

GUGLIELMO MALIZIA
RENATO FRISANCO
VITTORIO PIERONI¹

Il Direttore e lo staff di direzione come perno del rinnovamento organizzativo della FP.

Risultati di una Ricerca

La ricerca, che viene a completare le due precedenti sul CP² e sul CS (Malizia, Chistolini, Pieroni e Tanoni, 1991 e 1993), si qualifica nei loro confronti per analizzare al tempo stesso sia una figura ormai consolidata come il direttore, anche se ormai raggiunta da una forte domanda di rinnovamento ai fini di estendere il suo ruolo da quello tradizionale educativo a uno anche "manageriale", sia una struttura allo "statu nascenti", lo SdD. L'indagine, inoltre, non si limita ad esaminare separatamente le due funzioni, ma intende

¹ L'indagine di cui al presente articolo è stata affidata dal Ministero del Lavoro al CNOS/FAP che ha realizzato il relativo progetto presso il suo laboratorio "Studi, Ricerche e Sperimentazioni". La ricerca è stata effettuata da un'équipe diretta da G. Malizia e composta da: S. Borsato, V. Pieroni e R. Frisanco; G. Malizia ha anche curato il rapporto finale. Il coordinamento di tale attività è stato assicurato dal Presidente Nazionale del CNOS/FAP.

² Nell'articolo sono state utilizzate le seguenti abbreviazioni: CFP = Centro di Formazione Professionale; CP = Coordinatore di Progetto; CS = Coordinatore di Settore/Comparto; Enti di IC = Enti di ispirazione cristiana; FP = Formazione Professionale; SdD = Staff di Direzione; SSS = Scuola Secondaria Superiore.

anche investigare i rapporti reciproci all'interno del modello del CFP polifunzionale.

La presentazione sintetica della ricerca si articola in quattro sezioni: la prima illustra le premesse teoriche, la seconda descrive l'indagine sul campo, la terza riporta i risultati più significativi e la quarta offre le conclusioni generali.

1. Le premesse teoriche

Negli ultimi dieci anni la FP si è trasformata in modo tale da anticipare un sistema di formazione continua, rivolto non più esclusivamente a un'utenza giovane, ma aperto a diverse fasce di destinatari dai giovani agli adulti in differenti situazioni di studio e di lavoro (Tamborlini, 1992). Inoltre, le strutture di FP sono chiamate a fornire un contributo decisivo sul piano regionale al passaggio dalla scuola alla vita attiva e alla riqualificazione dei lavoratori. Ruoli così impegnativi esigono *cambiamenti radicali nell'organizzazione* dei Centri: emergono nuovi compiti di integrazione e di coordinamento, si richiede flessibilità di gestione, di strutture e di curricoli, bisognerà rendere i CFP capaci di gestire l'innovazione.

La prima parte di questa sezione analizza i fattori a monte della nuova cultura organizzativa e la seconda delinea lo sviluppo del ruolo del dirigente della FP all'interno delle tendenze innovative a livello nazionale con riferimento anche all'emergere dello SdD. A sua volta, la terza presenta il modello di CFP polifunzionale quale discende da ricerche condotte tra gli operatori della FP.

1.1. I fattori a monte

Tra le dinamiche che operano all'esterno della FP vanno certamente sottolineati i mutamenti profondi in atto nel *mercato del lavoro*. Da una parte si riscontra un calo delle occupazioni industriali e dei mestieri tradizionali, mentre dall'altra emergono nuove professioni e quasi-professioni nell'industria e nel terziario: queste ultime rinviano a paradigmi di lavoro molto diversi dai profili a cui tradizionalmente ha preparato la FP (Bonazzi, 1994; Butera e Serino, 1991; Butera, 1989). Il mercato del lavoro assume un carattere sempre più frammentato, mentre la FP si è attrezzata ad offrire formazione solo ad alcuni di questi segmenti, ma non riesce a soddisfare la domanda globale. Si registra inoltre una notevole polarizzazione fra settori forti e deboli della forza lavoro e l'insorgere di una nuova stratificazione sociale; anche in questo caso storicamente la FP si è occupata in modo quasi esclusivo delle fasce marginali. Altri cambi nell'organizzazione delle imprese pongono problemi non semplici alla FP: l'importanza determinante della qualità della persona umana nelle aziende; l'aumento della rilevanza dell'atmosfera di un'organizzazione e della sua cultura; una relazione più adulta

fra singolo e organizzazione; una domanda diffusa di riconversione delle proprie competenze lavorative; l'esigenza di abilità sempre più complesse; la maggiore mobilità; la richiesta di interventi in tempo reale; l'emergere del modello della "qualità totale" (Margiotta, 1991).

In ogni caso non si tratta più di formare persone che devono svolgere dei paradigmi di lavoro già definiti, ma di preparare operatori che portano valori e capacità di innovazione, di creatività, di impegno, di qualità e di eccellenza. Infatti, le imprese devono sapere rispondere alle domande del mercato sempre più articolate e in rapido mutamento e contemporaneamente offrire prodotti di elevata qualità. Questa situazione rinvia non solo a un nuovo modello organizzativo, ma anche a nuove competenze professionali. In tale ottica sembra che la risorsa decisiva non consista tanto in un'ampia disponibilità di abilità tecnico-professionali, quanto di competenze sociali e relazionali. Tra le seconde, poi, si preferiscono quelle attive (capacità di assumersi responsabilità, di lavorare con altri...) alle passive (obbedienza, precisione, diligenza); inoltre, fra le prime si dà maggiore importanza alle abilità tecniche collettive piuttosto che alle individuali. La ricaduta sul piano formativo è consistita nel focalizzare l'attenzione sulle *competenze aspecifiche o trasversali*, cioè "non connesse particolarmente allo specifico professionale di singoli comparti/settori/contesti/ruoli lavorativi, che possiedono in sostanza il 'massimo di trasferibilità'" (ISFOL, 1995, p.247).

Anche il *Crescente peso dell'Europa*, se da una parte si traduce in spinte innovative importanti attraverso i fondi strutturali, dall'altra aggiunge elementi di forte complessità (ISFOL, 1995). Per gli anni 1994-95 l'Unione Europea mette a disposizione del nostro paese, per cofinanziare azioni di orientamento, formazione e aiuti all'occupazione, una massa enorme di risorse economiche per cui la dipendenza del nostro sistema formativo dal FSE cresce dai due terzi a circa il 90%. Oltre alle enormi potenzialità che sono sottese a questa offerta sul piano dei mezzi finanziari, effetti positivi di grande portata vanno visti nell'obbligo connesso della redazione dei piani e del monitoraggio e della valutazione dei programmi. Al tempo stesso, l'ultimo Rapporto ISFOL fa notare che "in assenza di rapide 'conversioni' organizzative, il sistema formativo nazionale, nelle sue varie articolazioni, non sarà assolutamente in grado di far fronte agli impegni assunti in sede comunitaria in quanto le regole di programmazione, di attuazione, gestione e controllo e le organizzazioni burocratiche coinvolte nella gestione delle varie funzioni attivate non sono per nulla orientate a garantire rapidità e trasparenza delle decisioni, a partire da quanto concerne la gestione dei flussi finanziari [...]" (1995, pp. 318-319).

Nel *campo educativo* va ricordata una serie di tendenze, specificamente significative per la FP: la differenziazione crescente della gestione dell'istruzione; l'accettazione dell'idea della formazione come investimento, come condizione facilitante i rapporti interni all'organizzazione e come strumento di controllo e di verifica; l'introduzione di elementi di mercato nell'istruzione; l'esplicitazione della progettazione formativa; l'importanza crescente

dell'apprendimento organizzativo; l'aumento degli investimenti in competenze integrate e in multiprofessionalità (Margiotta, 1991; Conferenza Nazionale sulla Formazione Professionale, 1992; Ruberto, 1992). Sotto la spinta di tali pressioni la FP ha conseguito notevoli traguardi negli ultimi anni: una definizione più adeguata, una corrispondenza più stretta con il sistema produttivo, un'accettazione crescente della sua rilevanza strategica e il riconoscimento più ampio della sua autonomia. Tuttavia, la FP, pur essendosi resa conto sufficientemente dell'evoluzione in atto nella realtà formativa, stenta a tradurla nel proprio sistema in strategie efficaci e generalmente accettate. Inoltre, sebbene si siano realizzate sperimentazioni valide, i risultati tardano a ricadere sulle strutture non solo a causa della rigidità degli ordinamenti, ma anche di operatori contrari all'innovazione. I CFP dimostrano sufficiente dinamismo, ma trovano un freno nella propria origine come strutture di serie B. Le imprese si rivelano più esigenti quanto all'efficacia controllabile degli interventi e più aperte alla collaborazione con le scuole e i CFP, ma limitano il loro interesse alla stretta funzionalità delle azioni formative ai miglioramenti produttivi e organizzativi, mentre trascurano la formazione in vista dello sviluppo prioritario delle competenze dei lavoratori e della ricerca.

Nonostante ciò, il carattere *strategico* della FP è riconosciuto da una porzione importante di ricercatori e di operatori che la considerano una variabile determinante della crescita socio-economica (Butera e Serino, 1991; ENAIP nazionale, 1991; Conferenza Nazionale sulla Formazione Professionale, 1992; Ruberto, 1992). La FP è il sottosistema formativo che nel nostro paese si qualifica per la più grande concretezza in quanto opera nello snodo tra domanda e offerta di lavoro; in particolare essa interviene nella fase di raccordo fra tre gruppi di sistemi: produttivo e scolastico; lavorativo e formativo; della stratificazione sociale e della promozione degli strati più deboli della società. Inoltre, presenta un grado notevole di flessibilità e di apertura verso il contesto esterno, anche se non nella misura voluta.

Per sottolineare la complessità delle funzioni a cui è chiamata la FP è probabilmente opportuno elencare le *categorie* di persone che richiedono interventi specifici di FP (Tamborlini, 1991; Ruberto, 1992). Anzitutto i giovani in difficoltà, che non hanno terminato l'istruzione dell'obbligo, o che sono dei "drop-outs" della SSS, o che hanno adempiuto l'obbligo ma incontrano gravi problemi nel reperimento di un lavoro o nella prosecuzione degli studi, per i quali bisognerebbe elaborare specifici progetti di FP e prevedere iniziative particolari di orientamento scolastico e professionale. In secondo luogo vanno menzionati giovani e meno giovani che svolgono lavori precari, perché operano in attività molto dequalificate; di solito sono stati assunti con contratti di apprendistato e di formazione/lavoro e si trovano in una situazione di professionalità bloccata. Questo gruppo richiederebbe una maggiore flessibilità nelle strutture della FP. Un'altra categoria di giovani, potenziali utenti della FP, è composta da occupati con modesto livello di scolarità che desiderano elevare la loro formazione.

Tra i gruppi di *adulti interessati alla FP* possono essere ricordate le donne che ritornano sul mercato del lavoro dopo una fase di lavoro domestico in casa, o di lavoro informale; in questo caso bisognerebbe offrire possibilità di recupero con particolare riferimento alla formazione di base. Una categoria particolarmente significativa è composta da persone mature, esposte al rischio di essere emarginate dal mondo del lavoro a causa di una scolarizzazione modesta, di una preparazione di base superata e di scarse capacità di adattamento al cambio. Una domanda crescente è ipotizzabile da parte degli *immigrati con problemi di lavoro che hanno bisogno di conoscenze di base della lingua italiana e di una formazione professionale collegata con un lavoro*. In aggiunta vanno ricordati i soggetti con "handicaps" o in situazioni particolari (in carcere, lungodegenti in ospedale, in servizio di leva) e la domanda di FP successiva al diploma di SSS.

Più in particolare, cinque sono le aree di cui essa di fatto si occupa: la FP di 1° e di 2° livello, la formazione sul lavoro, i corsi speciali, i corsi di altro tipo. Passando ai *singoli livelli*, va osservato che nubi minacciose gravano sul futuro della FP di 1° livello o di base, benché questa si qualifichi per una notevole rilevanza educativa, svolga funzioni di promozione dei settori più deboli del mondo giovanile e contribuisca non marginalmente alla lotta contro il degrado e la devianza sociale (Malizia, Chistolini e Pieroni, 1990). È inoltre urgente definire il concetto di FP di 2° livello dato che in questo settore si moltiplicano le offerte. La FP orientata agli adulti dovrà tenere conto delle caratteristiche dell'apprendimento di questa fascia di utenti che rifiuta la distinzione tra formazione generale e addestramenti specialistici, fra apprendimenti teorici e pratici. La FP per i settori deboli richiede maggiore cura, l'individuazione di percorsi di professionalità e reali inserimenti nel mondo del lavoro.

1.2. La funzione direttiva nella FP

Il Rapporto ISFOL presentava già alla metà degli anni '80 alcune ipotesi per un *nuovo modello* di formatore: in particolare, sosteneva una diversificazione delle figure professionali all'interno del CFP, maggiore flessibilità nell'impiego del personale, la distribuzione dell'orario per obiettivi e per progetti, un sistema premiante simile a quello vigente nelle aziende private e l'introduzione di un direttore "manager", non solo preside, ma anche imprenditore (ISFOL, 1986).

La successiva *indagine nazionale ISFOL* della fine degli anni '80 sui formatori attesta del progresso compiuto nella riarticolazione dei profili degli operatori della FP (ISFOL, 1992a). Nella graduatoria della diffusione delle varie figure il primo posto è occupato dal direttore, dal segretario e dal docente, che si riscontrano nella quasi totalità dei CFP. Tuttavia, il coordinatore si ritrova in oltre la metà dei Centri, il docente di sostegno in un terzo e il progettista di formazione in più di un quarto. A loro volta le restanti figure (gli amministrativi, il vice direttore, l'orientatore, il tutor e il documentalista) si raggruppano tra il 18% e il 5%.

La ricerca del CNOS/FAP sul CS registra un ulteriore passo in avanti quanto alle nuove figure professionali (Malizia, Chistolini, Pieroni e Tanoni, 1993). Quelle presenti nei CFP degli inchiestati sono: il CS segnalato dalla metà circa, il vicedirettore da più di un terzo, il CP da un quarto, il tutor da quasi un quarto e l'operatore per l'integrazione dei disabili da un quinto, mentre il rilevatore e valutatore del Fondo Sociale Europeo, l'analista-orientatore, il documentalista e l'addetto all'office automation si situano tra il 16% e il 7% circa.

Più che gli aspetti quantitativi appare decisivo l'emergere di una *nuova cultura organizzativa* tra gli operatori della FP. L'80% circa dei direttori e dei formatori dell'indagine nazionale ISFOL ritengono molto o abbastanza opportuno introdurre nei CFP nuove funzioni accanto alla direzione e all'insegnamento (ISFOL, 1992a). Inoltre, una percentuale anche più alta si dichiara favorevole nell'ordine alla progettazione formativa, al coordinamento e all'orientamento scolastico-professionale, mentre una metà è d'accordo sul tutorato. Quanto allo status giuridico, prevale anche se di poco la posizione che preferisce la traduzione delle nuove funzioni in teams di operatori rispetto alle figure professionali con status definitivo. Sul piano dell'organizzazione del personale si fanno strada esigenze di innovazioni significative come la distribuzione degli orari per obiettivi e progetti e l'introduzione del sistema degli incentivi.

Inoltre, nella FP si costata un *allargamento notevole delle funzioni* del direttore. Il compito più importante consiste nel ruolo classico dell'organizzazione e del coordinamento della didattica, a cui si aggiungono le funzioni tradizionali dell'amministrazione del CFP e della gestione del personale e dei rapporti con le istituzioni pubbliche, con gli allievi e con le famiglie. È nuova la considerazione non marginale data allo svolgimento di attività complementari alla didattica (formazione, orientamento, tutorato...) e all'organizzazione di progetti di formazione finalizzata.

I direttori dei CFP convenzionati sono impegnati in maniera consistente in altre attività al di fuori del Centro: due terzi dedicano delle ore settimanali a compiti presso l'Ente e un quarto di tale gruppo dalle 11 alle 30. Quando i direttori stabiliscono delle relazioni con il sistema delle imprese, il tipo di rapporto riguarda il collocamento degli allievi, la progettazione di stage, la raccolta e l'offerta di dati e di informazioni e la progettazione insieme di corsi finalizzati. I rapporti con alcune strutture del territorio (Enti Locali, CFP e scuole) sono indicati da un numero superiore o pari di direttori rispetto alle relazioni con le imprese.

Una novità molto rilevante è costituita dall'emergere dello SdD. Questo può essere definito come "un'articolazione della funzione direttiva, realizzata mediante incarichi ad hoc a formatori esperti, per singole aree di responsabilità da gestire in forma di coordinamento" (Nicoli, 1993, p.73). Esso sarebbe composto da diverse figure che variano a seconda dei casi e che grosso modo possono essere identificate con quelle elencate sopra sulla base dei dati dell'indagine nazionale ISFOL (1992a) e della ricerca CNOS/FAP sul CS

(Malizia, Chistolini, Pieroni e Tanoni, 1993); indubbiamente le più frequenti sono quelle che emergono dalle nostre ricerche e cioè il CP, il CS e il coordinatore delle attività di orientamento a cui vanno aggiunti il tutor e l'operatore per l'integrazione dei disabili.

1.3. Il CFP polifunzionale

I CFP sono stati raggiunti negli ultimi anni da fenomeni di *involuzione burocratica* (ISFOL, 1995). Infatti, non infrequentemente si nota una focalizzazione eccessiva sui bisogni degli operatori a scapito dei destinatari; inoltre, non mancano casi in cui si privilegia il controllo normativo sulle procedure rispetto alla verifica sostanziale sui risultati. In reazione a questi segnali degenerativi si va diffondendo l'esigenza di elaborare un modello alternativo al CFP tradizionale.

A tal fine il Laboratorio "Studi e Ricerche" del CNOS/FAP ha realizzato recentemente *tre ricerche*, due su finanziamento del Ministero del Lavoro (Malizia, Chistolini, Pieroni e Tanoni, 1991 e 1993) — di cui una sul CP e l'altra sul CS — e una dello stesso CNOS/FAP sul coordinatore delle attività di orientamento (Pellerey e Sarti, 1991). Sulla base dei risultati di tali investigazioni è stato possibile elaborare un modello di organizzazione delle azioni di FP che si qualifica per essere al tempo stesso *formativo, comunitario, progettuale, coordinato, aperto, flessibile* (Malizia, Chistolini, De Nardi, Pellerey, Pieroni, Sarti e Tanoni, 1993). In sostanza si tratta del *CFP polifunzionale* che, mentre da una parte cerca con la pluralità delle sue offerte di adeguarsi alla complessità della società odierna, dall'altra non rinuncia, anzi mira a rafforzare il suo ruolo formativo al servizio di una gamma molto ampia di destinatari.

A questo punto è opportuno soffermarsi brevemente su ciascuno dei tratti distintivi del modello. Anzitutto, va affermato che la centralità della formazione e la costruzione di una comunità sono esigenze che si impongono in ogni Centro. Esse vanno realizzate in qualsiasi tipo di CFP, qualunque sia la sua dimensione o il contenuto della sua offerta. Né la complessità delle azioni intraprese dal Centro, né la presenza o la preponderanza di corsi mirati a un pubblico adulto possono indurci a pensare che il CFP si sia trasformato in un'azienda. Il CFP rimane un'istituzione formativa e la sua riorganizzazione, pur necessaria ed urgente, resta *al servizio della scelta educativa e comunitaria* la quale conserva il primato anche nella FP. Ed è questa logica di fondo che distingue principalmente il nostro CFP polifunzionale da certe concezioni agenziali della FP.

Negli ultimi anni si è andato delineando un consenso generale sulla necessità di rinnovare il modello organizzativo delle istituzioni formative, in quanto appare del tutto superato rispetto alle esigenze attuali della società (Romei, 1986). La strategia principale di azione va ricercata nella crescita e nella diffusione di un'adeguata cultura organizzativa che significa fondamentalmente sviluppo della capacità di avviare *prassi progettuali di sistema*.

In altre parole, bisognerà anzitutto passare da un approccio organizzativo individualistico e disintegrato ad uno integrato che si traduca in proposte unitarie qualificanti di Centro e di corso. In secondo luogo la dimensione progettuale non può essere solo una caratteristica dell'azione del singolo formatore, ma deve connotare l'attività di tutto il sistema. Inoltre, la progettazione dovrà includere come componente imprescindibile il controllo; altrimenti i risultati dell'azione organizzativa continueranno a presentarsi come casuali.

In ogni caso dalle ricerche emerge chiara ed inequivocabile la domanda degli operatori di introdurre nella FP la funzione/figura del CP (ISFOL, 1992a; Malizia, Chistolini, Pieroni e Tanoni, 1991). Ma quale modello di CP trova sostegno nei risultati delle indagini? La grande maggioranza degli operatori si schierano a favore della *concezione formativa del CP* e, quindi, di un CFP inteso come comunità formatrice (Malizia, Chistolini, Pieroni e Tanoni, 1991). Ne segue che la progettazione degli interventi impegna la corresponsabilità di tutti e diventa strumento prezioso attraverso cui la comunità formativa si crea e si sviluppa: infatti, tale azione consente alla comunità del CFP di identificare la domanda sociale di formazione, di fissare gli obiettivi dei propri interventi in relazione alle esigenze del contesto, di elaborare strategie educative valide in risposta al territorio, di valutare la propria attività in rapporto alle mete che ci si è posti. In altre parole la progettazione è il cemento che unifica la comunità formatrice e il dinamismo che la fa crescere.

La promozione integrale della persona significa che l'educando occupa il *centro* del sistema formativo e che pertanto il sistema formativo deve fare dell'oggetto dell'educazione il soggetto della sua propria educazione. A ogni persona va assicurato il diritto ad educarsi scegliendo liberamente il proprio percorso tra una molteplicità di vie, strutture, contenuti, metodi e tempi; in sostanza, è il sistema formativo che deve adattarsi all'educando e non viceversa. Indubbiamente, tutti gli operatori, i formatori, l'intero CFP e la FP nel suo complesso sono primariamente impegnati a promuovere lo sviluppo integrale della personalità degli allievi. Tra le nuove funzioni/figure che emergono dalle nostre ricerche, una che è chiamata a svolgere particolarmente tale servizio è senz'altro quella del coordinatore delle attività di orientamento (Pellerey e Sarti, 1991).

Nella FP è in atto un processo di differenziazione e di moltiplicazione delle funzioni, un tempo accentrate nelle figure del direttore e del formatore anche a motivo della prevalenza di strutture semplici, fondate su attività generalmente consolidate (Nicoli, 1991b). Queste dinamiche di riarticolazione si manifestano con particolare chiarezza a livello di personale formativo dove sempre più si richiedono precise specializzazioni di ruoli e funzioni. Esse a loro volta rinviano alla introduzione di forme nuove di integrazione attraverso la creazione di figure di *raccordo* quali i coordinatori, in particolare di settore.

Venendo poi alla funzione/figura del CS che dovrebbe rappresentare la novità nella riorganizzazione del coordinamento all'interno della FP, la ricerca ha messo in evidenza anzitutto che gli operatori condividono una con-

cezione formativa del CS e, quindi, di un CFP inteso come comunità formativa (Malizia, Chistolini, Pieroni e Tanoni, 1993). In secondo luogo è emerso che il CS costituisce uno *snodo* tra il CFP, le aziende e i singoli docenti, si può definire come una figura di confronto con il mondo esterno, non solo per recepire le innovazioni che ci sono sul territorio, ma anche per promuovere le attività formative che si svolgono all'interno del Centro in cui il CS opera. Al tempo stesso il CS fa da "trait-d'union" fra colleghi/collaboratori di uno stesso settore e in quanto tale è una figura strategica all'interno del CFP; è "anello di congiunzione" tra formazione teorica e pratica; si rivela una figura necessaria per fronteggiare le urgenze della didattica.

A partire dagli anni '70 e soprattutto negli '80 l'organizzazione viene descritta dalla letteratura specializzata sempre più frequentemente in termini di sistema aperto (Scott, 1985). Essa può conservarsi solo sulla base di un flusso continuo di risorse da e per l'ambiente; lo scambio con il contesto costituisce il meccanismo fondamentale che consente il funzionamento dell'organizzazione.

La flessibilità rappresenta una caratteristica che è connessa strettamente con la nozione di sistema aperto. Con tale aspetto si è inteso riferirsi ai problemi di sede, di organico di appartenenza, di status. Ciò che si vuole sottolineare è che il nostro sistema è a "geometria variabile": la sua realizzazione può essere la più varia, tutto dipende dalle particolari condizioni di ogni Centro per cui si può andare da un'attuazione molto elementare alla più complessa; quello che va assicurato in ogni caso è la presenza in ciascun CFP delle funzioni e non delle figure e, nel contesto territoriale, delle necessarie unità specialistiche di supporto (CFP complessi, sede regionale di Ente, servizi territoriali regionali).

Un altro modello organizzativo che è stato proposto recentemente è quello *strategico* (Nicoli, 1995). In tale impostazione il CFP è considerato come un sistema organizzativo connesso con il mondo esterno al quale offre servizi: pertanto il contesto di riferimento (mercato, attori, risorse e domande) assume una valenza superiore alla cultura interna dell'organizzazione. A livello operativo la realizzazione di una precisa programmazione e di un decentramento controllato richiede una direzione strategica con attenzioni nuove: a tale fine sarebbe da preferire la struttura a matrice che è specifica del lavoro per progetti, con tutte le conseguenze di un'ampia delega, di un processo decisionario decentrato, comunicazioni a doppio senso ad ogni livello, coordinamento per comitati, organizzazione del lavoro ispirata all'autocontrollo e clima favorevole allo sviluppo e all'innovazione.

Il modello strategico si dimostra valido nel disegnare le grandi dinamiche di relazione a livello di sistema organizzativo. Il suo punto debole si trova in una concezione piuttosto povera del processo formativo in quanto questo non si può ridurre all'adattamento, ma include anche un intenso interscambio simbolico, affettivo, culturale ed esperienziale tra le parti interessate. Questa carenza discende da un limite più grande che è dato dal mancato riconoscimento del primato della scelta formativa nella FP.

Un terzo modello, quello *agenziale* si caratterizza per i seguenti concetti chiave: analisi del territorio; progettazione e realizzazione di azioni formative; servizi di orientamento e assistenza a singoli, gruppi e organizzazioni; sostegno all'iscrizione occupazionale; qualità; cooperazione; flessibilità; imprenditività e innovazione (Il nuovo ruolo del CFP come agenzia di servizi, 1995). In sintesi, l'agenzia di servizi formativi si ispirerebbe ai seguenti principi di riferimento: "orientamento al mercato sociale in termini di interazione con singoli, gruppi e organizzazioni e pressione propositiva per sollecitare e soddisfarne i bisogni; enfaticizzazione della relazione con il fruitore dei prodotti/servizi, in termini di presa in carico e responsabilità; valore della cooperazione come elemento tipico di una organizzazione che intraprende ed elabora strategie su obiettivi condivisi; innovazione metodologica e tecnologico-scientifica come rilevante fattore di successo; orientamento alla professionalità" (Ibidem, p. 58).

Venendo a una *valutazione*, anzitutto va osservato che non esiste un unico modo di intendere la formula agenziale. Infatti, l'ENAIIP e il CIOFS, "pur aderendo ad un modello organizzativo orientato al 'mercato' e attento al servizio prodotto, [...] si staccano da una logica puramente aziendale di 'efficacia' e 'qualità totale', per evidenziare come il perno della loro azione nel sociale, non sia tanto, o solo, la formazione del 'lavoratore', quanto la formazione della 'persona'" (Il nuovo ruolo della del CFP come agenzia di servizi, 1995, p.16). Rimane pur vero che questa impostazione non sottolinea adeguatamente, come quella del CFP polifunzionale, la dimensione comunitaria. È chiaro che il modello aziendale presenta, oltre al precedente limite, anche quello più serio di non accordare la priorità alla formazione della persona.

2. L'indagine sul campo

Come si è visto sopra, finora si è investigato piuttosto su figure singole quali il direttore, il coordinatore delle attività di Orientamento, il CP e il CS. Ci è sembrato pertanto opportuno focalizzare l'attenzione della presente ricerca sui *rapporti reciproci* tra il direttore, lo SdD, le altre figure intermedie e l'organizzazione generale del CFP. Infatti, solo dallo studio delle interrelazioni vicendevoli potranno venire le indicazioni decisive per cambiare l'organizzazione del lavoro, modificare gli organici, mutare la professionalità all'interno degli organici.

Pertanto, l'indagine si qualifica come una ricerca *descrittiva, interpretativa, sperimentale e di taglio prospettico*. Essa intende anzitutto presentare la condizione reale del ruolo del direttore e dello SdD nella FP, mettendo in risalto non solo gli aspetti quantitativi, ma anche i qualitativi, i punti di forza, le debolezze e i fattori che influiscono in positivo e in negativo. L'indagine tuttavia non si ferma alla descrizione e alla valutazione, ma vuole contribuire al rinnovamento della FP e, pertanto, mira a identificare il nuovo, purché valido, per portarlo possibilmente a regime.

La ricerca si è svolta tra il gennaio del 1995 e quello del 1996. Essa ha coinvolto un campione nazionale di 595 operatori della FP, stratificato per 7 Regioni: 2 dell'Italia settentrionale, 3 della centrale e 2 della meridionale. A sua volta il totale è suddiviso in due sottocampioni: uno di 229 soggetti con esperienza di SdD e uno di 366 senza tale esperienza. In corrispondenza e sulla base delle ipotesi dell'indagine sono stati elaborati un questionario strutturato e due griglie per testimoni privilegiati e poi si è proceduto alla loro applicazione nelle località e nei CFP scelti.

A questo punto vale la pena spendere qualche parola di più sul campione in quanto dalla sua rappresentatività dipende la possibilità di prudenti generalizzazioni. In primo luogo va ricordato che sono state scelte 6 Regioni, 2 per ogni circoscrizione geografica (Nord/Centro/Sud), in cui sono in atto esperienze valide di staff di direzione. In realtà ne sono state prese 7, poiché nell'Italia centrale ne erano necessarie 3 per raggiungere le quote campionarie prefissate. Pertanto, in tale circoscrizione sono state inserite, oltre al Lazio, anche l'Umbria e le Marche, ma quest'ultime sono state considerate come una sola. Per cui globalmente si è ottenuta la seguente distribuzione: Nord: Piemonte, Emilia-Romagna; Centro: Lazio, Umbria/Marche; Sud: Abruzzo, Sicilia.

Uno dei motivi che hanno portato a selezionare le 7 Regioni è stato che in base all'indagine nazionale ISFOL sui formatori esse risultano in vari casi tra quelle con una maggiore varietà di figure/funzioni significative all'interno della FP (ISFOL, 1992a); e quindi presentano una maggiore probabilità di qualificarsi per esperienze significative di staff. Una seconda ragione riguarda la loro distribuzione per fasce geografiche (nord/centro/sud); infine un criterio non marginale di selezione è stato anche quello di una maggiore garanzia di collaborazione da parte del personale che ha partecipato e gestito in loco l'indagine (scelta dei CFP, applicazione dei questionari, interviste ai Testimoni Privilegiati, ecc.).

Secondo il piano di campionamento, in ogni Regione dovevano essere individuati 10 CFP in cui è riscontrabile lo SdD e 10 in cui manca, in modo da campionare 50 operatori (5 per ogni CFP) che vivono tale esperienza e 50 (5 per ogni CFP) che, invece, non la vivono; inoltre, in ogni CFP andava intervistato anche il direttore. In sostanza era previsto di inchiestare 600 operatori, 300 che compongono il campione di riferimento e 300 di controllo. In aggiunta, si prevede di poter raggiungere complessivamente un centinaio di direttori e un centinaio di operatori polifunzionali. Inoltre, dovevano essere effettuate 15 interviste a testimoni privilegiati, 2 per Regione più 3 a livello nazionale.

Per facilitare il campionamento, si è fornito ai responsabili regionali della ricerca una definizione approssimativa di SdD e lo si è inteso come una struttura organizzativa, anche non codificata normativamente, che sostiene la funzione direzionale attraverso l'assegnazione di incarichi ad hoc per lo svolgimento di determinate competenze o aree di responsabilità (Nicoli, 1993). Tale staff — composto da almeno 3 persone — rappresenta pertanto

una forma di coordinamento nella gestione del CFP tra il direttore e i più diretti collaboratori che lo supportano nella sua funzione.

In realtà, nel confronto tra i dati attesi e osservati si sono registrati alcuni *divari*. Sulla base della Tav. 1 si rileva in primo luogo un deficit di meno 5 intervistati sul totale dei dati attesi (595 delle 600 previste); tale differenza, passata al vaglio del "Chi2" non porta comunque a rilevare alcuna discriminazione significativa. Questo andamento si spiega soprattutto se si tiene conto che l'Umbria e le Marche, seppure messe assieme, non sono riuscite a raggiungere la quota ottimale dei CFP con esperienza di staff.

Tav. 1 - Confronto tra dati attesi e osservati (direttori, operatori polifunzionali, operatori-formatori, totali)

	DIRETTORI		OPERATORI POLIFUN.		OPERATORI FORMATORI		TOTALE	
	At-tesi	Os-servati	At-tesi	Os-servati	At-tesi	Os-servati	At-tesi	Os-servati
PIEMONTE	20	18	20	30	60	52	100	100
EMILIA-ROMAGNA	20	18	20	48	60	39	100	105
UMBRIA/MARCHE	20	15	20	25	60	29	100	69
LAZIO	20	26	20	22	60	78	100	124
ABRUZZO	20	18	20	32	60	53	100	98
SICILIA	20	18	20	29	60	52	100	99
TOTALE	120	108	120	186	360	301	600	595

Secondo il piano previsto, in ogni CFP *dovevano* realizzarsi 5 interviste: una al direttore, una ad un operatore polifunzionale e 3 a operatori-formatori. Non sempre è stato possibile rispettare, almeno formalmente, tale composizione, per cui, ad esempio, i direttori sono stati 108 sui 120 previsti, gli operatori-formatori 301 rispetto ai 360 del campione teorico e gli operatori polifunzionali 186 invece di 120. La differenza non è significativa al vaglio del "CHI2" per quanto riguarda il totale, i direttori e gli operatori polifunzionali, mentre lo è per gli operatori-formatori. Tuttavia, questa diversa configurazione del campione osservato è più apparente che reale e si ottiene qualora si consideri unicamente il ruolo prevalente di ciascun soggetto intervistato nella struttura formativa.

Un ulteriore "gap" si osserva nel rapporto tra operatori con *esperienza di staff* e quelli senza tale esperienza, che doveva essere alla pari, cioè ognuno dei due gruppi doveva costituire il 50% del campione. Al contrario, mentre nell'Italia settentrionale si è riusciti a rispettare quasi del tutto tale proporzione e al Sud ci si è molto avvicinati, al Centro la diversità è molto consistente (cfr. Tav. 2). Al vaglio del "CHI2" si registra una differenza non significativa fra dati attesi e osservati relativa agli operatori senza staff e si-

gnificativa quanto a quelli con staff. In questo caso, comunque, lo scarto riscontrato rispecchia l'universo e, quindi, costituisce di per sé un risultato importante a cui era, d'altra parte, finalizzata la ricerca stessa e che l'indagine ha consentito di rilevare.

Tav. 2 - Confronto fra dati attesi e osservati sugli operatori con e senza esperienza di staff

	OPERATORI CON STAFF		OPERATORI SENZA STAFF	
	At- tesi	Osser- vati	At- tesi	Osser- vati
PIEMONTE	50	49	50	51
EMILIA ROMAGNA	50	53	50	52
UMBRIA/MARCHE	50	11	50	58
LAZIO	50	33	50	91
ABRUZZO	50	38	50	60
SICILIA	50	45	50	54
TOTALE	300	229	300	366

Infine, come ipotizzato, sono stati intervistati — tramite apposita griglia — 15 testimoni privilegiati, 2 per ogni Regione e 3 a livello nazionale. I primi sono tutti direttori con esperienza di staff; i secondi sono stati scelti in qualità di "esperti" dei problemi della FP su scala nazionale, ed appartengono ad altrettanti Enti che operano nel settore, ossia: il CENSIS, il CNOS/FAP, l'ISFOL.

3. Sintesi dei risultati della ricerca

Il quadro globale dei risultati più significativi verrà delineato mediante una sintesi in trasversale e sulla base dell'impianto ipotetico della ricerca. Dal punto di vista delle tematiche le conclusioni sono state organizzate in quattro sezioni: la prima colloca i dati sul direttore e lo staff nel contesto dell'evoluzione generale del paese e della FP, mentre la seconda e la terza richiamano le conclusioni più rilevanti dell'indagine sulle due funzioni.

3.1 Direttore e Staff nell'evoluzione sociale e formativa

L'esigenza di un rinnovamento dei profili professionali degli operatori della FP, con particolare attenzione a quello del direttore e all'introduzione della funzione dello SdD, nasce da una pluralità di bisogni sia interni sia esterni al settore formativo. Gli intervistati per questionario³ e i testimoni

³ D'ora in poi verranno indicati semplicemente con il termine di "intervistati".

privilegiati sono d'accordo sulla sostanza della prima delle ipotesi generali appena richiamata: essi leggono la duplice istanza del ripensamento di un ruolo chiave della FP e della creazione di un nuovo organismo sia come conseguenza del bisogno di assicurare una maggiore efficienza del CFP, sia in corrispondenza ai cambiamenti in atto nella società italiana e in particolare nel suo assetto produttivo.

A parere dei testimoni privilegiati, il rinnovamento del profilo professionale del direttore è richiesto dal fatto che egli è chiamato a guidare un CFP finalizzato a fornire servizi in risposta alle domande emergenti di un *territorio* in continuo mutamento, mentre il CCNL faceva riferimento a un CFP organizzato secondo un modello rigido di tipo scolastico: in altre parole, la situazione attuale esige una struttura di Centro molto flessibile che operi secondo un approccio progettuale. Pertanto, il ruolo sotto esame non può essere concepito in modo statico o frantumato in tante mansioni parcellizzate; esso va riarticolato intorno a grandi funzioni secondo una prospettiva dinamica in modo da valorizzare la capacità manageriale e l'abilità a gestire i rapporti con il sociale. Solo in questo senso la funzione dirigente può rimanere fondamentale e strategica anche in futuro.

Il motivo dell'introduzione della funzione di staff, che viene principalmente evidenziato dagli intervistati (il 50%) e dai testimoni privilegiati direttori, consiste nella complessità del ruolo del direttore, in altre parole nell'impossibilità per quest'ultimo a svolgere da solo la molteplicità dei compiti a lui affidati dal CCNL. Sempre sul piano delle *ragioni interne alla FP* sono richiamate al secondo posto due cause (dal 40% degli intervistati): l'esigenza di affidare ad un gruppo ristretto di formatori esperti compiti di organizzazione e programmazione nonché funzioni di interscambio e di interazione formativo-professionale permanente tra CFP e aziende — che è sottolineata anche dai testimoni privilegiati direttori; la domanda di diversificazione dei compiti avanzata all'interno del CFP — che è messa in risalto specificamente dai testimoni privilegiati esperti. Un 30% circa degli intervistati segnala anche l'opportunità di procedere a una diversa organizzazione del CFP e più di un quarto insiste sulla necessità di predisporre un'offerta formativa per progetti.

All'esterno del sottosistema di FP viene indicata da oltre il 40% degli intervistati l'esigenza di rispondere in tempi reali alle domande del territorio in continuo mutamento; sulla stessa linea si era ricordata prima l'istanza di intervistati e di esperti di assicurare una interazione formativo-professionale permanente tra CFP e imprese. Inoltre, più di un quarto sottolinea — sempre a sostegno dello SdD — la domanda di cambiamento proveniente dai nuovi processi produttivi.

In questo clima di trasformazione le strutture di FP sono chiamate a riarticolare i profili professionali degli operatori, a introdurre logiche di "management" a tutti i livelli, ad adottare un'organizzazione flessibile di strutture, personale, curricoli, orari, incentivi. In questi termini recita la seconda ipotesi generale dell'investigazione e i suoi assunti hanno trovato il consenso

della gran parte degli intervistati. Il 75% è almeno abbastanza d'accordo su un sistema di incentivi, il 70% su una carriera più articolata e sull'organizzazione degli orari per obiettivi e progetti, i due terzi su un sistema di passaggi di livello, sul collegamento della carriera a itinerari formativi e sull'organizzazione degli orari per moduli. In altre parole, risultano direttamente confermate le istanze sia della *riarticolazione dei profili professionali* sia dell'*introduzione della flessibilità*.

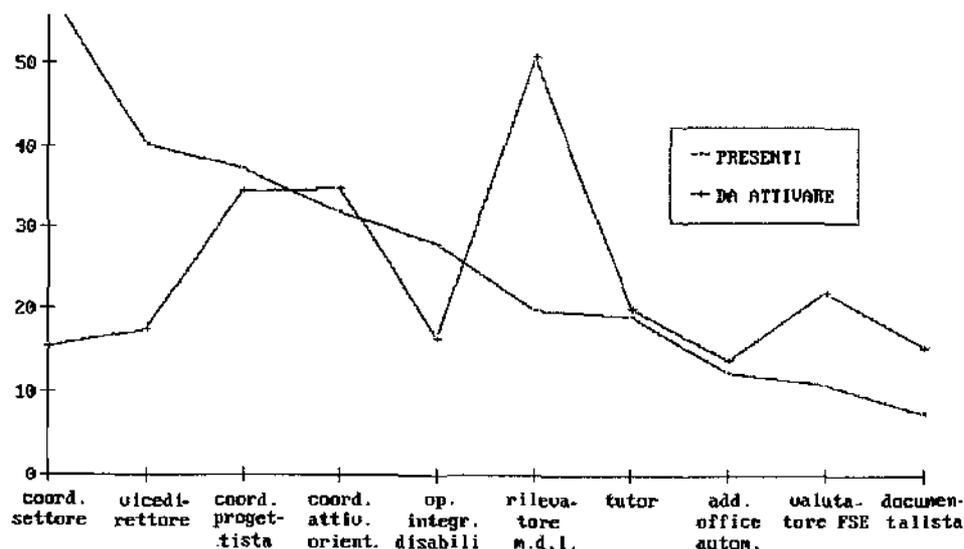
Per quanto riguarda la prima delle due domande, va aggiunto che l'esigenza sta già trovando di fatto risposta nella riorganizzazione in atto nei CFP. Le *funzioni professionali* che mediamente sostengono l'operatività del CFP sono 3 — ma scendono a 2.3 nei CFP tradizionali o con il solo primo livello e salgono a 4.1 in quelli con una offerta formativa più diversificata (cfr. Graf. 1 e 2). L'organigramma dei Centri è per lo più articolato in 3 ruoli principali, che sono nell'ordine, oltre al direttore: il CS, il coordinatore di Centro (o vicedirettore) e il CP. Inoltre, in un 30% circa di casi si aggiungono il coordinatore delle attività di orientamento e l'operatore per l'integrazione dei disabili, e in un quinto il rilevatore dati del mercato del lavoro e il tutor. Un altro segnale nel senso della riarticolazione dei profili professionali viene dal fatto che in generale le funzioni elencate sopra non sono svolte esclusivamente da un solo formatore, ma questi è di solito incaricato di più d'una. Ulteriori indicazioni nella medesima direzione sono offerte dalla sezione della ricerca esplicitamente focalizzata sul direttore che mette in evidenza una diffusa insoddisfazione nei confronti della frammentazione del suo ruolo in mansioni, tipica dell'attuale CCNL, e la domanda di un loro riaccorpamento.

Dai dati richiamati sopra risulta indirettamente altrettanto diffusa la domanda di adottare logiche di "*management*". Un sostegno esplicito è fornito dai testimoni privilegiati, soprattutto esperti, che parlano del CFP come di una struttura molto flessibile, che svolge attività di carattere progettuale, è aperta a dare servizi in risposta alle domande emergenti del territorio e gestisce tutta una serie ampia di funzioni. Indicazioni implicite si possono vedere nell'elenco delle qualità/abilità che il direttore deve possedere (capacità di relazioni umane, di gestione, di responsabilità, di innovazione e di pubbliche relazioni) e nella rilevanza che viene data all'esperienza manageriale tra i requisiti culturali minimi di accesso al suo ruolo.

Circa le *funzioni professionali che sarebbe opportuno attivare* prevale quella del rilevatore dati del mercato del lavoro, un dato che attesterebbe la consapevolezza dei CFP a confrontarsi con la dinamica del rapporto domanda-offerta di lavoro (cfr. Graf. 1). Anche i ruoli del coordinatore delle attività di orientamento e del CP sarebbero da utilizzare per quote di soggetti superiori ad un terzo. Inoltre, l'istruttore e valutatore del FSE e il tutor sono segnalati da un quinto circa degli intervistati. Dai dati appare evidente una aspettativa più pronunciata di complessificazione organizzativa dei CFP da parte di coloro che operano nel Centro-Sud rispetto ad un Nord — già meglio attrezzato in tal senso; unica eccezione è la funzione dell'istruttore e valutatore del FSE e sta a dimostrare una più avanzata collocazione dei CFP del

Nord, anche sul mercato della formazione europea, in virtù di una migliore capacità progettuale, come d'altra parte la più massiccia presenza del CP proverebbe. In conclusione, oltre alle funzioni tradizionali della direzione e alla docenza e alle tre nuove mediamente già introdotte, gli intervistati ne intendono attivare altrettante in ogni CFP.

Grafico 1 - FUNZIONI PROFESSIONALI PRESENTI NEL CFP O DA ATTIVARE



Per quanto riguarda il secondo degli oggetti di questa ricerca, va ricordato che tra le nuove funzioni da introdurre lo SdD ottiene un favore molto alto. Infatti, il 70% di coloro che appartengono a CFP privi di tale organismo sono d'accordo con la sua attivazione; in aggiunta, i tre quarti degli intervistati od operano in Centri dove lo SdD è funzionante oppure auspicano che vi venga introdotto.

L'ultima delle ipotesi generali ha trovato una verifica solo parziale. Il risultato ha costituito una grossa sorpresa, ma su questo aspetto inatteso si ritornerà alla fine nell'illustrare le implicanze operative dell'indagine. Nel nostro impianto ipotetico si assumeva infatti che i CFP in cui esiste qualche esperienza dello SdD presentassero processi formativi più efficaci ed innovativi rispetto a quelli in cui non si riscontra tale funzione e che dimostrassero maggiore capacità di gestire la complessità. L'ultimo punto della previsione appena citato ha trovato conferma: infatti, si nota una maggior presenza dello SdD nei CFP che manifestano un livello medio-alto di complessità delle funzioni professionali presenti. Non vi è invece alcuna significativa differenza rispetto all'indice di efficacia formativa; anzi, una quota di quasi il 30% di esperienze di SdD ne rivela un livello scarso, a segnalare che tale

organismo non produce automaticamente una migliore capacità di soddisfare gli obiettivi formativi. Inoltre, lo SdD non sembra incidere sul livello di innovazione prodotta dal CFP negli ultimi 3 anni.

3.2. *Il ruolo attuale del direttore nella FP*

Seguendo sempre il filo conduttore dell'impianto ipotetico, questa sezione fornisce una visione complessiva e in trasversale dei risultati sia della indagine in base a questionario su un campione nazionale di operatori della FP, sia della investigazione condotta sui testimoni privilegiati mediante intervista. In altre parole verrà fornito un *quadro globale* del ruolo e delle funzioni del direttore in relazione al CCNL 1989-91 (CENFOP/CONFAP, 1990). Le articolazioni sono cinque e seguono le dimensioni che raggruppano le ipotesi: dimensione descrittiva, percettiva, valutativa, prospettica e formativa.

3.2.1. Dimensione descrittiva

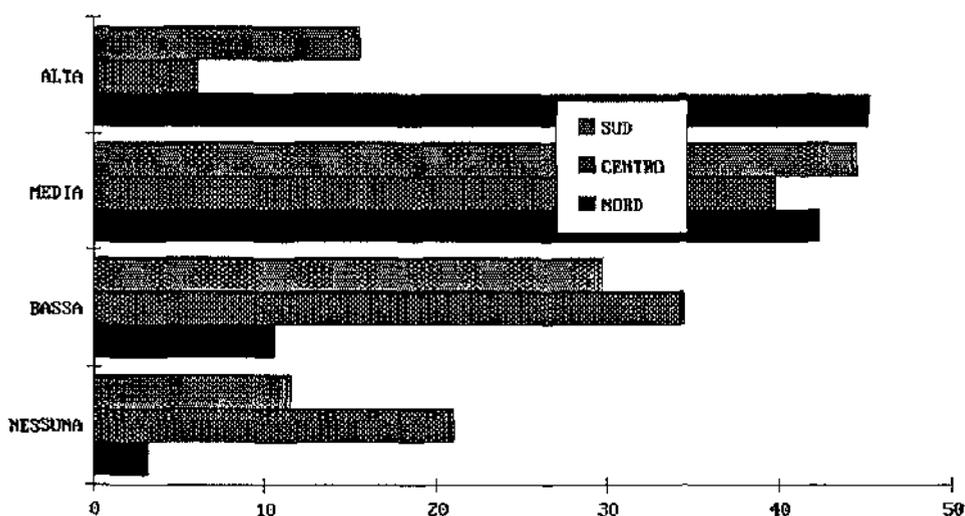
La realtà dei CFP esaminata evidenzia una articolata capacità di risposta degli Enti gestori. In media le attività formative realizzate negli ultimi 3 anni sono 3.6 e raggiungono le 4.6 nelle due regioni settentrionali. È ormai evidente che non è più solo la formazione di base di primo livello a caratterizzare oggi l'offerta dei CFP, dato che non più del 16% degli intervistati la presenta come esclusiva; al contrario, l'attività dei CFP si qualifica per una *varietà di iniziative formative*. Certamente il primo livello rimane l'attività ancora prevalente (il 90% circa degli intervistati la cita), ma di poco meno diffusa è quella di II livello o post-diploma (l'80% quasi), soprattutto al Sud, mentre i corsi di post-qualifica (la specializzazione) sono segnalati dalla metà circa. Segue l'indicazione di una serie diversificata di iniziative: del FSE da un terzo, per soli svantaggiati da quasi un quarto e per disabili da circa un quinto, mentre più di un quinto evidenzia le attività per le aziende a cui si aggiunge per un 10% la formazione continua per i lavoratori. Nel complesso sono un quarto i CFP che presentano un'offerta molto diversificata.

Come si è ricordato sopra, l'organigramma dei CFP si è *complessificato* ed è per lo più articolato in 3 funzioni principali. Da questo punto di vista il sistema della FP del nostro paese appare notevolmente variegato: si va dall'11.4% di chi testimonia una realtà dove non vi è alcuna funzione professionale oltre a quelle della gestione tradizionale dei Centri, al 22.4% di chi descrive una situazione di elevata articolazione organizzativa (cfr. Graf. 2). In mezzo il 66.2% rappresenta una condizione di media sofisticazione del microsistema della struttura formativa evidenziata dal proprio CFP di appartenenza. Appaiono CFP capofila in questa direzione quelli del Nord, i convenzionati di IC e i Centri in cui si è iniziata una esperienza, più o meno codificata, di SdD.

S è già anticipato sopra che le 3 funzioni *principali* su cui si appoggia la struttura organizzativa del CFP sono il CS (60% circa dei casi), il vicediret-

tore o coordinatore di Centro (40%) e il CP (40% quasi) (cfr. Graf. 1). Anche quelle che sarebbe opportuno *attivare* sono principalmente tre. I risultati mettono in evidenza in primo luogo quella del rilevatore dati del mercato del lavoro (segnalata dal 50% degli intervistati), ma anche il coordinatore delle attività di orientamento (35%) e il CP (il 30% quasi).

Grafico 2 - INDICE DI COMPLESSITÀ DELLE FUNZIONI PROFESSIONALI DEL CFP



Per misurare il *clima dei rapporti* che si instaura tra il direttore e gli operatori nel proprio CFP, sono state presentate agli intervistati 15 coppie di parole che rivelano situazioni opposte (es. paternalistico-familiare, permissivo-direttivo, ecc.) chiedendo di collocarsi con un punteggio da 1 a 5, più vicini al significato del primo o del secondo termine di ciascuna polarità. Gli aspetti che caratterizzano maggiormente l'atmosfera all'interno dei Centri sono 8 di cui 5 si situano sul molto e consistono in relazioni di collaborazione, impegnate, produttive, amichevoli e aperte; altri 3 raggiungono l'abbastanza ed esprimono familiarità, autonomia e direttività. Pertanto, sembrano prevalere nei rapporti tratti che connotano una situazione di collaborazione, di impegno e di tendenza all'efficienza, pur non mancando elementi più "caldi", come quelli dell'amicizia e dell'apertura, ma anche una certa direttività.

Dall'esame dei punteggi medi tra le diverse componenti del campione si evince la più positiva rappresentazione fornita dai *direttori* rispetto alle altre figure esaminate. Essi precedono il personale amministrativo, mentre il docente è la figura meno entusiasta del clima di tali rapporti. Sono poi gli intervistati dei Centri di IC a fornire la versione più calda delle relazioni direttore-altri operatori: amicizia e apertura sono specifiche caratteristiche del-

l'atmosfera di tali CFP; sono anche quelli dove si respira una relativa maggiore familiarità. Comunque, nel complesso pare che il clima dei rapporti che si instaura tra il direttore e gli operatori nel suo CFP risulti abbastanza soddisfacente e caratterizzato in maniera adeguata da familiarità, autonomia, collaborazione e produttività.

Dopo aver descritto il contesto formativo, relazionale e organizzativo nel quale i direttori prestano la loro opera, si può focalizzare con più cognizione di causa l'attenzione sul loro ruolo. Complessivamente si rileva che i direttori *svolgono solo "abbastanza" le attività previste dal CCNL per la loro funzione*, a parte un caso ("firma tutti gli atti, compresi quelli amministrativi, relativi all'attività della struttura formativa") in cui la media delle risposte è più vicina al "molto" (cfr. Tav. 3). Unitamente a questa, di tipo più burocratico-formale, poco più della metà ne indica due di natura più sostanziale e organizzativa: "risponde della gestione del CFP agli Organi pubblici competenti e all'Ente convenzionato" e "presiede l'Organo collegiale dei formatori".

Le due funzioni vocationalmente tipiche dell'attività di direttore nella FP come quelle di "promuovere e coordinare l'attività della struttura formativa" e "dirigere e coordinare le attività della struttura operativa" sono svolte con molta intensità secondo una quota di intervistati minoritaria, anche se notevolmente consistente (rispettivamente il 44% e il 38.7%), mentre in una posizione intermedia tra le due si situa la "responsabilità della gestione del personale" (42.9%). Ancora meno pienamente attuata è quella di "adottare provvedimenti relativi al personale in base alle norme vigenti, ivi compresa l'organizzazione dell'orario di lavoro in accordo con la R.S.A." ("molto" svolta per il 31%). A questo si aggiunga poi che il compito che in assoluto viene considerato meno esercitato è proprio quello di "predisporre il piano di aggiornamento del personale in accordo con le OO.SS. e nell'ambito dei programmi poliennali e dei piani annuali regionali" (17%).

Sul piano dell'attività *progettuale e formativa*, il direttore non appare in generale un protagonista in quanto assume il compito di procedere all'"attuazione del piano didattico elaborato dalle commissioni di programmazione didattica" "molto" per il 37% degli intervistati e ha una piena responsabilità gestionale della didattica solo in 27 casi su 100. In effetti dalla valutazione degli operatori non sembra essere particolarmente estesa l'attuazione della funzione direttiva orientata ad "operare per la progettazione e la pianificazione dell'attività in stretto rapporto con l'Organo collegiale e le apposite commissioni" (in misura di "molto" per il 29%).

Solo un quinto circa segnala il compito di curare gli adempimenti del Comitato di Controllo Sociale in qualità di membro di diritto, confermando il trend alla obsolescenza di tale organismo. Ma l'azione del direttore non brilla nemmeno *all'esterno* se è vero che non più di un quinto gli riconoscono "molto" la faticosa "cura dei rapporti con il territorio favorendo la realizzazione delle iniziative previste, ivi comprese le esperienze di alternanza formazione-lavoro e di formazione continua". Dalla metà degli in-

tervistati questo compito è giudicato negativamente o non viene preso in considerazione.

L'attuazione della funzione direttiva è su valori non esaltanti anche per quanto concerne la piena "responsabilità della gestione amministrativa" ("molto" per 35 intervistati su 100). Lo stesso vale per la cura del proprio aggiornamento (28%). In conclusione, la capacità/possibilità da parte dei direttori di realizzare le attività previste dal CCNL per la loro funzione non sembra in generale elevata.

Anche l'essere il *direttore* a rispondere non fa grande differenza se non per 5 tipi di compiti-funzioni che essi considerano mediamente più attuati dal loro operato (cfr. Tav. 3). Sono, nell'ordine:

- 1) presiedere l'Organo Collegiale dei formatori;
- 2) dirigere e coordinare le attività della struttura operativa;
- 3) operare per la progettazione e pianificazione dell'attività in stretto rapporto con l'Organo Collegiale e le apposite Commissioni;
- 4) essere responsabile della gestione didattica;
- 5) essere membro di diritto del Comitato di Controllo Sociale.

Essi in tal modo rivendicano l'attuazione di un ruolo più attivo nonché strategico nel governo della struttura valorizzando maggiormente degli altri intervistati la funzione di direzione e di coordinamento oltre che di progettazione didattica.

La metà degli intervistati è dell'opinione che *esistono difficoltà* nell'attuazione della funzione del direttore e la percentuale raggiunge il 60% tra i direttori (cfr. Graf. 3). Vi è comunque un terzo del campione nazionale degli operatori che non appare in grado di esprimere alcuna valutazione, forse per un problema di visibilità del ruolo direttivo o di scarso coinvolgimento nelle funzioni di supporto a quella di direzione.

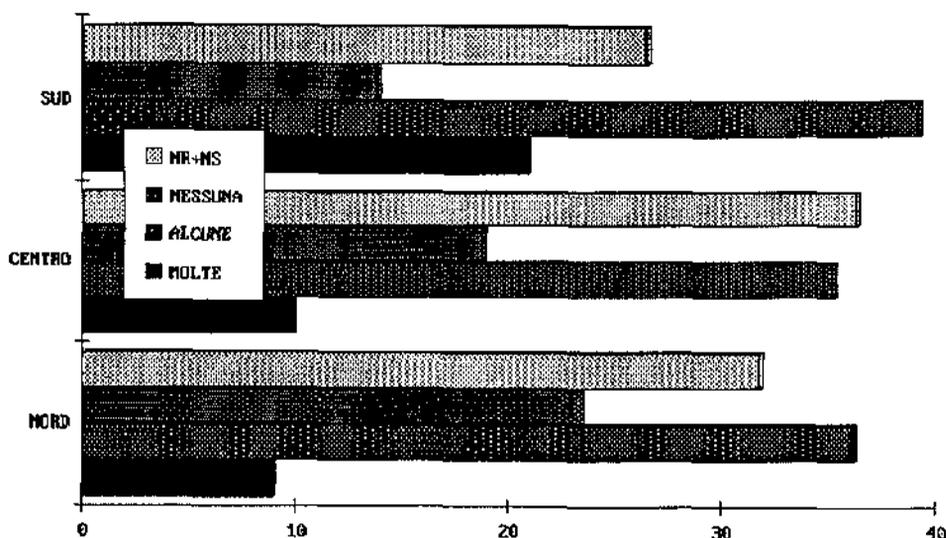
Circa *le cause* delle problematiche esperite prevale — per la metà degli intervistati — quella che fa riferimento alla "complessità delle competenze previste dalla normativa": di conseguenza, essi sembrano ritenere poco sostenibile che il solo direttore possa ottemperare a tutti gli impegni oggi attribuitigli. E non è un caso che siano proprio i direttori interpellati a fare propria, in misura percentuale più elevata (il 60% circa), tale opinione, così come i soggetti che rappresentano le aree del Nord dove la struttura di FP è in una transizione più avanzata verso un modello complesso.

La notevole crescita di progetti, tipi di corsi, attività e utenze, la necessità di un rapporto più stretto con il mondo delle imprese e il territorio, già segnalata precedentemente, impone oggi alla FP una capacità di risposta che richiede una organizzazione di tipo flessibile e agile, ma al tempo stesso articolata nei vari ruoli, e ad elevato coordinamento degli stessi. E questa sembra essere una consapevolezza matura nel campione stante il fatto che il 40% degli intervistati lamenta la "mancanza di uno SdD", come seconda causa nella gerarchia di quelle che determinano problemi nella conduzione dei CFP.

Viene poi al terzo posto nell'ordine eziologico il fattore relativo ad una

chiara e operativamente definita esplicitazione dei compiti del direttore (un terzo quasi) che vada oltre la semplice elencazione di funzioni previste dal contratto: su questa ragione insistono anche i testimoni privilegiati esperti. Altre due ragioni, sostenute da poco meno di un quarto del campione, si riferiscono a problemi di funzionamento interni alla struttura e sono la "mancanza di organizzazione all'interno del CFP" e la "difficoltà di collaborazione con l'Organo collegiale dei formatori e/o con le Commissioni".

Grafico 3 - DIFFICOLTÀ NEL REALIZZARE LA FUNZIONE DEL DIRETTORE SECONDO CONTRATTO



I testimoni privilegiati a loro volta vanno al di là delle cause prossime delle difficoltà per affrontare il tema delle motivazioni di fondo dei problemi. Ciò che sembra ostacolare prioritariamente la funzione del direttore è proprio il CCNL, che si dimostra scolastico e rigido nell'articolazione dei compiti attribuiti al direttore. Unitamente al contratto l'accento negativo è messo anche sul fattore burocratico e in modo particolare sulla Regione, considerata nelle sue disfunzioni, nella sua inerzia, ma soprattutto nel suo distacco dalla realtà e dai problemi in cui si dibatte attualmente la FP. In secondo ordine vengono segnalati ostacoli di carattere economico-amministrativo, al cui interno prendono il sopravvento le preoccupazioni di natura finanziaria nel portare avanti e far quadrare i conti. In terzo luogo viene la gestione del personale docente, considerato un ostacolo a causa della scarsa professionalità e perché legato a modelli operativi poco flessibili. In particolare, i testimoni privilegiati esperti spostano il capo d'accusa sulla figura stessa del direttore, considerata ancora legata al passato e spesso mancante di quelle capacità manageriali richieste per la gestione delle attività di FP.

Tav. 3 - Le attività del direttore "molto" svolte, per cui sono "molto" soddisfatti e da modificare, in totale e per i direttori intervistati

TIPOLOGIA DELLE ATTIVITÀ:	MOLTO SVOLTE		MOLTO SODDISFATTI		DA MODIFICARE	
	Tot.	Diret.	Tot.	Diret.	Tot.	Diret.
Firma tutti gli atti relativi all'attività della struttura	58.5	56.5	44.5	38.9	32.2	42.6
Risponde della gestione del CFP agli Organi competenti	51.8	56.5	39.5	38.0	35.1	39.9
Presiede l'Organo collegiale dei formatori	50.4	56.5	40.5	44.4	29.3	27.8
Promuove e coordina l'attività della struttura	44.0	46.3	37.0	33.3	35.0	37.0
È responsabile della gestione del personale	42.9	45.4	34.6	32.4	38.8	44.5
Dirige e coordina le attività della struttura operativa	38.7	51.9	31.1	29.6	42.2	31.4
Cura l'attuazione del piano annuale e del piano didattico	36.6	40.7	29.7	28.7	42.0	42.6
È responsabile della gestione amministrativa	34.6	27.8	29.7	21.3	43.4	50.9
Adotta provvedimenti relativi al personale	31.1	32.4	28.2	24.1	41.9	42.6
Opera per la progettazione e pianificazione dell'attività	29.2	35.2	28.1	24.1	42.6	44.4
Partecipa alle iniziative regionali di aggiornamento	28.2	28.7	28.7	28.7	39.3	41.7
È responsabile della gestione didattica	26.9	34.3	26.2	28.7	52.0	49.1
È membro del Comitato di Controllo Sociale	23.4	35.2	24.4	30.6	32.7	33.3
Cura la realizzazione delle iniziative sul territorio	18.7	23.1	22.5	20.4	49.5	52.8
Predisporre il piano di aggiornamento del personale	16.8	18.5	19.5	24.1	44.6	49.1

I testimoni privilegiati hanno potuto esprimersi anche sui fattori che paiono *agevolare* il compito del direttore. Contribuisce sicuramente il cambiamento in atto che si muove verso una nuova cultura e mentalità della gestione di un CFP, legata non più semplicemente ad una figura che assomma in sé tutte le responsabilità quanto piuttosto ad un team di figure/funzioni che si fanno garanti e responsabili della qualità degli interventi e dei progetti. In questo caso il direttore sarà chiamato a svolgere poteri/compiti prevalenti di direzione e di coordinamento di base, andando anche oltre il con-

venzionato. Un ulteriore vantaggio può emergere al momento in cui il nuovo contratto provvederà a definire meglio le figure/funzioni professionali coinvolte nella FP e soprattutto introdurrà tra loro uno stile di maggiore collaborazione, contribuendo così ad una diversa impostazione del modello organizzativo di FP. Infine un ulteriore fattore agevolante viene individuato nell'articolazione dell'offerta della FP in progetti e nella predisposizione di proposte innovative in grado di avvicinarla sempre più ai bisogni delle aziende e del territorio.

3.2.2. Dimensione percettiva

La graduatoria di soddisfazione circa le attività previste dal CCNL per la funzione del direttore *ricalca* pressoché puntualmente quella della loro attuazione testé esaminata (cfr. Tav. 3). Intorno al 40% degli intervistati è molto gratificato dei seguenti compiti da lui svolti: "firma di tutti gli atti", "responsabilità della gestione del CFP nei confronti degli Organi competenti", "presidenza dell'Organo collegiale dei formatori", "promozione e coordinamento dell'attività della struttura formativa". La soddisfazione scende a un terzo per la "responsabilità della gestione del personale" e al 30% per la "direzione e il coordinamento delle attività della struttura operativa", la "cura dell'attuazione del piano annuale e di quello didattico", la "responsabilità della gestione amministrativa", l'"adozione dei provvedimenti relativi al personale", la "progettazione e la pianificazione dell'attività", la "partecipazione alle iniziative regionali di aggiornamento". Infine, solo un quarto circa è molto gratificato della "responsabilità della gestione didattica", e della funzione di "membro di diritto del Comitato di Controllo Sociale", e un quinto dei compiti di "curare la realizzazione delle iniziative sul territorio" e di "pre-disporre il piano di aggiornamento del personale".

Pertanto, le attività previste dal CCNL per la funzione del direttore soddisfano solo parzialmente gli operatori della FP. Inoltre, il livello di soddisfazione più elevato ("molto") per le diverse funzioni del direttore raggiunge percentuali costantemente *più basse* di quelle che ne segnalano l'attuazione (cfr. Tav. 3). In particolare il grado di gratificazione è inferiore per 11 dei 15 compiti elencati; i 4 in cui è superiore riguardano in generale funzioni al fondo della classifica. In aggiunta, il livello di soddisfazione del *direttore* stesso appare in generale più basso di quello del campione nazionale nel complesso. Le eccezioni sono solo due e quantitativamente non molto significative: la presidenza dell'Organo collegiale dei formatori e la partecipazione al Comitato di Controllo Sociale.

Al contrario, il giudizio complessivo in rapporto al ruolo occupato ed al proprio operato è sostanzialmente positivo da parte di tutti i *direttori testimoni privilegiati*, escluso un solo caso di insoddisfazione, dovuto per lo più all'inadeguatezza nei confronti di numerosi compiti affidati. Il diverso risultato rispetto al campione nazionale degli operatori si spiega tenendo conto che i testimoni costituiscono un gruppo di figure particolarmente valide: il

dato conferma ancora una volta come la qualità del personale, soprattutto dirigente, possa fare la differenza. A parere dei direttori testimoni privilegiati, ciò che sembra aiutare di più è la lunga esperienza nel ruolo, mentre i limiti provengono essenzialmente dal fatto di non sentirsi sufficientemente appoggiati dalle istituzioni pubbliche.

Scendendo ancora di più nei *particolari*, i direttori testimoni si ritengono nel complesso ampiamente soddisfatti della funzione svolta all'interno della FP, perché è un compito che piace e gratifica in quanto permette di stare a contatto con i giovani e di esprimere le proprie capacità, ma soprattutto poiché ci si rende conto che il CFP è una struttura flessibile, poco burocratizzata e quindi dà la possibilità di avanzare e realizzare proposte creative ed innovative.

Un atteggiamento altrettanto positivo si ripropone anche nel valutare in concreto i *compiti specifici* svolti dalla direzione: la soddisfazione in questo caso va attribuita al fatto che ci si sente protagonisti sia dei cambiamenti realizzati con l'introduzione di nuove figure professionali, sia dell'avvio di sperimentazioni nel campo organizzativo e didattico. Una minoranza fa tuttavia rilevare la carenza, nel proprio CFP, di aggiornamento e l'appiattimento delle retribuzioni anche se di fatto si registra interesse per l'innovazione. In quanto ai rapporti con i formatori, in genere questi sono basati sulla stima reciproca, sulla collaborazione e sul confronto; non manca tuttavia chi accusa gli operatori della FP di scarsa motivazione nel lavoro e di resistenza ad un loro diretto coinvolgimento nelle attività promosse dal Centro.

3.2.3. Dimensione valutativa

Un primo giudizio complessivo sulla *validità* della formazione che viene data agli utenti nei CFP attesta che i tre quarti degli intervistati la considerano "molto buona" o "buona". All'opposto nessuno la ritiene "del tutto negativa" e solo il 3% "insufficiente".

Più analiticamente sono stati valutati *19 aspetti del funzionamento dei CFP* e rilevato il grado di adeguatezza di ciascuno di essi. L'elemento maggiormente apprezzato dagli operatori del CFP è "la relazione allievi-docenti" (tra molto e abbastanza), mentre all'opposto vi è "il rapporto con le altre strutture formative" (e in questo caso la valutazione tende al poco). Così ai due poli della graduatoria vi è, in positivo, il *clima interno* e, in negativo, la *separatezza della struttura rispetto all'esterno*. Tale limite appare acuito da altri fattori di carente interazione, come quello "con il sistema delle imprese", "con la Regione e gli altri Enti Pubblici", "con i genitori", agli ultimi posti della graduatoria di adeguatezza.

Particolarmente apprezzata è, dopo la relazionalità con gli allievi, "la formazione umana" — quasi alla pari con "la preparazione dei docenti" — mentre oltre il 20% degli intervistati considera "molto" adeguati: "la efficienza dei laboratori e attrezzature", "il modo di fare formazione" e "la preparazione all'inserimento occupazionale". Si può così dire che la valutazione positiva

circa la formazione data agli allievi si inquadra in una offerta sufficientemente valida sotto il profilo *didattico, strumentale, dei contenuti* della specifica professionalità. Sufficientemente adeguati risultano inoltre: la "formazione sociale del cittadino", gli aspetti di "innovazione tecnologica e didattico-formativa", "la formazione polivalente", la "culturale di base" e la "morale e religiosa". Di meno lo sono la "facilità di trovare lavoro", l'"orientamento scolastico-professionale" e "il proseguimento degli studi" per il quale la valutazione tende al poco.

In sintesi, e attraverso un indice che tiene conto di tutti i giudizi espressi, si può dire che 29 intervistati su 100 ritengono elevato il grado di adeguatezza della formazione data nel CFP di appartenenza, mentre al polo opposto sono in una quota leggermente inferiore (27 su 100) attestandosi il rimanente 40% in una posizione mediana: in sostanza, il 70% del campione nazionale esprime un giudizio positivo. Tale livello di adeguatezza cresce significativamente dal Sud al Nord e dai CFP meno innovativi a quelli più; è, inoltre, proporzionalmente più elevato nei CFP degli Enti convenzionati, laddove sono assenti particolari difficoltà di direzione e in quelli che operano nel settore terziario. Infine, l'efficacia formativa è maggiormente testimoniata nei Centri che offrono una FP per una variegata gamma di utenza. Di conseguenza, il giudizio degli operatori sull'attività formativa del CFP è generalmente positivo nel senso che la maggioranza ritiene elevato il grado di adeguatezza della preparazione fornita; l'unica eccezione importante che va sottolineata è una certa separatezza del CFP rispetto al contesto, soprattutto produttivo.

Quanto ai *docenti* del CFP, il riscontro empirico rivela una valutazione complessiva orientata più all'"abbastanza" che al "molto". La capacità considerata più elevata risulta quella di "stabilire un dialogo con gli allievi", per altro coerente con l'aspetto precedentemente considerato più adeguato della formazione ("il rapporto tra gli allievi e i docenti"). Con una valutazione sempre tra "molto" e "abbastanza", ma con la media più vicina alla seconda misura, seguono nell'ordine le abilità di: "organizzare le attività formative", "promuovere una buona preparazione culturale e professionale", "favorire l'apprendimento degli allievi e capire le loro esigenze", "valutare con imparzialità". Il giudizio scende all'"abbastanza" quanto ad "ascoltare le esigenze dei genitori", "mantenere la disciplina" e "interagire col mondo produttivo".

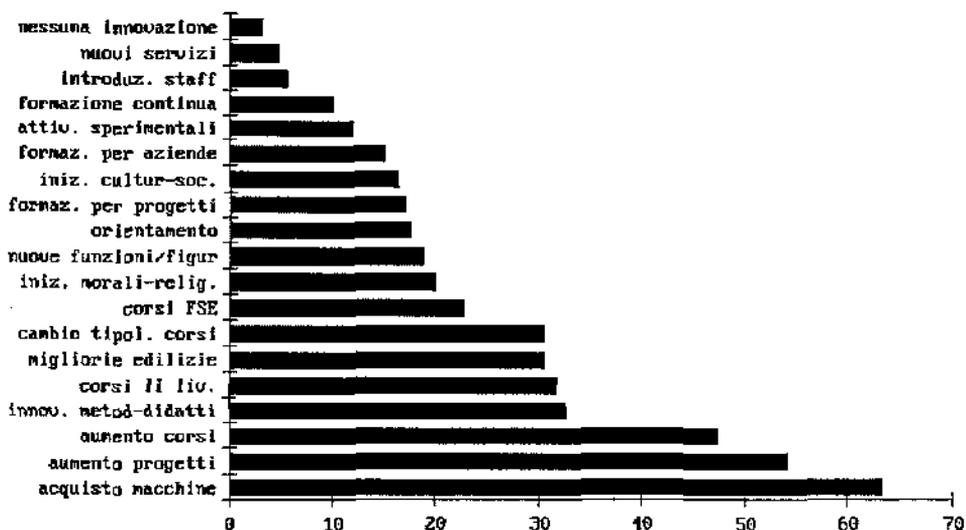
Altro parametro di valore di un Centro è la capacità di attuare una serie di *iniziative di orientamento professionale* a vantaggio dei propri utenti. La maggioranza assoluta degli intervistati rivela un uso frequente ("spesso") di due tipi di attività rispetto alle 12 ipotizzate: "l'attivazione di stages aziendali" e i "colloqui personali con gli insegnanti". Considerando anche una frequenza più sporadica ("qualche volta") il primo è riferito dall'80% circa degli intervistati e il secondo dall'85%. Tra le strategie più spesso usate vengono poi "le indicazioni scritte sulla scheda di valutazione" e i "colloqui" sia con le famiglie che con il direttore, che precedono attività svolte più sporadica-

mente come le "visite guidate ai luoghi di lavoro" e gli "incontri con esperti del mondo del lavoro". Meno utilizzati sono invece "moduli specifici di orientamento" e, ancor più, quelli "propedeutici di orientamento", ma anche i "colloqui con il personale dei Centri di Orientamento" e le "conferenze".

Il modello di intervento che prevale è pertanto quello non formalizzato e non specialistico dei colloqui così come le figure chiave di questa funzione sono esperti della FP meno che figure con specifica competenza. Fanno eccezione solo gli "stages aziendali" che però si caratterizzano come orientamento finalizzato al miglior collocamento in un ambito professionale già individuato. In sostanza, le iniziative di orientamento professionale tendono a presentare modalità piuttosto *tradizionali*.

Circa le *principali innovazioni* apportate nei CFP negli ultimi 3 anni (1991-94) gli intervistati ne hanno indicate in media quasi 5 rispetto ai 19 tipi elencati; solo il 7.5% non risponde o nega che ve ne sia stata alcuna nel loro Centro. L'innovazione maggiormente diffusa nei CFP (i due terzi circa) è quella che potremmo dire infrastrutturale, dell'"acquisto di nuove macchine e attrezzature" (cfr. Graf. 4). Nella maggioranza gli intervistati sono testimoni anche di un "aumento del numero dei progetti" a cui segue un "aumento del numero dei corsi", a denotare una recente e significativa diversificazione e ampliamento dell'offerta formativa dei Centri. Questo trend è ribadito dal 30% circa di intervistati che segnalano "cambiamenti nella tipologia dei corsi", da più di un quinto che rivela l'"introduzione dei corsi FSE" e dal 15% circa di chi menziona la "formazione per le aziende". E ciò si verifica in proporzioni ben più elevate nelle regioni settentrionali.

Grafico 4 - PRINCIPALI INNOVAZIONI DEGLI ULTIMI 3 ANNI (1991-94)



Un quinto circa indica "l'introduzione di nuove funzioni e figure" nel CFP di appartenenza, l'"orientamento" e una "formazione per progetti". Appare carente, invece, il "potenziamento di attività sperimentali" (oltre il 10%). Infine non più del 10% degli intervistati — ma salgono al 20% al Nord — accenna alla "formazione continua" nei loro Centri, come traguardo di una FP che diventa processo di aggiornamento permanente della risorsa umana la cui importanza viene esaltata proprio in un'epoca segnata sia dal miglioramento tecnologico degli apparati produttivi che, al tempo stesso, dal tendenziale superamento del modello di produzione di tipo "taylorista".

In definitiva, utilizzando un indice sintetico, si costata che *poco più di un quinto* degli intervistati rileva nei propri CFP una elevata propensione all'innovazione, il 40% medio e più di un terzo nega qualsiasi tipo di trasformazione nei propri Centri negli ultimi 3 anni. L'area geografica privilegiata è al riguardo quella settentrionale e il CFP più avanzato quello di IC (30% circa). Pertanto, la propensione all'innovazione appare discretamente presente.

Circa le *carenze dei Centri di estrazione* gli intervistati potendo scegliere tra 22 diverse risposte, e in modo non esclusivo, ne hanno segnalate in media 4.5 tipi, ma meno al Nord (3.4) che al Sud (5.3), mentre la differenza più corposa si ha tra i soggetti rappresentativi di strutture di alta o bassa efficacia formativa: i secondi rivelano un numero medio di carenze doppio rispetto ai primi. Due sono i problemi maggiormente condivisi e che vengono menzionati da oltre il 40%: "lo scarso interesse dei genitori" e il "disinteresse degli Enti Locali", vale a dire due aspetti non intrinseci al Centro ma da questo in qualche modo subiti. Altri due limiti sono rilevanti in quanto condivisi dal 30%; vale a dire la "mancanza di rapporti con il mondo produttivo" — già parzialmente registrata sopra — e "lo scarso aggiornamento degli operatori". Appena al di sotto vi è il "limitato interesse degli allievi per i programmi della FP".

Gli operatori dei CFP mettono quindi ai primi posti lacune che coinvolgono tutte le componenti della FP: allievi, genitori, insegnanti, Enti Locali, mondo delle imprese e solo in parte attribuibili alla conduzione dei Centri. I fattori "carenziali" maggiormente addebitabili alla *direzione* sono quelli che seguono immediatamente come la dimensione decisionale-partecipativa: "lo scarso funzionamento degli organi di partecipazione" (un quarto) e delle stesse "Commissioni di progettazione e di programmazione didattica" (meno di un quinto) e la non sufficiente "collegialità nelle decisioni" (meno di un quinto); o come la funzione di coordinamento: "la mancanza di apposite verifiche sulle attività formative" (un quinto) e la "carenza di programmazione" (meno di un quinto). Vi sono poi problemi di "isolamento rispetto al territorio" (un quinto) che vanno a rimarcare la sensazione degli addetti di operare in una istituzione "assediate", non compresa e sufficientemente valorizzata.

I testimoni privilegiati hanno espresso una *valutazione complessiva sul CCNL* a proposito delle funzioni del direttore: pur mancando una domanda analoga nel questionario del campione nazionale e anche una ipotesi specifica, è opportuno richiamare qui le loro indicazioni. Nei confronti del CCNL le

posizioni dei direttori sono nettamente divaricate: una parte trova il CCNL sufficiente e positivo, mentre l'altra lo ritiene inadeguato, rigido, anacronistico, in quanto tuttora legato al modello tradizionale di organizzazione scolastica. Un ruolo negativo di primo ordine sembra vada attribuito alla retribuzione, in quanto lo stipendio di un direttore è confrontabile con quello di un semplice operaio specializzato. I testimoni esperti sono, invece, tutti sulla negativa e sottolineano in particolare l'obsolescenza del CCNL e dei suoi modelli di direzione e i limiti di una impostazione del CFP strutturata su quella della scuola tradizionale.

3.2.4. Dimensione prospettica

Dai dati dell'indagine risulta globalmente verificato che la domanda di cambiamento delle attività attualmente previste dal nuovo CCNL per il direttore riguarda *mutamenti sostanziali* e non puri ritocchi migliorativi. Nelle risposte degli intervistati si nota altresì un certo livellamento nei valori percentuali così ottenuti come se quasi tutte le funzioni codificate dal contratto meritassero qualche modifica (cfr. Tav. 3). È evidente che le funzioni da cambiare coincidono con quelle meno attuate o la cui soddisfazione appare ridotta.

Il massimo di richieste di modifica da parte degli intervistati (oltre il 50%) riguarda la *"responsabilità della gestione didattica"*. I testimoni privilegiati, a loro volta, ci aiutano a capire il senso di questo dato. Per i direttori la domanda di cambiamento sta a significare che il compito va condiviso con altre figure, nel caso i CS e i CP. Gli esperti vanno oltre e ritengono che esso spetti prioritariamente e in prima persona ai formatori; tuttavia la funzione rimane pur sempre strettamente connessa alle sue competenze dal momento che tocca al direttore presiedere l'organo collegiale dei formatori.

Sempre intorno al 50% si situa la domanda di cambiamento degli intervistati relativa al compito di *"curare i rapporti con il territorio"* favorendo la realizzazione delle iniziative previste ivi comprese le esperienze di alternanza formazione-lavoro e di formazione continua". Anche in questo caso la chiave interpretativa del risultato ci viene offerta dai testimoni privilegiati. In specie secondo il parere degli esperti questa normativa esprimerebbe una *"rozza visione dei rapporti col territorio"*, prodotta dal tipo di relazione che intercorreva tra FP e territorio al momento dell'allestimento del contratto (fine anni '80). Ma già agli inizi del '90 la situazione si presentava diversamente: il rapporto col contesto sociale richiede un'articolazione di competenze che vanno ricondotte a funzioni/figure specifiche (quali il tutor, l'orientatore, il CS...); tali figure dovranno svolgere questo compito insieme o in accordo con il direttore, mentre quest'ultimo non potrebbe mai assolvere a tale funzione da solo; infatti nell'organizzare questa attività occorre un lavoro di équipe.

Per nove compiti l'esigenza di innovazione viene da un 40% circa di intervistati. La più alta riguarda quello di *"predisporre il piano di aggiorna-*

mento del personale in accordo con le OO.SS. e nell'ambito dei programmi poliennali e dei piani annuali regionali". Anche questa dizione appare agli occhi degli esperti piuttosto generica in quanto tutto dipende dal modo in cui si arriva a risolvere il problema dell'articolazione dell'orario per i formatori. Resta comunque un dato di fatto che la responsabilità e l'organizzazione del personale sono funzioni caratteristiche che appartengono al direttore. Al tempo stesso rimane il dubbio se il piano di aggiornamento debba essere predisposto con le organizzazioni sindacali o se invece non debba essere il prodotto di un'autovalutazione da parte del corpo docente, come sarebbe più logico perché in consonanza con le tendenze attuali sull'autonomia degli istituti formativi (Malizia, Chistolini, De Nardi, Pellerey, Pieroni, Sarti e Tanoni, 1993). Da parte di almeno la metà dei direttori testimoni privilegiati emerge l'istanza di condividere tale funzione con lo staff e/o con le varie figure/funzioni di coordinatori.

Anche circa la "responsabilità della gestione amministrativa" il direttore deve imparare a condividere i propri compiti, in particolare con il responsabile dei servizi generali e di segreteria. A giudizio dei direttori testimoni privilegiati le modifiche vanno individuate o nella creazione di un direttore amministrativo oppure nell'attribuzione ad altre figure della gestione diretta del controllo sul personale (firmando le autorizzazioni di entrata ed uscita, verificando i cartellini di presenza).

Bisognoso di modifiche per oltre il 40% degli intervistati è il compito di "operare per la progettazione e la pianificazione dell'attività formativa in stretto rapporto con l'Organo Collegiale e le Commissioni di progettazione e di programmazione didattica". La proposizione ha stimolato i direttori testimoni privilegiati ad esprimere pareri e consigli di varia natura. Sono molte le figure con cui si chiede di poter condividere tale compito: il rilevatore del mercato del lavoro, gli orientatori, gli analisti del mercato del lavoro, il CP, tutto il collegio dei formatori e perfino la sede regionale. Resta un dato di fatto, comunque, che questa funzione va partecipata.

Per gli esperti la frase comprende due aspetti che vanno separati, la pianificazione dell'attività formativa e la progettazione. Sulla pianificazione opera certamente il direttore, in quanto presiede l'Organo Collegiale, però il CCNL non ci dice fino a che punto entra nel merito delle sue responsabilità. Per la progettazione il contratto è lacunoso, rimanda al CP, ma il responsabile ultimo è il direttore. In pratica egli dovrebbe essere in grado di svolgere tutta una serie di competenze specifiche che appartengono a più figure professionali con funzioni specialistiche. Inoltre si fa rilevare che nel contratto manca una indicazione importante, l'analisi del fabbisogno, senza la quale non è possibile passare alla programmazione didattica e alla definizione dei profili professionali. È questo il motivo per cui gli esperti parlano di un contratto di tipo scolastico, in quanto si parte sempre dalla programmazione saltando la fase precedente dell'analisi del fabbisogno e quella successiva della valutazione. Tutto ciò contrasta con una valorizzazione qualitativa della FP in termini di risorse professionali.

Quanto alla funzione di *"dirigere e coordinare le attività della struttura operativa e delle eventuali unità di lavoro ad essa collegate"*, circa i due terzi dei direttori testimoni privilegiati sono d'accordo che vada condivisa con il CS, il CP o lo SdD. Secondo gli esperti, *"dirige e coordina"* sono due compiti fondamentali della funzione di direzione. Semmai bisogna vedere come: la direzione comporta una piena responsabilità in ordine soprattutto all'organizzazione del lavoro, per cui è lì dove la direzione si oggettivizza; un'altra responsabilità piena è il rapporto con l'Ente convenzionato di cui il direttore è un dipendente, mentre il coordinamento rimanda al modello organizzativo dell'Ente.

Sempre oltre il 40% si pone la richiesta di cambiamento relativa al compito di *"curare l'attuazione del piano annuale e del piano didattico elaborato dalle commissioni di programmazione didattica nell'ambito del programma regionale"*. Anche questa funzione è stata oggetto di attenta riflessione da parte dei direttori testimoni privilegiati: al fine di raggiungere gli obiettivi sottesi le figure/funzioni più indicate per una stretta collaborazione sono i coordinatori, in particolare quelli di settore e di progetto, ma qualcuno aggiunge anche il tutor. L'alternativa rispetto all'esistente consiste nel dare loro maggiore autonomia e nel programmare verifiche periodiche e più incontri collegiali. A parere degli esperti una tale proposizione verrà mantenuta anche nel nuovo contratto seppure con le modifiche indicate dai direttori testimoni, dal momento che il piano didattico elaborato dalle commissioni è un'articolazione delle competenze dell'Organo Collegiale di programmazione ed il direttore, in quanto presidente di questo Organo, si fa carico di attuare le decisioni e gli orientamenti che esso determina. In pratica si tratta di un obbligo contrattuale che il direttore deve eseguire.

In merito al compito di *"adottare provvedimenti relativi al personale, in base alle norme vigenti, ivi compresa l'organizzazione dell'orario di lavoro in accordo con la R.S.A"*, i direttori testimoni sottolineano ulteriormente la cura e l'organizzazione dell'orario di lavoro, da condividere possibilmente con lo staff o con i CS e i CP. Per gli esperti rimane comunque un dato di fatto che l'orario di lavoro e la responsabilità dell'organizzazione del Centro nell'ambito delle risorse umane spetta ultimamente al direttore, anche se si tratta di un punto da confrontare in sede di contrattazione di Ente o di Centro.

L'opposizione degli intervistati resta sempre intorno al 40%, anche se leggermente di meno, riguardo al compito di *"curare il proprio aggiornamento culturale e professionale partecipando alle iniziative di aggiornamento promosse dai competenti organi regionali"*. È questo uno dei casi dove i suggerimenti dati dai direttori testimoni riguardano solo le modifiche da apportare al CCNL, il quale dovrebbe prevedere la partecipazione non solo alle iniziative promosse dai competenti organi regionali ma anche a quelle dell'Ente di cui si è dipendenti o di altri Enti pubblici e privati che lavorano in tal senso. Dal canto loro gli esperti intravedono nella normativa una lacuna del vecchio contratto: come può un direttore che lavora a tempo pieno, specialmente se dirige un centro grande, aggiornarsi culturalmente e professionalmente mentre è nell'esercizio delle varie attività?

Riguardo alla *"responsabilità della gestione del personale"*, una netta maggioranza dei direttori testimoni attribuisce tale funzione unicamente al direttore e non è disposta a spartirla con altri. Solo alcuni accennano timidamente allo staff; in ogni caso nessuno si è soffermato a suggerire modifiche rispetto a quanto recita l'attuale contratto. Anche gli esperti sono decisamente dello stesso parere: è proprio questa — secondo loro — la prerogativa del direttore, in quanto spetta a lui la responsabilità di gestire il personale rispetto all'orario di lavoro, al carico orario, all'assenza dal posto di lavoro, ecc. Al tempo stesso riconoscono che il vecchio contratto è molto lacunoso in materia, per cui occorre riproporre nuovamente la specificità della gestione del personale, soprattutto quanto all'orario e all'organizzazione del lavoro. È chiaro che la domanda di cambiamento del 40% circa degli intervistati che riguarda tale funzione va interpretata nel senso di ritocchi migliorativi alla dizione del CCNL, dato che tutti sono d'accordo, come si è appena visto, a conservarla al direttore.

Il 35% degli intervistati richiede modifiche anche alla *"responsabilità della gestione del CFP nei confronti degli Organi pubblici competenti e dell'Ente convenzionato"*. I suggerimenti dei direttori testimoni per un'alternativa rispetto alla normativa vigente appaiono alquanto ridimensionati. Semmai nello svolgimento di tale funzione viene chiamata a una certa condivisione la figura del responsabile dei servizi generali e di segreteria. Da parte degli esperti si precisa che la funzione di direttore non comporta automaticamente quella di essere responsabile verso gli Organi pubblici competenti: può essere responsabile il direttore come può essere l'Ente gestore. È nello statuto dell'Ente che si determina questa responsabilità, ma non è che sia attribuita sempre e necessariamente al direttore.

Sempre il 35% degli intervistati domanda la revisione della funzione di *"promuovere e coordinare l'attività della struttura formativa nel rispetto delle normative vigenti"*. Per i direttori testimoni, trattandosi di coordinazione, la modifica è già implicita nel contratto e consiste nella indicazione di una collaborazione. Le figure/funzioni più indicate e con cui poter collaborare in questo caso sono appunto i vari coordinatori (di settore, di progetto...), ossia tutto ciò che riguarda la struttura formativa e perfino quella amministrativa. Anche sul come fare non si segnalano novità di rilievo: è importante applicare le normative vigenti e qualcuno suggerisce anche di effettuare delle riunioni collegiali nel tentativo di arrivare ad una interpretazione condivisa di quelle numerose disposizioni del CCNL che alcuni considerano contraddittorie.

Si passa a un terzo degli intervistati per quanto riguarda l'*"essere membro di diritto del Comitato di Controllo Sociale e di curarne gli adempimenti"*. Le risposte dei testimoni privilegiati confermano il trend alla obsolescenza dell'organismo e della relativa competenza. Infatti, la metà dei direttori si scaglia contro questa indicazione, sostenendo che il Comitato di Controllo Sociale non esiste, non serve o comunque non ha prodotto rappresentanti a cui conferire delle deleghe. Gli esperti definiscono la norma un residuo sto-

rico derivato dai requisiti dell'art. 5 della legge 845: essendo l'Ente pubblico colui che eroga i finanziamenti, il controllo sociale dell'attività dovrebbe costituire una garanzia maggiore rispetto alle finalità della spesa.

Sempre un terzo domanda la modifica della competenza di "firmare tutti gli atti, compresi quelli amministrativi, relativi all'attività della struttura formativa". È questa una delle poche proposizioni che qualche direttore testimone ha bocciato. Così come recita, la normativa viene ritenuta dagli esperti molto generica. In particolare nei confronti delle questioni amministrative, soprattutto quando si opera in campo convenzionato — dove le disposizioni sono molto più vincolanti e si determinano precisi compiti — la maggiore responsabilità spetta all'amministrazione, anche se l'atto va controfirmato dal direttore.

L'istanza di innovazione raggiunge il minimo con il compito di "presiedere l'Organo collegiale dei formatori" e il dato è confermato dai testimoni privilegiati. Infatti, su questo il consenso dei direttori è plebiscitario e univoco, senza alternative di condivisione con altre figure. Certamente anche per gli esperti questa partecipazione collegiale è una dimensione indispensabile per un Ente che fa formazione professionale, e quindi la proposizione è destinata a rimanere.

Riguardo alle modifiche da apportare alle attività previste dal CCNL 1988/91, non si notano differenze rilevanti tra le valutazioni dei direttori e quelle del complesso degli intervistati. L'eccezione è costituita solo da due compiti: anzitutto quello di "dirigere e coordinare le attività della struttura operativa" che i direttori ritengono in misura minore da modificare; essi tenderebbero invece di più a cambiare il loro potere di "firma di tutti gli atti relativi all'attività della struttura" (cfr. Tav. 3).

Circa poi le differenze registrate tra appartenenti a CFP di diversa emanazione si nota una più diffusa ipotesi di modifica totale o parziale da parte degli operatori che rappresentano gli *Enti di IC* per 4 tipi di funzioni:

1) la cura della "realizzazione delle iniziative sul territorio..." (ne è favorevole il 57.9% a fronte del 40.4% dei pubblici e al 42.7% degli altri convenzionati);

2) l'"attuazione del piano annuale e del piano didattico elaborato dalle Commissioni" (rispettivamente il 49.3%, il 34% e il 36%);

3) "la responsabilità della gestione didattica", modifica richiesta rispettivamente dal 56.6%, dal 46.1% e dal 48.8% degli intervistati;

4) "la predisposizione dei piani di aggiornamento del personale..." (48.2%, 39.1% e 42.7%). L'attenzione alla didattica e al rapporto con il territorio sono quindi punti nevralgici per tali Enti che più degli altri sembrano rilevare la domanda formativa emergente e misurarsi con essa.

Gli operatori degli *altri* Enti convenzionati ritengono invece da modificare, in proporzioni percentuali maggiori, "la direzione e il coordinamento delle attività della struttura operativa" (47.6% a fronte soprattutto del 34.8% di quelli pubblici) e, in misura minore, l'operato finalizzato alla "progettazione

e alla pianificazione dell'attività formativa in stretto rapporto con l'Organo Collegiale e le apposite Commissioni" (il 34.8% rispetto al 44.7% dei pubblici e al 46.2% dei rappresentanti degli Enti di IC).

Gli intervistati si sono poi dichiarati più che favorevoli nella loro maggioranza circa l'opportunità di introdurre nel nuovo CCNL 4 tipi di attività riguardanti la funzione del direttore ("la motivazione del personale e il suo aggiornamento"; "il coordinamento dell'attività progettuale del CFP"; "l'attuazione della Proposta Formativa dell'Ente"; "l'innovazione dell'organizzazione del CFP") senza che si verificano rilevanti scarti tra le stesse, come se sulla loro importanza e quindi sul loro contributo a una migliore definizione di questo ruolo non vi sia discussione. L'estensione del consenso a tali innovazioni e la focalizzazione su grandi aree di attività sono una prova indiretta dell'insoddisfazione esistente nei confronti dell'elenco del CCNL e della parcellizzazione in mansioni in esso prevista.

Circa le figure con cui il direttore dovrebbe collaborare più strettamente, la maggioranza del campione ne segnala 5 — il numero massimo di risposte possibili — rivelando così l'importanza accordata al compito che il direttore dovrebbe svolgere di collaborazione con, e di collegamento tra, le varie figure dell'organico di un CFP. I direttori intervistati sono coloro che menzionano un numero medio più elevato di figure di collaboratori, probabilmente convinti, sulla base della loro esperienza, della importanza di essere coadiuvati dal maggior spettro di figure presenti nei Centri. L'analisi delle proposte dei testimoni privilegiati circa le modifiche da apportare alle funzioni del CCNL, i cui risultati sono stati illustrati sopra, ha messo in risalto lo stesso "trend". L'orientamento conferma che il mondo degli operatori condivide una concezione primariamente formativa e comunitaria e non manageriale del direttore, in quanto egli è parte integrante e centro propulsore della comunità dei formatori; indirettamente, viene offerto ulteriore sostegno alla concezione formativa e comunitaria del CFP polifunzionale illustrata sopra.

Al primo posto vi è il "docente" (i due terzi circa), a sottolineare, oltre alla valenza peculiarmente formativa della struttura, il fatto che è una figura che in non pochi casi è impegnata anche in funzioni di sostegno organizzativo e di raccordo con le componenti esterne della struttura. Seguono con oltre il 45% dei suffragi il CS e il CP, mentre un po' al di sotto del 40% sono menzionati il rilevatore delle dinamiche del mercato del lavoro e il responsabile dei servizi generali e di segreteria. Più defilate (intorno al 35%) sono le figure del coordinatore delle attività di orientamento e di quello di centro o vicedirettore; un quarto, inoltre, segnala lo staff. Di spessore secondario sono tutte le altre 6 figure che seguono nella graduatoria, tra cui il tutor e l'istruttore e il rilevatore del FSE.

Anche ai testimoni privilegiati era stata posta la stessa domanda. L'andamento delle risposte è abbastanza simile a quello del campione nazionale. L'unica differenza riguarda i docenti che non vengono presi in considerazione dai testimoni privilegiati e forse correttamente perché in un CFP polifunzionale il direttore ha rapporti diretti e stretti soprattutto con le figure

intermedie che, a loro volta, operano la mediazione con il personale docente.

Approfondendo proprio l'aspetto dell'*innovazione nell'organizzazione del personale dell'area dei formatori del CFP* è emerso che il 75% degli intervistati è almeno abbastanza d'accordo che una più efficace organizzazione del lavoro possa essere garantita da un sistema premiante di incentivi. È d'altra parte questa una conseguenza del mutato modo di lavorare, non più per mansioni o prestazioni ma per obiettivi concreti e verificabili e per progetti, un'innovazione quest'ultima condivisa dal 70%. Anche "una carriera più articolata" che tiene conto di percorsi e incarichi differenziati nel settore è appoggiata, come pure la riorganizzazione degli orari, i passaggi di livello o gli abbinamenti di carriera a itinerari formativi: anche in questi casi le percentuali rimangono tutte sul 70%.

3.2.5. Dimensione formativa

Un primo tassello conoscitivo concernente la dimensione formativa del profilo del direttore riguarda le *qualità/abilità* che egli dovrebbe possedere principalmente. La dote ritenuta di gran lunga prioritaria dagli intervistati (oltre i tre quarti) è la "capacità di relazioni umane". Abilità di "gestione", e "responsabilità" segnalate dal 40% e quelle di "innovazione" e di "pubbliche relazioni" da un terzo sono altresì requisiti di valore del ruolo direttivo che seguono per importanza. Al contrario, vengono pressoché trascurate qualità di "progettualità", "flessibilità", "amministrazione", "comunicazione", "valutazione" e "animazione" che probabilmente andrebbero recuperate in un profilo ideale di direttore. I testimoni privilegiati offrono una rosa più ampia che, però, finisce per esserlo troppo e, pertanto, non fornisce quella specificità di indicazioni che sarebbe necessaria.

Circa i *requisiti* per l'accesso alla funzione di direttore elencati dal CCNL, solo il 40% degli intervistati è totalmente d'accordo con i due indicati: la laurea e una esperienza minima di due anni in attività formativa (44.2%); il possesso di un diploma di SSS oltre ad almeno 4 anni di esperienza in attività formative (il 40.8%). È vero anche che è una percentuale minima (inferiore al 10% nel primo caso e a un quinto nel secondo) a esprimere l'opinione opposta, cioè di non condividerli affatto.

La stessa domanda è stata ripetuta in senso prospettico, cioè è stato chiesto quale *titolo di studio sarà necessario in futuro* per diventare direttore di un CFP. L'aspettativa prevalente è nei confronti del diploma di SSS (più della metà degli intervistati). Seguono il diploma universitario (quasi il 50%), la laurea (il 30% circa) e il diploma post-secondario (un quarto): in sostanza è anche consistente la quota di chi richiede un titolo superiore alla SSS.

I *testimoni privilegiati* condividono generalmente quest'ultimo orientamento. Quasi tutti i direttori sostengono la necessità che chi esercita tale ruolo sia almeno laureato. Anche gli esperti puntano al massimo perché sono molte le funzioni che devono essere svolte da tale figura.

Per gli intervistati, il titolo dovrebbe situarsi principalmente nell'area *tecnico-professionale*. Tuttavia, percentuali significative segnalano anche quella psico-sociale e dell'educazione e l'ambito umanistico-scientifico.

Circa i *requisiti culturali e professionali* minimi di accesso al ruolo di direttore del CFP che dovranno essere previsti *in futuro*, prevale l'"esperienza di docenza" (indicato da oltre il 60% degli intervistati) a conferma della concezione prevalentemente formativa della figura del direttore. Tuttavia, questa impostazione non è esclusiva: infatti, gli altri due requisiti che spiccano per una maggioritaria condivisione nel campione nazionale degli operatori (oltre il 50%) sono "la conoscenza dell'organizzazione aziendale" e l'"esperienza manageriale". La prima appare importante data la finalizzazione al lavoro della formazione dei Centri e quindi il ruolo di interfaccia con le aziende. La seconda è rilevante per il dato culturale che fa emergere, cioè la consapevolezza che la conduzione di un CFP, proprio per i gradi di complessità precedentemente rilevati, richiede una capacità di gestire risorse e di prendere decisioni con elevato grado di efficienza e autorevolezza e quindi sulla base di metodi e tecniche di "guida" riconducibili ad una professionalità specifica. Inoltre, per il 40% sono importanti anche altri due tipi di competenze: in campo "economico-amministrativo" in quanto lo stesso Centro è anche un'impresa che necessita di una capacità amministrativa, sia in termini di gestione che di investimento di risorse per stare al passo con i tempi; in secondo luogo, di "lettura e interpretazione della domanda del territorio".

I *testimoni privilegiati* concordano sostanzialmente con questo elenco. In proposito vale la pena richiamare la sintesi delle loro opinioni perché contiene alcune accentuazioni interessanti. Il direttore deve provenire da un "background" di esperienze che, al di là della docenza, lo hanno portato sia a confrontarsi poco alla volta con attività nel settore organizzativo-amministrativo e di coordinamento, sia ad acquisire un vasto bagaglio culturale (nel campo psicologico, sociologico, pedagogico e didattico), sia a conoscere l'ampio spettro delle *norme legislative rilevanti*, sia a prendere coscienza dei processi evolutivi in atto nel mondo produttivo. C'è anche chi suggerisce un'esperienza previa di 2 anni a livello di staff.

Il percorso formativo del direttore si trova a livello di *formazione in servizio*. Questa consisterà soprattutto in "incontri periodici di aggiornamento" (l'85% degli intervistati) e, in seconda istanza, nelle "esperienze" di stage (il 45%). Le "esperienze di lavoro" sono sostenute da un terzo circa, mentre vengono scarsamente considerate le iniziative basate su momenti di congedo dall'attività.

L'area su cui più dovrebbe concentrarsi l'azione formativa è quella "*operativo-manageriale*", l'unica ad aggregare la maggioranza degli intervistati (oltre il 50%); in particolare trova favorevoli soprattutto i direttori (65.7%). Tale ambito precede quello "*tecnico-professionale*" — a cui sono più sensibili gli operatori degli Enti convenzionati e, soprattutto, i docenti. In terza istanza viene poi quello "*amministrativo-gestionale*" — poco considerato dai direttori e molto dalle figure intermedie. Non più di 3 soggetti su 10 optano per

l'area socio-pedagogica che si rivela di interesse peculiare degli operatori degli Enti di IC. I testimoni privilegiati aggiungono alcune sottolineature significative: l'aggiornamento continuo attraverso lo stage e la partecipazione a corsi mirati offerti da agenzie specializzate, anche sugli aspetti legislativi, oltre che sulle aree indicate sopra.

3.4. Lo SdD tra "statu nascenti" e prospettive di futuro

Questa sezione fa il punto sulla *condizione attuale dello SdD nella FP*, offrendo in sintesi e sulla base dell'impianto ipotetico adottato nelle premesse teoriche i dati della prima inchiesta nazionale su tale nuova funzione della FP che, anche in questo caso, sono arricchiti dalle valutazioni di 15 testimoni privilegiati, alcuni (3) esperti qualificati di livello nazionale e altri (12) direttori di tutte le circoscrizioni geografiche che vivono nel concreto l'esperienza dello SdD. Le articolazioni fondamentali sono due: la prima illustra la situazione di "statu nascenti" dello SdD, mentre la seconda ne evidenzia le prospettive di futuro.

3.4.1. Il quadro della situazione

Gli intervistati che hanno rilevato la *presenza* di una più o meno consolidata e codificata esperienza di SdD nel proprio Centro costituiscono il 38,5% del campione. Tale percentuale scende al 22,9% se si considerano solo i soggetti che dichiarano l'esistenza di uno SdD composto da almeno 3 persone⁴, pari al 52,8% degli operatori che segnalano l'esistenza di questa struttura organizzativa nel proprio CFP. Inoltre occorre osservare che il 12,3% degli intervistati afferma di non essere in grado di indicare la eventuale presenza di uno SdD e ciò appare come una ulteriore prova della situazione di primo avvio in cui si trova lo SdD.

I *testimoni privilegiati* confermano sostanzialmente l'andamento appena richiamato. Per loro lo staff si presenta come un'attività allo "statu nascenti": infatti, le realizzazioni in tal senso appaiono non molto diffuse tra i CFP.

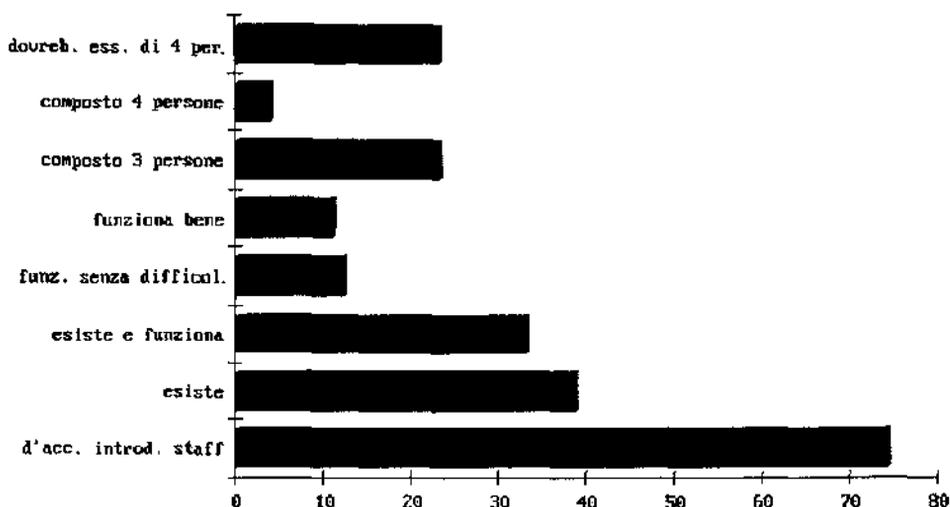
La distribuzione delle esperienze di SdD è tutt'altro che omogenea nelle tre circoscrizioni considerate; infatti mentre al Nord coincidono sostanzialmente con la metà del campione, al Sud riguardano 42 soggetti su 100 e al Centro non raggiungono le 23. Vi è poi una certa maggior presenza di tale organismo nei CFP Convenzionati di emanazione sindacale o aziendale e, ovviamente, nelle realtà che manifestano un livello medio-alto di complessità delle funzioni professionali.

Nelle esperienze di SdD a cui fanno riferimento gli intervistati *le figure* che lo compongono sono mediamente 3,1 (cfr. Graf. 5 e 7). Quella più diffusa è il "CS" (citata da più del 60%) soprattutto al Nord e nei CFP degli Enti

⁴ Secondo la definizione assunta dai ricercatori nella redazione delle istruzioni per il personale che ha condotto l'indagine nazionale (cfr. la sezione n. 2).

a IC (oltre il 70% nei due casi). Minore è la presenza, anche se consistente, del "vicedirettore o coordinatore di Centro" (la metà circa; in particolare al Sud e presso gli Enti pubblici). Più defilati sono il "responsabile dei servizi generali e di segreteria" (Sud) e il "CP" (Nord): comunque, le segnalazioni appaiono pur sempre significative, attestandosi nel primo caso sul 40% quasi e nel secondo su oltre un terzo. La coincidenza con i testimoni privilegiati sulle figure più presenti negli SdD operativi è notevole; le differenze principali riguardano la mancata segnalazione da parte di questi ultimi del vicedirettore o coordinatore di Centro e la loro classificazione che vede nell'ordine il responsabile dei servizi generali e di segreteria al primo posto, seguito dal CP e dal CS.

Grafico 5 - LO STAFF DI DIREZIONE SECONDO GLI INTERVISTATI

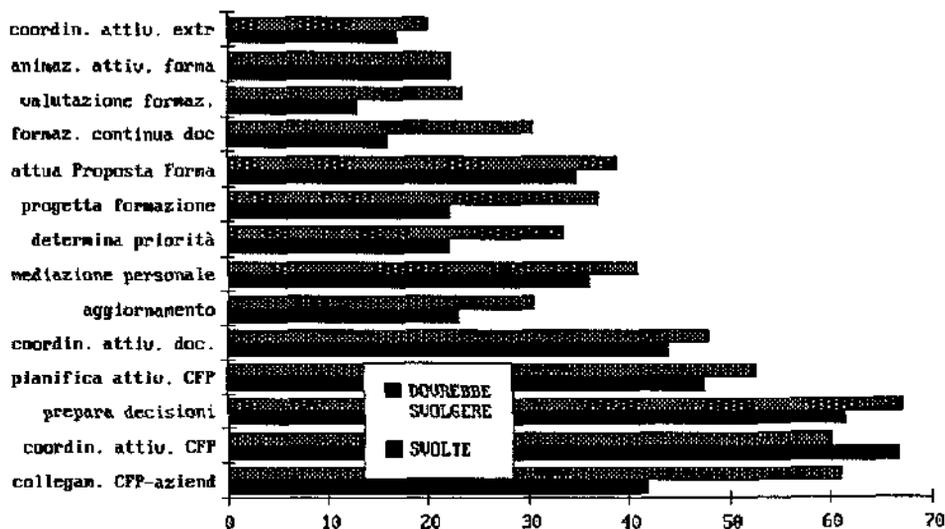


Ancora poco diffuse (intorno a un quinto) sono infine le figure del "rilevatore dati del mercato del lavoro" (Nord) e del "coordinatore delle attività di orientamento" (quasi inesistente al Centro dove presumibilmente viene sussidiata dal docente). Infine, piuttosto marginale è la presenza dell'"operatore per l'integrazione dei disabili" (10%, maggiormente nei CFP pubblici), del "tutor" (meno del 10%; soprattutto operativo nelle strutture pubbliche) e dell'"istruttore e valutatore del FSE" (inferiore al 10%; maggiormente negli Enti Convenzionati "laici").

Circa le funzioni svolte dallo SdD, gli intervistati in media hanno fornito 4.9 risposte, a indicare la importanza di questo organismo e la complessità dei compiti a cui è chiamato (cfr. Graf. 6). Tra questi spiccano il "coordinamento tra le varie attività promosse dal CFP" (i due terzi) e la consulenza nel

governo della struttura ("preparazione delle principali decisioni da prendere", oltre il 60%). Altre 3 funzioni sono rilevate da oltre il 40 per cento degli intervistati: in primis, la "pianificazione e organizzazione delle attività del CFP in vista del raggiungimento degli obiettivi formativi", compito che altrimenti spetterebbe all'esclusiva competenza del direttore; la "programmazione e il coordinamento delle attività degli operatori del Centro"; e il "collegamento tra il CFP ed il sistema delle imprese presenti sul territorio" che vede privilegiate le realtà del Nord a sottolineare la maggiore organicità tra i centri di formazione e le realtà di produzione laddove lo sviluppo delle imprese è maggiore.

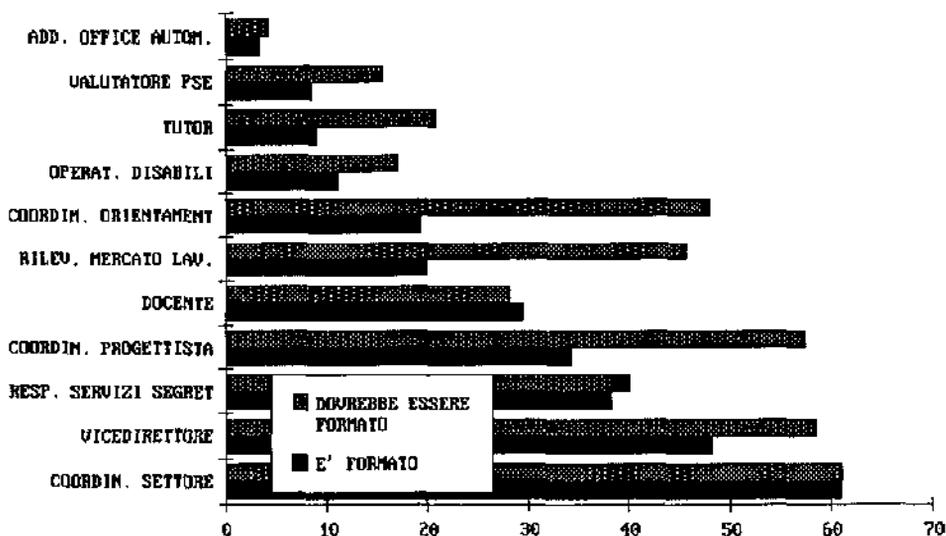
Grafico 6 - FUNZIONI SVOLTE E CHE DOVREBBE SVOLGERE LO STAFF



Altri due compiti vengono svolti dallo SdD secondo il parere di poco più di un terzo di intervistati. Essi sono la "mediazione tra la direzione ed il personale operativo della FP", (soprattutto nel Centro-Sud e tra le figure intermedie) e "l'attuazione promozionale del Piano Formativo dell'Ente" (direttori e operatori del Nord). Vi è poi una serie di 4 compiti di limitata attuazione, in quanto vengono indicati da una fascia di intervistati appena al di sopra di un quinto del campione; essi però non sono niente affatto secondari nell'ottica di un CFP ben funzionante ("animazione delle attività formative", "determinazione dei bisogni di risorse e delle relative priorità", "progettazione formativo-educativa e professionale"). Infine, scarsamente esercitati (intorno al 15%) sono il "coordinamento delle attività extracurricolari o integrative" e "della formazione continua del personale" e, ancor meno l'"identificazione di criteri e procedimenti di valutazione della produttività formativa".

Anche in questo caso si riscontra una concordanza significativa con le rilevazioni dei *testimoni privilegiati*. Questi in linea con gli intervistati mettono in evidenza le funzioni di *coordinamento*, di *consulenza* e di *progettazione*; sembrano però dare maggiore importanza alla gestione e alla valutazione.

Grafico 7 - FIGURE DI CUI È/DOVREBBE ESSERE FORMATO LO STAFF



Lo SdD intrattiene un *rapporto che è prevalentemente di "collaborazione"* nei confronti dell'Organo collegiale dei Formatori e delle Commissioni di Progettazione e di Programmazione Didattica; comunque è migliore e più conosciuta la relazione tra lo SdD e l'Organo Collegiale. L'assenza delle risposte raggiunge per i due tipi di relazione il vertice massimo e si spiega evidentemente con la non buona visibilità della dinamica interattiva tra le varie sedi di direzione e di programmazione, soprattutto nel settore pubblico della FP.

Quasi tutti gli intervistati che hanno esperienza di SdD sanno invece valutare nel complesso il *grado di funzionamento dello SdD*. Più di un quarto rivela un buon livello (28 su 100) dello SdD, la metà valuta "sufficiente" la sua capacità realizzativa e il 15.3% si esprime in termini negativi (cfr. Graf. 5). Se ad essi si aggiunge il 6.1% dei non rispondenti vi è oltre un quinto di intervistati che, pur essendo testimoni di una organizzazione basata sullo SdD, di fatto constata il suo funzionamento insoddisfacente o assente; tuttavia, rimane che l'80% circa esprime un giudizio positivo. Anche la metà dei direttori testimoni privilegiati ha espresso una valutazione favorevole, nessuno negativa e gli altri si sono astenuti dal pronunciarsi per la brevità delle esperienze.

Il 40% degli intervistati rileva *difficoltà nella realizzazione della funzione dello SdD*, ma solo il 6% le ritiene "molte" (cfr. Graf. 5). Un terzo non ne trova alcuna e un quinto non si pronuncia. L'avere delle difficoltà in tal senso non significa necessariamente funzionare male (solo la metà di chi le rileva dichiara al tempo stesso che lo SdD non funziona o funziona male).

Le *cause* salienti a cui secondo gli intervistati vanno attribuite le problematiche sono sostanzialmente 4. Anzitutto (il 45%) è segnalato il carattere sperimentale della introduzione dello SdD, ma più da chi opera nei CFP convenzionati che in quelli pubblici e più dal direttore che dalle altre figure di formatori. Intorno al 40% si situano: il mancato riconoscimento del livello contrattuale e quindi la non formalizzazione dei ruoli all'interno di tale organizzazione di cui sono maggiormente consapevoli proprio il direttore e gli operatori del Centro-Sud; la complessità delle competenze attribuite al direttore e anche di questo si fa portavoce soprattutto la figura più direttamente interessata al problema e i formatori degli Enti Convenzionati. Un quarto sottolinea anche la scarsa delimitazione del "che cosa" si richiede concretamente al direttore.

In conclusione, si può dire che lo SdD è presente in numero minoritario, ma consistente di CFP, si compone mediamente del CS, del vicedirettore o coordinatore del Centro, del responsabile dei servizi generali e di segreteria e del CP, svolge prevalentemente funzioni di coordinamento e di consulenza nel governo del CFP, intrattiene di solito un rapporto di collaborazione con l'Organo Collegiale dei Formatori e con le Commissioni di Progettazione e di Programmazione, si qualifica per un livello sufficiente di funzionamento, anche se incontra notevoli difficoltà nello svolgimento del suo ruolo.

3.4.2. Lo SdD: quali attese e quale modello?

I tre quarti degli intervistati od operano in Centri dove lo SdD è funzionante oppure auspicano che vi venga previsto (cfr. Graf. 5). Inoltre, più del 70% di coloro che appartengono a CFP privi dello SdD sono d'accordo con la *introduzione* di tale organismo. Sono più i formatori del Convenzionato (tre quarti circa) rispetto a quelli dell'Ente pubblico (oltre il 60%).

La *ragione* dell'esigenza di avvalersi della funzione dello SdD risiede prioritariamente nella necessità di far fronte alla "molteplicità dei compiti del direttore" (1 intervistato su 2 e i testimoni privilegiati direttori). Seguono altri 3 motivi sostenuti da 4 o più soggetti su 10: in primis, l'esigenza di coordinare e concentrare insieme una serie di funzioni affidando "ad un gruppo ristretto compiti di organizzazione/programmazione", che è sottolineata anche dai testimoni privilegiati direttori; l'esigenza di soddisfare "in tempo reale" una domanda di formazione, "in continuo cambiamento", proveniente dal territorio, che è messa in risalto particolarmente dagli esperti come la successiva e cioè la domanda di diversificazione dei compiti nel CFP.

Oltre il 60% degli intervistati ritiene che lo SdD debba essere *regolamentato* dal nuovo CCNL. Pure la maggioranza dei direttori testimoni privilegia-

ti condivide questa opinione. Invece sono di parere decisamente contrario gli esperti dal momento che il contratto da solo non può arrivare a definire un modello organizzativo; nonostante ciò, essi avvertono l'esigenza di definire meglio le funzioni dei vari componenti lo staff e i rapporti tra di loro.

Solo poco più del 40% degli intervistati ritiene che si debba procedere alla *generalizzazione* indiscriminata di tale modello di gestione; in altre parole è totalmente d'accordo con l'introduzione dello SdD in tutti i CFP. Degli altri, i più (40% circa) convergono pienamente nel ritenere plausibile la sua diffusione "solo nei CFP più complessi o con più settori/comparti". Un quinto consente completamente sulla proposizione che lo SdD venga attivato nella sede regionale dell'Ente di formazione e più del 10% nel servizio territoriale dell'Ente locale. Meno di un quinto è totalmente d'accordo con la completa opzionalità di tale tipo di struttura organizzativa ("solo i CFP che lo richiedono espressamente") e la stessa percentuale la ritiene necessaria "solo nei CFP con problemi di organizzazione e di integrazione dei diversi momenti e strumenti didattici". Grosso modo le medesime posizioni si riscontrano anche tra i testimoni privilegiati.

Tra le *funzioni che lo SdD dovrebbe invece svolgere* al primo posto viene indicata quella relativa al "collegamento tra il CFP e il sistema delle imprese presenti sul territorio" (il 60% degli intervistati), quasi fosse il principio che muove tutta la realtà della FP; questa era al quinto posto nella graduatoria dei compiti attualmente svolti (cfr. Graf. 6). Non differisce invece sostanzialmente il peso percentuale degli altri due compiti (oltre il 60%), quello del "coordinamento tra le varie attività promosse all'interno del CFP" e quello della consulenza decisionale ("preparazione delle principali decisioni da prendere"), che si confermano come le più caratterizzanti la struttura organizzativa di staff. Circa il dover essere si nota però una tendenziale maggior importanza accordata al momento della consulenza decisionale rispetto a quello del coordinamento tra i soggetti che hanno esperienza del funzionamento dello SdD. Una quarta funzione aggrega poi il consenso della maggioranza del campione: "la pianificazione e organizzazione dell'attività del CFP in vista del raggiungimento degli obiettivi formativi". Infine, una quinta, la "programmazione e coordinamento delle attività degli operatori del Centro" riceve il sostegno di oltre il 40% degli intervistati. I testimoni privilegiati si muovono nello stesso ordine di idee, anche se la classifica delle funzioni non è proprio la stessa e le loro proposte comprendano una gamma più ampia.

Secondo gli intervistati, il rapporto *tra lo SdD e il direttore dovrebbe essere* caratterizzato da una molteplicità di compiti di sostegno e partecipazione alle attività di conduzione del Centro. In particolare si tratta di: consulenza, verifica delle azioni formative, esecuzione delle iniziative promosse e decise dal direttore, partecipazione alle decisioni prese insieme al direttore; tali compiti sono sostenuti da una maggioranza che va da tre quarti ai due terzi.

È opportuno riportare le indicazioni che i *testimoni privilegiati* danno circa il clima generale che dovrebbe caratterizzare tali rapporti. Nessuno dei di-

rettori ha accennato ad una relazione gerarchica (semmai si è precisato il contrario), ma piuttosto si è cercato di avvalorare l'esigenza del confronto e della collaborazione stando su un piano di parità; quest'ultimo atteggiamento è stato espresso un po' da tutti, unitamente al bisogno di posizionarsi in una relazione di reciproca fiducia. In pratica i direttori non sembrano temere la perdita di autorità e di prestigio avallando il progetto dello staff, al contrario hanno manifestato l'esigenza non semplicemente di sentirsi affiancati, ma soprattutto di essere consigliati, orientati e perfino provocati, nell'attività di direzione, da dissensi e pareri diversificati. Nell'ottica, poi, degli esperti il direttore dovrebbe assumere nei confronti dello staff anche un compito di supervisore.

In relazione all'*Organo Collegiale dei Formatori* lo SdD dovrebbe avere un potere propositivo per il 70% degli intervistati, consultivo per il 40%, decisionale per il 30% ed esecutivo per il 20% circa. Sempre a parere della maggioranza del campione nazionale degli operatori, qualora venisse introdotto lo SdD, rimarrebbero comunque alle *Commissioni di Progettazione e Programmazione didattica* dell'*Organo Collegiale* almeno 5 dei 10 tipi di competenze oggi riconosciute e, in particolare: la "progettazione formativo-didattica dei moduli e dei percorsi formativi", la "proposta di sussidi didattici", la "programmazione delle verifiche intercicliche e intermodulari degli esami finali", lo "stage e/o periodi di alternanza in azienda", la "programmazione degli incontri con le famiglie degli allievi".

I *testimoni privilegiati* correttamente evidenziano l'esigenza che all'introduzione dello staff debba corrispondere una riarticolazione degli organismi all'interno del Centro. Tutto questo fa parte di una materia ancora da inquadrare e da disciplinare. Qualcuno tra gli esperti ha provato anche a definire questo nuovo modello sulla base delle possibili interazioni che intercorrono al suo interno. Come punto di partenza c'è una cellula base: da lì emergono i responsabili delle commissioni settoriali che hanno momenti collegiali all'interno dell'organo collegiale di programmazione didattica e poi hanno un momento verticale al di sopra della direzione, per collegarsi al livello regionale e nazionale. È un modello che richiede una configurazione specifica all'interno dell'organizzazione e a livello generale. Si può dire che lo staff — se non è già fatto di figure che sono contemplate nel collegio dei formatori — deve avere un rapporto istituzionale e non occasionale con gli organi collegiali, si deve dare uno statuto, un regolamento, uno strumento per fare interagire lo staff e gli organi appena citati.

Se nell'assetto attuale lo SdD è composto mediamente di 3.1 figure, di cui quella più diffusa è il CS — seguito dal vicedirettore o coordinatore di Centro — nella rappresentazione ideale dello SdD che fanno gli stessi intervistati dei CFP in cui è attuato, le figure contemplate sono mediamente 4.5 e coloro che ne indicano meno di tre sono in percentuale inferiore al 10% (cfr. Graf. 5 e 7). Complessivamente 3 delle 11 figure proposte sono state menzionate come costituenti il modello di SdD da una maggioranza del campione nazionale degli operatori (il 60%): il CS, il vicedirettore e il CP; 2 da una aliquota su-

periore al 45%: il coordinatore delle attività di orientamento e il rilevatore dati del mercato del lavoro; 1 dal 40% circa: il responsabile dei servizi generali e di segreteria. I testimoni privilegiati coincidono su questa rosa tranne che per il vicedirettore.

4. Direttore, staff di direzione e rinnovamento della FP

Il contributo della ricerca al rinnovamento della FP può essere sintetizzato in *4 apposti principali*: anzitutto, l'indagine attesta sia il superamento del modello tradizionale di CFP sia anche il mancato completamento della relativa evoluzione per cui la FP si trova ancora "in mezzo al guado"; in secondo luogo, la ricerca — che ripropone un sondaggio nazionale sul direttore del CFP a 6 anni dall'ultimo dell'ISFOL (quindi a una distanza temporale adeguata per assicurarne la novità) e con una focalizzazione originale sul CCNL — offre elementi significativi per una rielaborazione del profilo del direttore quale delineato dal CCNL attuale; inoltre, essa, che è la prima indagine nazionale sullo SdD, offre indicazioni adeguate per consentire allo staff di passare dall'attuale "statu nascenti" a una prima istituzionalizzazione; infine, il sondaggio mette a disposizione stimolazioni importanti per un salto di qualità nella contrattazione collettiva riguardante la FP convenzionata.

4.1. Verso un superamento del CFP tradizionale

Come si è ricordato nella sezione n.1, l'orientamento è attestato sia dal Rapporto ISFOL 1995 sia dalla ricerca ENAIP su "Il nuovo ruolo del CFP come agenzia di servizi" (1995). In particolare, il primo fa notare che i CFP sono stati raggiunti negli ultimi anni da fenomeni di *involutione burocratica*. Infatti, non infrequentemente si nota una focalizzazione eccessiva sui bisogni degli operatori a scapito dei destinatari; inoltre, non mancano casi in cui si privilegia il controllo normativo sulle procedure rispetto alla verifica sostanziale sui risultati. In reazione a questi segnali degenerativi si va diffondendo l'esigenza di elaborare un modello alternativo al CFP tradizionale.

Qual è in proposito la novità della nostra ricerca rispetto al Rapporto ISFOL e all'indagine ENAIP? Il primo si basa su dati statistici quantitativi, oltre che sulle informazioni qualitative raccolte durante l'anno e sulle valutazioni dei propri studiosi, mentre il nostro sondaggio aggiunge le percezioni di un campione nazionale di operatori. Nei confronti del sondaggio ENAIP che è essenzialmente di carattere qualitativo, essendo condotto su testimoni privilegiati direttori, il nostro si distingue per il ricorso ad un *campione nazionale di operatori* che viene inoltre confrontato con le indicazioni dei testimoni privilegiati direttori ed esperti.

Venendo ai *risultati* della nostra indagine e richiamandone i principali — anche a costo di qualche ripetizione — essa in sintesi evidenzia una situazione in movimento che vede un primo superamento del CFP tradizionale,

ma non ancora il conseguimento del traguardo finale dell'evoluzione. I segnali di questa collocazione in mezzo al guado sono: la diversificazione dell'offerta, la complessificazione dell'organigramma, la spinta all'innovazione, tutte dinamiche in azione, ma non ancora completamente affermate.

Per quanto riguarda la *diversificazione dell'offerta formativa*, la realtà dei CFP esaminata dalla nostra ricerca evidenzia una articolata capacità di risposta degli Enti gestori. In media le attività formative realizzate negli ultimi 3 anni sono 3.6 e raggiungono le 4.6 nelle due regioni settentrionali. È ormai evidente che non è più solo la formazione di base di primo livello a caratterizzare oggi l'offerta dei CFP, dato che non più del 16% degli intervistati la presenta come esclusiva; al contrario, l'attività dei CFP si qualifica per una varietà ampia di iniziative formative. Certamente il primo livello rimane l'attività ancora prevalente (il 90% circa degli intervistati la cita), ma di poco meno diffusa è quella di II livello o post-diploma (l'80% quasi), soprattutto al Sud, mentre i corsi di post-qualifica (la specializzazione) sono segnalati dalla metà circa. Segue l'indicazione di una serie diversificata di iniziative: del FSE da un terzo, per soli svantaggiati da quasi un quarto e per disabili da circa un quinto, mentre più di un quinto evidenzia le attività per le aziende a cui si aggiunge per un 10% la formazione continua per i lavoratori. Nel complesso sono un quarto i CFP che presentano un'offerta molto diversificata.

L'organigramma dei CFP si è *complessificato* ed è per lo più articolato in 3 funzioni principali. Quelle che mediamente sostengono l'operatività del CFP sono 3 — ma scendono a 2.3 nei CFP tradizionali o con il solo primo livello e salgono a 4.1 in quelli con una offerta formativa più diversificata (cfr. Graf. 1). L'organigramma dei Centri è per lo più articolato in 3 ruoli principali, che sono nell'ordine, oltre al direttore: il CS, quello di Centro (o vicedirettore) e il CP. Inoltre, in un 30% circa di casi si aggiungono il coordinatore delle attività di orientamento e l'operatore per l'integrazione dei disabili, e in un quinto il rilevatore dati del mercato del lavoro e il tutor. Un altro segnale nel senso della riarticolazione dei profili professionali viene dal fatto che in generale le funzioni elencate sopra non sono svolte esclusivamente da un solo formatore, ma questi è di solito incaricato di più d'una.

Da questo punto di vista il sistema della FP del nostro paese appare *notevolmente variegato*: si va dall'11.4% di chi testimonia una realtà dove non vi è alcuna funzione professionale oltre a quelle della gestione tradizionale dei Centri, al 22.4% di chi descrive una situazione di elevata articolazione organizzativa (cfr. Graf. 2). In mezzo il 66.2% rappresenta una condizione di media sofisticazione del microsistema della struttura formativa rappresentata dal proprio CFP di appartenenza. Appaiono CFP capofila in questa direzione quelli del Nord, i convenzionati di IC e i Centri in cui si è iniziata una esperienza, più o meno codificata, di staff di direzione.

Infine, utilizzando un indice sintetico, si costata che un quinto degli intervistati rileva nei propri CFP una elevata propensione all'innovazione, un 40% media e più di un terzo bassa. L'area geografica privilegiata è al riguardo quella settentrionale e il CFP più avanzato quello di IC (30% circa). In so-

stanza, la propensione all'innovazione appare discretamente diffusa anche se rimane un minoranza consistente di CFP che non hanno posto in essere alcuna innovazione negli ultimi 3 anni.

4.2. Elementi per un nuovo profilo di direttore di CFP

Durante il 1989 l'ISFOL ha condotto un'indagine nazionale sui direttori e sui formatori della FP che, però, è stata pubblicata nel 1992 (ISFOL, 1992a). In proposito che cosa aggiunge di nuovo la nostra ricerca? Anzitutto, essa viene dopo 6 anni di grandi cambiamenti sociali per cui già la *distanza temporale* è una testimonianza sufficiente che l'indagine CNOS/FAP viene a investigare su una situazione notevolmente diversa da quella illustrata dalla ricerca ISFOL. In secondo luogo essa ha assunto una prospettiva differente da quella ISFOL che è sostanzialmente un'indagine di sfondo, mentre la nostra ha inteso sia verificare la validità del profilo del direttore quale delineato dal CCNL sia indagare sul rapporto reciproco tra il direttore, lo SdD, le altre figure intermedie e l'organizzazione generale del CFP.

Sul piano dei risultati poi la indagine offre gli elementi per una *rielaborazione* del profilo contrattuale del direttore.

Infatti, essa ha messo in risalto una diffusa insoddisfazione nei confronti dell'articolazione dei *compiti* del direttore quali elencati nell'attuale CCNL. Sembra necessario un riaccorpamento e una semplificazione del presente elenco frammentato di mansioni in un disegno sintetico ed essenziale di grandi funzioni. In particolare, sulla base dei risultati dell'indagine si propongono le seguenti 6:

- 1) responsabilità della gestione del CFP nei confronti dell'Ente locale o di formazione;
- 2) leadership della comunità degli operatori, in particolare attraverso la presidenza dell'Organo Collegiale dei Formatori e la responsabilità della gestione del personale;
- 3) motivazione del personale e cura del suo aggiornamento;
- 4) direzione e coordinamento delle attività;
- 5) coordinamento delle attività progettuali;
- 6) innovazione dell'organizzazione del CFP.

La ricerca ha offerto elementi per *illuminare il dibattito* circa il modello, se comunitario o strategico, in base al quale riorganizzare i CFP. Gli operatori hanno ancora una volta confermato la concezione formativa delle figure/funzioni del CFP e, quindi anche del direttore, e si schierano di nuovo a favore di una visione del Centro inteso come *comunità formatrice*. Il direttore non può essere immaginato al di fuori del gruppo dei formatori e dovrà collaborare con una serie di figure: il vicedirettore o coordinatore del Centro, il CS, il CP, il coordinatore delle attività di orientamento, il rilevatore del mercato del lavoro, il formatore.

Il CCNL nulla dice delle *abilità/doti* che il direttore di un CFP dovrebbe

possedere. Anche su questo la ricerca ha fornito un suo apporto. La dote ritenuta di gran lunga prioritaria è la capacità di relazioni umane. Capacità di gestione, responsabilità, innovazione, pubbliche relazioni sono altresì requisiti di valore del ruolo direttivo. Né dovranno essere trascurate qualità di comunicazione, animazione, progettualità, valutazione.

Quanto ai requisiti di accesso, gli operatori sono divisi se confermare la sufficienza del diploma di SSS o domandare un *titolo universitario*. Tale spaccatura dovrebbe lasciare liberi i soggetti della contrattazione collettiva di fare un passo in avanti verso la richiesta del solo titolo universitario se la FP vuole mantenersi a livelli comparabili con gli altri settori del sistema formativo e con altre organizzazioni similari.

Gli operatori confermano come condizione per l'accesso una esperienza in attività formativa: in altre parole, il direttore rimane sostanzialmente un formatore, non diventa primariamente un manager, anche se dovrà acquisire competenze imprenditoriali. Al tempo stesso, ed è questo un dato nuovo acquisito dalla ricerca, si richiedono conoscenza di organizzazione aziendale, una *esperienza manageriale*, competenze economico-amministrative.

Il CCNL nulla dice sul *percorso formativo* del direttore, ma la ricerca ha permesso di colmare questa lacuna. Tale iter si situa a livello di formazione in servizio finalizzata. Questa sarà focalizzata su attività corsuali ed esperienze di stage. L'area su cui più si dovrebbe concentrare l'azione formativa è quella operativo-manageriale, seguita dalla tecnico-professionale e dalla amministrativo-gestionale.

4.3. Una prima istituzionalizzazione dello SdD

La nostra ricerca è la *prima indagine nazionale sullo SdD nella FP*. La tematica è nota nelle scienze dell'organizzazione, ma mancavano dati certi sulla situazione nella FP. Vi erano soltanto alcune intuizioni che portavano a considerare lo staff come una delle emergenze più importanti del sistema attuale della FP.

La ricerca ci offre non solo il *quadro della situazione*, ma anche gli *elementi per una prima istituzionalizzazione* dello SdD nella FP. È su questi che ci si soffermerà anche perché essi si fondano proprio sui dati di fatto. Comunque, su quest'ultimo piano si può ripetere che lo SdD è presente in numero minoritario, ma consistente di CFP, si compone mediamente del CS, del vicedirettore o coordinatore del Centro, del responsabile dei servizi generali e di segreteria e del CP, svolge prevalentemente funzioni di coordinamento e di consulenza nel governo del CFP, intrattiene di solito un rapporto di collaborazione con l'Organo Collegiale dei Formatori e con le Commissioni di Progettazione e di Programmazione, si qualifica per un livello sufficiente di funzionamento, anche se incontra notevoli difficoltà nello svolgimento del suo ruolo.

Sul piano delle proposte, il 70% degli operatori è d'accordo con l'*introduzione* dello staff. Le ragioni dell'esigenza di avvalersene vengono identificate

nella molteplicità dei compiti del direttore, nel bisogno di affidare ad un *gruppo ristretto compiti di organizzazione e di programmazione*, nell'istanza di soddisfare in tempo reale una domanda di formazione in continuo cambiamento e nella richiesta di diversificazione dei compiti del CFP.

Una buona maggioranza degli intervistati ritiene che debba essere *regolamentato* dal nuovo CCNL. Questa istanza sembra in contrasto con l'orientamento che il CCNL non dovrebbe interferire sul modello gestionale degli Enti di formazione. In ogni caso se dovesse passare questa posizione, bisognerebbe che l'introduzione in un CFP venisse ancorata a requisiti oggettivi quali la complessità del Centro o la presenza di problemi organizzativi, oltre alla domanda esplicita del CFP stesso — tutti requisiti indicati dalla ricerca.

La *funzione* che viene indicata al primo posto è quella relativa al collegamento tra il CFP e il sistema delle imprese presenti sul territorio. A questa si aggiungono il coordinamento tra le varie attività promosse all'interno del CFP, la preparazione delle principali decisioni da prendere, la pianificazione e l'organizzazione delle attività del CFP in vista del raggiungimento degli obiettivi formativi.

Lo staff non è pensato come un contraltare al direttore, ma come un *sostegno* al ruolo direttivo e partecipazione alle attività di conduzione del CFP. Dovrà svolgere consulenza al direttore, presentargli proposte, partecipare alle decisioni, eseguire le iniziative promosse e decise dal direttore, verificare le azioni formative. In relazione all'Organo Collegiale dei Formatori dovrebbe avere potere propositivo; inoltre, le Commissioni di Progettazione e di Programmazione mantengono i loro compiti istituzionali.

Esiste anche un accordo sulle *figure* che dovranno fare parte dello staff. Si tratterà del vicedirettore o coordinatore di Centro, del CS, del CP, del rilevatore del mercato del lavoro, del responsabile dei servizi generali e di segreteria. A nostro parere andrebbero aggiunti il tutor e l'istruttore e valutatore del FSE.

Un risultato ha costituito una *grossa sorpresa*: nel nostro impianto ipotetico si assumeva infatti che i CFP in cui esiste qualche esperienza dello staff presentassero processi formativi più efficaci ed innovativi rispetto a quelli in cui non si riscontra tale funzione e che dimostrassero maggiore capacità di gestire la complessità. L'ultimo punto della previsione appena citato ha trovato conferma: gli altri due assunti non sono stati invece verificati. Il risultato apre la strada ad ulteriori approfondimenti e ricerche. Rimane, comunque, il dato positivo che lo staff si qualifica come un *regolatore della complessità*.

4.4. *L'emergere di una nuova concezione del CCNL*

Un ultimo aspetto di novità della ricerca è dato dal suo contributo indiretto — tramite i risultati dei due seminari organizzati durante lo svolgimento della ricerca — a un rinnovamento della concezione della contrattazione collettiva nella FP convenzionata.

Si delinea così un salto di qualità in questo campo. I CCNL non intendo-

no entrare più nel modello organizzativo del CFP: questo appartiene all'autonomia di ciascun Ente di formazione. L'ambito specifico di competenza è dato dalla determinazione delle *figure*.

L'attuale CCNL appare totalmente datato nel disegno dei vari ruoli. La descrizione è focalizzata sulle mansioni e sulla frammentazione dei compiti. Il contratto invece si fa non sulle mansioni, ma sulle *funzioni*.

Di conseguenza il CCNL si dovrà occupare di *requisiti culturali e professionali*. In altre parole bisognerà determinare conoscenze, competenze, titoli, percorsi formativi.

Un altro caposaldo è costituito dalla contrattazione *decentrata*. Questa in particolare serve a determinare le dotazioni in organico.

Un nodo non risolto rimane il modo di *accedere alle funzioni*. Da questo punto di vista si confrontano due posizioni: solo carriera o carriera e/o accesso laterale sempre che si abbiano i requisiti.

Bibliografia

- BONAZZI G., *Storia del pensiero organizzativo*, Milano, Angeli, 1994.
- BRUMBIARD H., *Il personale addetto alla formazione: colonna portante del successo*, in "Formazione Professionale CEDEFOP", (1991), n. 1, pp. 2-5.
- BUTERA F., *Dalle occupazioni industriali alle nuove professioni*, Milano, Angeli, 1989.
- BUTERA F. - G. SERINO, *Quattro tesi sulla Formazione Professionale nell'Europa del '93*, Seminario Enaip sulla "Domanda ed offerta formativa: riconsiderazione e riqualificazione del ruolo degli operatori pubblici e privati" - Firenze 4-5-6 Novembre 1991, Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale (datiloscritto).
- CARDUCCI P., *La valutazione degli investimenti in formazione*, L'Aquila, Scuola Superiore G. Reiss Romoli, 1995.
- CENFOP/CONFAP, *Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per la formazione professionale convenzionata 1989-91*, Supplemento a "Presenza CONFAP", 15 (1990), n. 5, pp. 9-80.
- CENSIS, *25° rapporto sulla situazione sociale del paese. 1991*, Milano, Angeli, 1991.
- CENSIS, *26° rapporto sulla situazione sociale del paese. 1992*, Milano, Angeli, 1992.
- CENSIS, *27° rapporto sulla situazione sociale del paese. 1993*, Milano, Angeli, 1993.
- CENSIS, *28° rapporto sulla situazione sociale del paese. 1994*, Milano, Angeli, 1994.
- CENSIS, *29° rapporto sulla situazione sociale del paese. 1995*, Milano, Angeli, 1995.
- CESAREO V., *Società complessa e cultura di massa*, in "Aggiornamenti Sociali", 40 (1989), n. 5, pp. 387-395.
- CESAREO V. - M. REGUZONI, *Tendenze d'istruzione nei paesi occidentali*, Milano, Angeli, 1986.
- CRISCAR C. - M. URJA, *Organización escolar y acción directiva*, Madrid, Narcea, 1986.
- CNOS/FAP, *Proposta formativa*, Roma, 1989.
- Conferenza nazionale sulla Formazione Professionale, in "Osservatorio ISFOL", 14 (1992), n. 3, pp. 5-88.
- CONFINDUSTRIA E ASSOLOMBARDA, *Emergenza formazione*, Roma, SIPI, 1992.
- CORDA COSTA M. - S. MEGHINAGI (Edd.), *Insegnanti: formazione iniziale e formazione continua*, Roma, La Nuova Italia Scientifica, 1990.
- DANNI D., *I formatori della formazione professionale di fronte ai mutamenti dell'ambiente: il caso Eurotecnet*, in "Formazione Professionale CEDEFOP", (1991), n. 1, pp. 52-57.
- DIPARTIMENTO DI SOCIOLOGIA DELL'UNIVERSITÀ CATTOLICA DI MILANO, *Il problema dell'efficacia/efficienza dei sistemi di istruzione*, in "Annali della Pubblica Istruzione", 38 (1992), n. 1, pp. 33-63.

- DUTTO M.G., *Cultura organizzativa e governo della scuola*, in "Annali della Pubblica Istruzione", 38 (1992), n. 4, pp. 409-427.
- ENAIIP NAZIONALE, *Traccia dei contenuti emersi*. Seminario Enaip sulla "Domanda ed offerta formativa: riconsiderazione e riqualificazione del ruolo degli operatori pubblici e privati" - Firenze 4-5-6 Novembre 1991, Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale (dattiloscritto).
- GALGANO A., *La qualità totale*, Milano, Edizioni Il Sole-24 ore, 1992.
- GHERARDI S., *Sociologia delle decisioni organizzative*, Bologna, Il Mulino, 1985.
- GHIRARDI F., *Guida del dirigente scolastico*, Roma, Editori Riuniti, 1988.
- GHIRARDI F. - C. SPALLAROSSA, *Guida alla organizzazione della scuola*, Roma, Editori Riuniti, 1983.
- HERSEY P. - K. BLANCHARD, *Leadership situazionale*, Milano, Sperling & Kupfer, 1984.
- IMAI M., *Kaizen, la strategia giapponese del miglioramento*, Milano, Edizioni Il Sole - 24 ore, 1986.
- Innovazione organizzativa, risorse umane e gestione della formazione nella pubblica amministrazione*, Milano, Angeli, 1989.
- ISFOL, *Rapporto ISFOL 1986*, Milano, Angeli, 1986.
- ISFOL, *Rapporto ISFOL 1991*, Milano, Angeli, 1991a.
- ISFOL, *Repertorio delle professioni*, Milano, Angeli, 1991b.
- ISFOL, *I formatori*, Milano, Angeli, 1992a.
- ISFOL, *Rapporto ISFOL 1992*, Milano, Angeli, 1992b.
- ISFOL, *Rapporto ISFOL 1993*, Milano, Angeli, 1993.
- ISFOL, *Distribuzione dei Centri di Formazione Professionale in Italia*, Roma, 1994a.
- ISFOL, *Rapporto ISFOL 1994*, Milano, Angeli, 1994b.
- ISFOL, *Rapporto ISFOL 1995*, Milano, Angeli, 1995.
- LABOUCHEIX V. (Ed.), *Trattato della qualità totale*, Milano, Angeli, 1991.
- LIPARI D., *Progettazione e valutazione nei processi formativi*, Roma, Edizioni Lavoro, 1995.
- MALIZIA G. - V. PIERONI - S. CHISTOLINI et alii, *Il nuovo profilo degli operatori della formazione professionale: il coordinatore, il progettista e il formatore*, Roma, CNOS, 1986.
- MALIZIA G. - S. CHISTOLINI - V. PIERONI, *Percorsi formativi nella scuola e nella FP*, Roma, CNOS/FAP, 1990.
- MALIZIA G. - S. CHISTOLINI - V. PIERONI - U. TANONI, *Il progettista di formazione e la nuova organizzazione del Centro di Formazione Professionale in rapporto al territorio e ai processi interni di insegnamento-apprendimento*, Roma, CNOS-FAP, 1991.
- MALIZIA G. - S. CHISTOLINI - V. PIERONI - U. TANONI, *Il coordinatore di processo/settore: professionalità docente e metodologie innovative*, Roma, CNOS-FAP, 1993.
- MALIZIA G. - S. CHISTOLINI - G. DE NARDI - M. PELLERREY - V. PIERONI - S. SARTI - U. TANONI, *Cultura organizzativa nelle azioni di formazione professionale*, Roma, CNOS/FAP, 1993.
- MARGIOTTAS U., *Riconsiderazione e riqualificazione del ruolo degli operatori pubblici e privati*, Seminario Enaip sulla "Domanda ed offerta formativa: riconsiderazione e riqualificazione del ruolo degli operatori pubblici e privati" - Firenze 4-5-6 Novembre 1991, Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale (dattiloscritto).
- MÜNCH J., *La formazione continua degli addetti alla formazione e alla formazione continua*, in "Formazione Professionale CEDEFOP", (1991), n. 1, pp. 42-46.
- Norma e progetto*. Indagine sul modello organizzativo della scuola italiana, Milano, Angeli, 1989.
- NICOLI D., *L'innovazione organizzativa nella formazione professionale*, in "Professionalità", 11 (1991a), n. 4, pp. 46-54.
- NICOLI D., *Formazione professionale linee del disegno innovativo*, in "Professionalità", 11 (1991b), n. 5, pp. 33-41.
- NICOLI D., *I modelli organizzativi nella formazione professionale*, in "Professionalità", 11 (1991c), n. 6, pp. 33-41.
- NICOLI D., *La riorganizzazione del Centro di Formazione Professionale*, "Quaderni CONFAP", n. 5. Supplemento a "Presenza CONFAP", n. 3-4/93, pp. 49-88.
- NICOLI D., *L'innovazione organizzativa del CFP. Verso un modello misto, comunitario e strategico*. Seminario dei direttori dei CFP della Federazione CNOS/FAP (Roma, 24-26 ottobre 1995) "Nuova organizzazione dei Centri di Formazione Professionale", pp. 11.
- Il nuovo ruolo del CFP come agenzia di servizi*, in "Formazione e Lavoro", 138/9 (1995), pp. 1-213.

- PELLERLEY M., *Progettazione didattica*, Torino, SEI, 2 ed, 1994.
- PELLERLEY M. - S. SARTI (Edd.), *Ricerca-Intervento. Identità e formazione del Formatore con funzione di Coordinamento della attività di Orientamento*, Roma, CNOS/FAP Laboratorio Studi - Ricerche - Sperimentazioni/Istituto di Didattica UPS, 1991.
- PICCHIERRI A. (Ed.), *Il declino industriale*, Torino, Rosenberg & Sellicr, 1986.
- QUAGLINO G.P. - G.P. CAROZZI, *Il processo di formazione*, Milano, Angeli, 1987.
- RANSENIGO P., *Elementi organizzativi e innovazione nel nuovo CCNL 1994-97*, Seminario dei direttori dei CFP della Federazione CNOS/FAP (Roma, 24-26 ottobre 1995) "Nuova organizzazione dei Centri di Formazione Professionale", pp. 12.
- Regolamento dei Settori-Comparti professionali CNOS/FAP*, 1993.
- ROMEI P., *La scuola come organizzazione*, Milano, Angeli, 1986.
- RUBERTO A., *Quale futuro per la formazione professionale regionale*, in "Rassegna CNOS", 8 (1992), n. 3, pp. 19-32.
- SCURATI C., *Professionalità del dirigente scolastico*, in "Doccte", 44 (1988), n. 1, pp. 93-103.
- SCURATI C. - A. CERIANI, *La dirigenza scolastica*, Brescia, La Scuola, 1994.
- SCOTT R. W., *Le organizzazioni*, Bologna, Il Mulino, 1985.
- TAMBORLINI A., *Relazione sullo stato della formazione professionale in Italia*, Roma, ISFOL, 20 giugno 1991.
- TAMBORLINI A., *Relazione sullo stato della formazione professionale in Italia*, Roma, ISFOL, 1 luglio 1992.
- TAMBORLINI A., *Relazione sullo stato della formazione professionale in Italia*, Roma, ISFOL, 30 giugno 1993.
- TAMBORLINI A., *Dall'eclisse della certezza al governo del plausibile. Presentazione del Rapporto ISFOL 1995*, 22 novembre 1995.
- VIGLIETTI M., *Orientamento*, Torino, SEI, 1989.
- ZAN S., *Logiche organizzative*, Bologna, Il Mulino, 1988.
- ZERILLI A., *Fundamentos de organización y dirección general*, Bilbao, Deusto, 1988.