

Le risorse umane della formazione professionale: generazioni a confronto

CLAUDIA MONTEDORO¹

Parole chiave:

Formatore;
Competenze;
Profilo

1. LA RINNOVATA CENTRALITÀ DEL “FATTORE UMANO”

Dopo una fase di relativa stasi, negli ultimi anni, in Italia si riscontra un’incoraggiante ripresa del dibattito e dell’interesse intorno al cosiddetto “fattore umano” che opera nel comparto dei servizi di istruzione e formazione. In realtà, tale rinnovato interesse va ascritto in prevalenza alle ripetute sollecitazioni delle istituzioni comunitarie in materia. In altri termini, la rivalutazione della centralità del fattore umano – per quanto del tutto scontata nel caso dei servizi alle persone – sembra in larga misura essere ricondotta all’impulso “culturale” dato dall’Unione Europea e da una serie di suggerimenti e raccomandazioni presenti, a partire dallo scorso decennio, nei documenti comunitari connessi al tema del *lifelong learning* e più in generale alla qualità dei sistemi nazionali di istruzione e formazione. Si pensi, tra gli altri, all’ormai famoso *Libro Bianco* di Delors, che nei primi anni Novanta riportò al centro dell’attenzione l’*education* come leva strategica per lo sviluppo della cittadinanza comunitaria. Indubbiamente, in quella precisa fase storica, il sistema formativo italiano si giovò di quelle indicazioni che consentirono alla formazione professionale di uscire da un periodo controverso, se non di vero e proprio oblio che lo aveva caratterizzato in tutto il

¹ ISFOL, Area sperimentazione formativa.

decennio precedente. Analogamente, la rinnovata attenzione verso le risorse umane del sistema di istruzione e formazione subisce un impulso importante in seguito al dibattito sviluppatosi a partire dal Consiglio europeo di Lisbona del Marzo 2000. Un evento, quest'ultimo, che segna una tappa decisiva per le *policy* di settore in ragione dell'obiettivo strategico di fare dell'Europa entro il 2010 "l'economica basata sulla conoscenza più competitiva e dinamica del mondo, in grado di realizzare una crescita economica sostenibile con nuovi e migliori posti di lavoro e una maggiore coesione sociale".

Il *Memorandum sull'istruzione e la formazione permanente* dell'Ottobre dello stesso anno, ad esempio – sottolineando l'esigenza di introdurre innovazioni nelle metodologie di insegnamento e di apprendimento – sottolinea esplicitamente la necessità che insegnanti e formatori divenissero "consulenti, mediatori, tutor (...). La capacità di definire e di mettere in pratica metodi aperti e partecipativi d'insegnamento e di apprendimento dovrà essere una delle competenze professionali di base di insegnanti e formatori (...). Un apprendimento attivo presuppone la volontà di apprendere, la capacità di emettere giudizi critici e sapere come apprendere. Il ruolo insostituibile dell'insegnante consiste nell'istruire questa capacità dell'essere umano di creare e utilizzare il sapere".

Nel successivo Consiglio europeo di Barcellona (2002), viene poi approvato un programma di lavoro (*Istruzione & Formazione 2010*) in cui si evidenzia nuovamente il bisogno di uno sviluppo adeguato delle risorse umane (intese come "attori chiave in tutte le strategie volte a stimolare lo sviluppo della società e dell'economia"), focalizzando alcuni specifici "fattori chiave" per sollecitare avanzamenti progressivi del sistema: l'individuazione delle competenze da possedere, considerato il cambiamento di ruolo nella società della conoscenza; un sostegno adeguato attraverso interventi di formazione iniziale e continua appropriati; la necessità di assicurare un livello qualitativo sufficiente per l'accesso alla professione; l'opportunità strategica di renderla più attraente e di favorirvi l'accesso di nuovi soggetti con esperienze in altri campi professionali.

Con la *Dichiarazione di Copenaghen* (Novembre 2002), la Commissione Europea individua nuove *priorità* da perseguire entro la scadenza del 2010 e, tra le principali, ribadisce la necessità di dare risposte alle esigenze in materia di apprendimento di insegnanti e formatori attivi nei vari ambiti dell'istruzione e formazione professionale. Indicazioni analoghe emergono dal Consiglio europeo di Bruxelles del 2003, in cui si ribadisce che lo sviluppo del capitale umano costituisce una delle priorità per promuovere una crescita adeguata dell'Unione europea. Il più recente *Comunicato di Maastricht* (14 dicembre 2004), infine, precisa che insegnanti e formatori sono chiamati a svolgere un ruolo essenziale nel sostegno dei processi di apprendimento e nell'innovazione degli ambienti in cui questi si sviluppano. A tal proposito, si sollecitano i singoli Stati nazionali ad occuparsi dello "sviluppo continuo delle competenze di insegnanti e formatori responsabili dell'istru-

zione e formazione professionale, che ne rifletta specifiche esigenze di apprendimento e l'evoluzione del ruolo a seguito dello sviluppo dell'istruzione e formazione professionale".

Nonostante le raccomandazioni comunitarie sopra delineate in tema di sviluppo dei sistemi di istruzione e formazione, si sottolinea come nel nostro Paese a tali sollecitazioni non sempre sia corrisposta un'azione sufficientemente organica e incisiva. Si pensi, ad esempio, alla perdurante fase di stallo che caratterizza soprattutto il tema delle competenze professionali degli addetti nell'ambito dei dispositivi regionali di accreditamento delle sedi formative e orientative. Certamente, il fatto che quella parte del DM 166/01 non abbia trovato una compiuta affermazione a livello regionale ha motivazioni innegabili dal punto di vista della complessità tecnico-procedurale. Tuttavia, la sensazione è che la mancata soluzione di questo aspetto abbia per molti versi depotenziato la portata dell'impatto che l'accREDITAMENTO poteva indurre sulla qualità dell'offerta formativa: sono, pertanto, del tutto auspicabili passi significativi in avanti nei dispositivi di accREDITAMENTO di "seconda generazione". Così come non si può non rilevare una perdurante inadeguatezza in una parte significativa delle azioni di qualificazione delle risorse umane della formazione professionale, che sovente mancano di una visione strategica stentando ad allinearsi alle reali esigenze degli attori e dei contesti di riferimento.

In questo quadro, pertanto, diventa necessario enfatizzare l'innegabile ripresa dell'attenzione su questo tassello del sistema che a tutt'oggi – in rapporto alle pressanti attese sociali e istituzionali che in questa fase storica continuano ad interessare i servizi dell'*education* – esprime esigenze di regolamentazione, programmazione, valorizzazione professionale. A tal proposito, occorre sottolineare che emergono importanti spinte evolutive dal basso del profilo delle risorse umane, in gran parte spontanee sebbene indotte dal quadro esogeno. Esse, come evidenziano da tempo le osservazioni condotte dall'ISFOL, riguardano vari ambiti e livelli, e denotano una vitalità del sistema e degli attori che va adeguatamente valorizzata e sostenuta.

2. TRE GENERAZIONI DI FORMATORI

La rinnovata centralità assunta dal sistema di formazione professionale a partire soprattutto dalla metà degli anni Novanta – in evidente concomitanza con i notevoli investimenti comunitari sul settore – sembra aver sollecitato in Italia processi evolutivi rilevanti nell'identità e nel profilo professionale dei formatori della formazione professionale.

Le indagini condotte dall'ISFOL su questo terreno consentono di riflettere su tali aspetti a più livelli². In questo contributo proporrò una chiave

² Oltre ai contributi presentati nei più recenti rapporti annuali dell'ISFOL, segnaliamo: ISFOL (a cura di C. MONTEDORO e F. GAUDIO), *I formatori della formazione professionale. Come (e perché) cambia una professione*, I libri del FSE, Roma, 2005. I dati utilizzati nel presente contri-

di lettura relativamente originale, che esamina la condizione dei formatori della FP a partire dall'assunto di una *crescente articolazione e differenziazione infra-professionale su base generazionale*. Sul piano generale, le rilevazioni ISFOL mettono in luce la necessità sempre più evidente di guardare a questo gruppo professionale come a un'entità fortemente disomogenea e "plurale". Naturalmente, un'ipotesi di questo tipo assume implicazioni rilevanti sulle *policy* di governo e sviluppo del sistema, le quali – per quanto esplicitamente orientate a una differenziazione dei profili professionali – non di rado (soprattutto nei programmi di formazione in servizio dei formatori) segnalano una scarsa capacità di pianificazione dell'offerta rispetto alla domanda sociale e istituzionale di qualificazione e specializzazione.

Lo scopo del presente contributo, pertanto, è quello di mettere a confronto tre gruppi generazionali di formatori della FP distinti in base al periodo di ingresso nel sistema³ al fine di identificare le caratteristiche socio-anagrafiche e il percorso di sviluppo e consolidamento professionale.

Il primo raggruppamento è costituito dai "veterani", che comprende i formatori che hanno iniziato ad operare nella FP negli anni Settanta fino a tutta la prima metà del decennio successivo. Si tratta – come si è avuto modo di osservare recentemente altrove⁴ – di una fase fortemente propulsiva per il settore, riconducibile all'istituzione delle Regioni e al trasferimento a queste ultime delle competenze per le attività di "istruzione artigiana e professionale" (art. 17 della Costituzione), e poi con la successiva approvazione della Legge quadro (845/78).

Il secondo gruppo è rappresentato dalla cosiddetta "leva di mezzo", composta da coloro i quali sono entrati nel sistema fra la metà degli anni Ottanta e la metà degli anni Novanta, ossia in una fase di stagnazione dello sviluppo della formazione professionale italiana, causata da una serie di persistenti questioni irrisolte (razionalizzazione degli assetti istituzionali e operativi del sistema, difficoltà di adattamento alla complessità della domanda), cui si aggiungono nella prima fase del decennio successivo tutti i problemi indotti dall'instabilità del quadro politico-istituzionale indotta dal fenomeno "mani pulite".

Il terzo gruppo è costituito dalle "nuove leve", ossia da chi ha intrapreso questa professione dopo la metà degli anni Novanta, in una fase in cui si aprono e consolidano repentinamente scenari del tutto nuovi per la FP italiana. È il periodo in cui si consolida la fiducia e l'investimento nell'istruzione e nella formazione professionale quale risorsa preziosa per lo sviluppo economico e la sostenibilità sociale del modello capitalista. In proposito,

buto fanno riferimento a due indagini campionarie sulla condizione delle risorse umane della FP realizzate recentemente dall'ISFOL: a) una prima indagine condotta nel 2002 basata su 1.374 interviste ad addetti ai servizi formativi; b) una seconda indagine condotta nel 2004 su 2.206 addetti ai servizi formativi.

³ Riprendiamo in questo caso una tripartizione già proposta in una recente indagine ISFOL sulla condizione degli insegnanti EdA: ISFOL (a cura di G. Governatori e C. Montedoro), *Insegnare agli adulti: una professione in formazione*, Roma, ISFOL, 2006

⁴ Cfr. ISFOL (a cura di C. Montedoro e F. Gaudio), cit.

proprio nel 1995 l'ISFOL evidenziava: “attualmente ci sono le premesse per un’inversione di tendenza. La certezza nell’entità dei flussi finanziari comunitari e statali per un lungo periodo, ma soprattutto la possibilità di poter contare su una stabilità di governo regionale [...], consentono di ripensare la FP in un orizzonte di maggiore respiro e con visioni più strategiche”⁵.

Considerate le peculiarità che caratterizzano questi differenti periodi di sviluppo del sistema, è presumibile ipotizzarne ripercussioni significative sul profilo dei formatori e sulla loro identità professionale. Ciò sembra trovare riscontro quanto meno sul piano delle dinamiche quantitative del gruppo professionale di riferimento. Pur non esistendo dati sistematici di tipo censuario è possibile affermare che i formatori della formazione professionale vadano attualmente configurandosi come un gruppo professionale sempre più importante dal punto di vista della consistenza demografica. Inoltre, tutti i parametri disponibili lasciano intravedere scenari di un ulteriore e progressivo *trend* espansivo della popolazione di riferimento. È ciò che emerge – ad esempio – dai più recenti studi condotti dall'ISFOL relativamente alle dinamiche storiche che hanno interessato la popolazione di riferimento, in cui si rileva come a partire dalla “seconda metà degli anni Novanta [...] si verifica un’espansione quantitativa senza precedenti del numero dei formatori”⁶. Un *trend* la cui intensità è ben rappresentata dalla figura seguente (Fig. 1).

Fig. 1 - Trend del reclutamento dei formatori in Italia (%). Periodo: 1970-2004



Fonte: ISFOL

La serie storica delle sequenze di reclutamento di un robusto campione nazionale (3.580 casi) di formatori della FP fornisce indicazioni di ordine tendenziale relativamente ai diversi cicli che hanno interessato il gruppo

⁵ ISFOL, *Rapporto 1995*, Milano, Angeli, 1995, p. 225

⁶ ISFOL (a cura di F. GAUDIO e C. MONTEDORO), *cit.*, cap. 4.

professionale di riferimento nel nostro Paese. Risulta piuttosto agevole osservare come i tre gruppi generazionali di cui sopra corrispondano a cicli differenti di sviluppo del sistema:

- espansivo fino alla metà degli anni Ottanta;
- recessivo nel decennio successivo;
- nuovamente espansivo a partire da metà degli anni Novanta. Per inciso, l'intensità del ciclo più recente sembra preludere – pur con le necessarie prudenze – a un ulteriore ampliamento della consistenza demografica di questo gruppo professionale anche nel prossimo futuro.

Come accennato, è presumibile ritenere che a questa tendenza espansiva si associ attualmente una progressiva ridefinizione della tradizionale figura del formatore, attraverso processi di stratificazione e segmentazione interna che tendono a modificarne il profilo socio-anagrafico e professionale. Sul piano nazionale, infatti, l'incremento quantitativo della popolazione dei formatori della FP sembra aver indotto una serie di mutamenti rilevanti su diversi livelli, alcuni dei quali verranno esaminati sinteticamente di seguito.

3. IL PROFILO SOCIO-ANAGRAFICO E PROFESSIONALE

Sul piano socio-anagrafico, il quadro attuale segnala soprattutto una progressiva attenuazione della connotazione prevalentemente maschile della professione.

Tab. 1 - *Dati relativi al profilo socio-anagrafico, nelle coorti di formatori*

	Veterani	Leva di mezzo	Nuove leve
Maschi (%)	58.3	50.3	46.4
Età (media)	50	41	34
Anni di lavoro nella FP (media)	27	14	5

Fonte: ISFOL

In termini generali, i dati disponibili indicano che l'entità della forbice tradizionalmente a vantaggio della componente maschile sia ormai sul punto di elidersi: nel 1975, infatti, 7 formatori su 10 erano di sesso maschile; nelle rilevazioni più recenti questi ultimi si attestano intorno al 50% del totale. Ciò – come dimostrano i dati (Tab. 1) – è la chiara conseguenza di una marcata femminilizzazione delle “nuove leve” del sistema, dove i tradizionali equilibri di genere tendono gradualmente a invertirsi. Per inciso, il dato è piuttosto interessante se posto in relazione con gli altri segmenti del sistema dell'istruzione e formazione italiano, dove si rileva una prevalenza più o meno marcata della componente femminile. Nel caso dell'Istruzione professionale, ad esempio, – ossia nel comparto più prossimo a quello oggetto di analisi – la quota di donne insegnanti è di poco superiore al 60% del totale. Pertanto, si segnala una tendenziale omogeneizzazione nella composizione di genere di comparti diversi del sistema che – se vogliamo – può contribuire a una maggiore cooperazione e integrazione fra sistemi.

I dati disponibili segnalano, inoltre, una certa tendenza all'invecchiamento nella popolazione dei formatori del nostro Paese. Secondo le rilevazioni ISFOL, attualmente l'età media si attesta intorno ai 43 anni; e se oltre 1 caso su 4 ha oltre 50 anni, meno di 1 su 10 ne ha meno di 30. Si tratta, pertanto, di un gruppo professionale con una struttura anagrafica complessivamente piuttosto adulta, più evidente nelle Regioni meridionali (44), nel comparto pubblico (47) e nelle componenti meno sviluppate del sistema (48 fra gli enti non accreditati o certificati; 42 dove si dispone di ambedue i requisiti). L'invecchiamento, in altri termini, è più accentuato nei contesti meno dinamici, in cui i processi di ricambio generazionale o – comunque – di reclutamento di nuovi addetti risultano più attenuati (Tab. 2). In tali ambiti – ove risulta più contenuta l'incidenza delle “nuove leve” del sistema – l'età media è notevolmente superiore alla norma.

Tab. 2 - *Incidenza delle tre coorti di formatori per alcuni requisiti strutturali dell'ente di appartenenza. Valori %*

	Veterani	Leva di mezzo	Nuove leve
Ripartizione geografica			
Centro-nord	40,9	27,8	31,3
Mezzogiorno	52,3	24,5	23,2
Natura giuridica ente di appartenenza			
Pubblico	56,3	24,2	19,5
Privato	33,6	30,1	36,3
Requisiti di qualità della sede di appartenenza			
Accreditata e certificata	38,4	28,6	33,0
Nessun requisito	56,5	25,8	17,7

Fonte: ISFOL

A queste dinamiche di ordine socio-anagrafico, sembra associarsi una differenziazione su base generazionale piuttosto importante anche sul piano professionale. A tal proposito, ci limitiamo a considerare almeno due importanti dimensioni: le competenze acquisite e l'inquadramento contrattuale.

Per ciò che concerne il primo aspetto, risulta evidente come all'evoluzione del profilo socio-anagrafico corrisponda un avanzamento visibile e generalizzato dei livelli di qualificazione di base della popolazione di riferimento. Attualmente, oltre la metà dei formatori dispone di un diploma (prevalentemente tecnico o professionale), e circa uno su tre di una laurea, cui non di rado si associano ulteriori esperienze di formazione post-laurea⁷. La progressiva qualificazione del livello d'istruzione rilevabile nella popolazione di riferimento è ascrivibile soprattutto alla crescente incidenza di laureati fra le “nuove leve” del sistema, dove per la prima volta questo titolo di studio diviene ampiamente maggioritario (Tab. 3). Le “nuove leve”, tuttavia, risultano visibilmente penalizzate sul piano della formazione in servizio,

⁷ Cfr. ISFOL, *Rapporto 2005*, Roma, ISFOL, 2005, p. 246.

che invece sembra continuare a coinvolgere soprattutto i formatori più anziani. Prevedere una partecipazione più equilibrata alla formazione in servizio delle diverse generazioni di formatori potrebbe favorire una proficua circolazione delle competenze nella logica dello sviluppo e del consolidamento delle cosiddette comunità di pratica.

Tab. 3 - *Dati relativi al profilo professionale, nelle coorti di formatori. Valori %*

	Veterani	Leva di mezzo	Nuove leve
Titolo di studio			
diplomati	70,4	47,9	37,8
laureati	21,0	43,7	54,9
Formazione in servizio			
FF si	76,9	65,3	47,4
Corsi/anno di servizio	0,45	0,47	0,50
Rapporto di lavoro			
tipici	91,0	72,5	37,0
Co.Co.Co.	3,4	10,2	30,1
consulenti	2,9	11,7	14,8

Fonte: ISFOL

Una condizione molto diversa sembra caratterizzare i tre gruppi generazionali dei formatori soprattutto per ciò che concerne l'inquadramento contrattuale collegato all'organizzazione di appartenenza. Se fra i "veterani" sono presenti soprattutto contratti di lavoro a tempo indeterminato, il quadro tende sostanzialmente a capovolgersi fra le "nuove leve" del sistema in cui prevalgono largamente forme di lavoro flessibile, soprattutto le collaborazioni continuative.

In generale, ciò evidenzia come all'espansione della popolazione di formatori si associ una chiara tendenza alla flessibilizzazione della professione. Ciò va ascritto certamente a una tendenza più generale del mercato del lavoro italiano; il fenomeno, però, appare riconducibile anche a fattori endogeni, quali la necessità di liberare il sistema da una serie di rigidità che avevano caratterizzato la fase di sviluppo precedente⁸, oltre che dalla discontinuità dei flussi di risorse finanziarie connesse alle tipiche modalità di attribuzione dei fondi comunitari. In ogni caso, si può dire che l'espansione quantitativa dei formatori stia passando attraverso un processo di stratificazione molto importante fra un "nocciolo duro e stabile" di addetti cui si affianca volta per volta un numero crescente di formatori flessibili. In questo senso – sebbene la flessibilizzazione risponda a motivazioni legittime, e sovente congruenti con le esigenze stesse di componenti specifiche di formatori – si corre il rischio di un indebolimento sia della professione (crescente divaricazione degli interessi) sia del processo di erogazione del servizio, attraverso una non ottimale cooperazione potenzialmente alimentata anche da un bagaglio culturale e di competenze frastagliato.

⁸ Cfr. ISFOL, *Rapporto 1997*, Angeli, Milano, 1997, p. 478.

4. L'ATTIVITÀ PROFESSIONALE ED IL QUADRO MOTIVAZIONALE

Le differenze piuttosto significative riscontrate sul piano del profilo socio-anagrafico e professionale – soprattutto per ciò che concerne il quadro delle competenze, di base o esperienziali – sembrano riflettersi solo in misura limitata sul piano del concreto agire professionale. Però, quando ciò accade, le differenze generazionali sembrerebbero ricalcare le principali tendenze evolutive del settore, nel senso che le “nuove leve” risulterebbero destinate con più frequenza al presidio di filiere e funzioni più innovative e a maggior tasso di specializzazione.

Applicando tale considerazione ai destinatari prevalenti dell'attività, si può osservare, infatti, come la distribuzione non presenti variazioni particolarmente evidenti in corrispondenza del dato generazionale, se non in misura limitata (Tab. 4). Sul piano generale, oltre 1 caso su 2 opera nella filiera della formazione iniziale, e i destinatari dell'attività sono soprattutto giovani in uscita dall'obbligo scolastico o a rischio di *drop-out*. In poco più di un caso su 10, il *target* è costituito da giovani in ingresso nel mondo del lavoro, cui segue la formazione continua di adulti occupati, la formazione per l'inclusione sociale, l'apprendistato e *target* disoccupati o con occupazione critica.

Tab. 4 - *I principali destinatari delle attività formative delle coorti di formatori. Valori %*

Destinatari	Veterani	Leva di mezzo	Nuove leve
Giovani (innalzamento o uscita dall'obbligo)	64,5	58,1	55,7
Giovani diplomati e laureati	13,4	14,2	14,6
Adulti occupati	8,5	9,7	12,2
Svantaggio, pari opportunità	7,0	11,9	7,9
Apprendisti	3,8	2,6	5,2
Adulti disoccupati	2,9	3,5	4,5

Fonte: ISFOL

In questo quadro, le “nuove leve” sembrerebbero presidiare, con una frequenza superiore alla norma, le filiere formative più complesse, innovative e maggiormente contigue al mercato del lavoro (la formazione degli adulti e l'apprendistato, in particolare), mentre le generazioni più anziane – *in primis* i “veterani” – risultano più impegnati nella tradizionale formazione di base. Questa differenziazione, in realtà, tende a ricalcare uno schema già rilevato altrove⁹ ponendo in relazione le filiere con le varie tipologie di inquadramento contrattuale, da cui si evince come i formatori di ruolo (generalmente formatori più anziani) sembrerebbero operare prevalentemente in attività di FP iniziale, ambito in cui l'impegno di collaboratori e consulenti (soprattutto nuove leve) appare relativamente più limitato,

⁹ Cfr. ISFOL (a cura di F. GAUDIO e C. MONTEDORO), 2005, cit.

giacché più impegnati nella formazione continua ed in quella superiore. “In altri termini, sul piano storico *la nuova guardia* dei formatori potrebbe configurarsi come una risposta organizzativa alla promozione di nuove tipologie – a più elevato tasso di specializzazione delle prestazioni erogate – di offerta di FP”¹⁰.

In certa misura, l'appartenenza generazionale risulta altrettanto rilevante per ciò che concerne le differenze riscontrate sul piano della funzione svolta nell'ambito del processo di erogazione del servizio formativo. Sul piano generale, le rilevazioni ISFOL sembrano evidenziare una progressiva differenziazione funzionale degli addetti del sistema, nell'ambito della quale – tuttavia – resta largamente maggioritaria la funzione di docenza, accanto ai ruoli di direzione, coordinamento e di analista-progettista. Di contro, le funzioni di orientamento e, soprattutto, di addetto alle reti informatiche e di valutatore risultano largamente sottodimensionate¹¹. In questo quadro generale, però, si rilevano alcune differenze sostanziali: la funzione “docente”, per quanto largamente maggioritaria, appare presidiata in misura visibilmente superiore dalle generazioni più anziane di formatori; un andamento analogo si rileva per il ruolo di orientatore. Di converso, le “nuove leve” tendono a prevalere in altre funzioni, quali la progettazione, il tutoraggio, la valutazione, la gestione dei sistemi informatici e – seppur lievemente – il coordinamento didattico (Tab. 5)¹². In altri termini, se i formatori più anziani sono maggiormente impegnati nell'erogazione del servizio, le “nuove leve” sembrano prevalere nel presidio di *step* di processo a monte, a valle e a supporto del servizio formativo.

Tab. 5 - *Le funzioni assolve nel processo di erogazione dei servizi formativi, per le coorti di formatori. Valori %*

Funzioni	Veterani	Leva di mezzo	Nuove leve
Coordinamento	17,9	16,6	18,5
Progettazione	5,7	3,1	9,4
Docenza	53,4	55,5	44,1
Tutoraggio	13,2	12,2	15,3
Orientamento	5,2	7,2	3,5
Valutazione	0,5	1,5	2,1
Gestione reti informatiche	4,1	3,9	7,1

Fonte: ISFOL

¹⁰ *Ibidem*, p. 166.

¹¹ Per un approfondimento: cfr. *ibidem*, pp. 167 e segg.

¹² I dati presentati in tabella differiscono – a volte visibilmente – da quelli presentati nel volume citato alla nota precedente. Ciò in quanto questi ultimi facevano riferimento alla sola rilevazione effettuata nel corso del 2002-03, mentre quelli presentati in Tab. 5 contemplano anche quelli del 2004. Inoltre, per comodità di analisi nel nostro caso ci si limita a fornire i dati sui soli formatori con contratto tipico, mentre quelli si riferivano anche agli intervistati con contratto di lavoro flessibile. In ogni caso, le tendenze generali nelle due rilevazioni restano immutate, a conferma di una sostanziale fondatezza della chiave interpretativa proposta.

In relazione a questo ultimo aspetto si sottolinea che le differenze non sempre risultano particolarmente marcate; tuttavia, la chiave di lettura pare plausibile e per certi versi suggestiva nella misura in cui le differenze generazionali evidenziano l'evoluzione paradigmatica del sistema formativo, con la sua più recente sottolineatura della rilevanza del *processo* come dimensione strategica della qualità del *prodotto*.

Nell'ambito delle indagini condotte dall'ISFOL è possibile, infine, effettuare alcune considerazioni su una serie di dimensioni di natura psicologico-relazionale – dunque non strettamente connesse ad aspetti più esteriori e/o di ordine tecnico – che caratterizzano la condizione professionale dei formatori della FP. Tali aspetti incidono inevitabilmente – in forma più o meno palese e diretta – sulla qualità dell'agire professionale e sulle relative *performance* degli addetti della FP. L'auto-rappresentazione dell'identità professionale, le motivazioni sottostanti alla scelta della professione, il senso di gratificazione e le aspirazioni professionali, sono tutti elementi che possono fornire indicazioni sul grado di investimento nell'agire quotidiano e sul benessere complessivo del soggetto, in termini di auto-realizzazione e soddisfazione di bisogni legati allo *status* professionale. Politiche di riqualificazione professionale dovrebbero senza alcun dubbio tener conto di questi aspetti se ci si pone come obiettivo quello di elevare la qualità della vita di lavoro e rendere più attraente e gratificante tale professione. Aspetti, quest'ultimi che vengono spesso sottolineati nei documenti della Commissione Europea al fine di migliorare la qualità dei sistemi di istruzione e formazione e raggiungere, entro il 2010, parte degli obiettivi strategici individuati dal Consiglio Europeo di Lisbona del 2000¹³.

Stando a tutte le indicazioni disponibili, si può affermare con una certa sicurezza che i formatori della FP sono complessivamente soddisfatti della propria attività professionale. Dall'ultima rilevazione campionaria condotta dall'ISFOL nel 2004 risulta, ad esempio, che il 45% circa dei casi esprime un livello di soddisfazione piena, cui si associa una quota di peso simile con una posizione analoga ma più prudente. Pertanto, l'area dell'insoddisfazione coinvolge meno di 1 caso su 10. Il dato del 2004, inoltre, sembra evidenziare un miglioramento ulteriore del quadro già positivo rilevato nella rilevazione campionaria ISFOL del 2002, giacché nel frattempo la componente dei soggetti pienamente soddisfatti sembra visibilmente aumentata (era del 35,1%)¹⁴. Disaggregato su base generazionale, il dato non presenta scostamenti di particolare rilievo dai valori medi del campione, se non un certo ampliamento dell'area degli insoddisfatti fra i "veterani" (9,5%) rispetto alle "nuove leve" (6,6%). Piuttosto, il senso di gratificazione professionale risulta più sensibile a fattori di contesto: una maggiore soddisfazione professionale

¹³ Il problema dell'attrattività delle professioni educative è stato da tempo evidenziato dall'OCSE, che ha sollecitato l'attuazione di politiche specifiche in materia proprio per fare in modo che le giovani reclute investano maggiormente su questa professione. Si veda il "Programma di lavoro dettagliato circa gli obiettivi dei sistemi di istruzione e formazione in Europa" della Commissione europea del febbraio 2002.

¹⁴ Cfr. ISFOL (a cura di F. GAUDIO e C. MONTEODORO), 2005, cit., pp. 201 e segg.

sembrerebbe essere presente negli enti privati, nelle Regioni del Centro-Nord, negli enti accreditati o certificati. Ciò contribuisce ad avvalorare l'ipotesi di una connessione diretta fra grado di sviluppo organizzativo e senso di gratificazione professionale degli addetti.

Tab. 6 - *Le principali aspirazioni professionali, per le coorti di formatori. Valori %*

	Veterani	Leva di mezzo	Nuove leve
Reddito	25,7	25,0	24,5
Crescita professionale	18,8	20,0	19,6
Stabilità del lavoro	7,8	11,3	20,1
Carichi di lavoro	8,2	8,1	6,1
Rapporto con i destinatari	7,6	7,0	3,9
Orari di lavoro	7,4	6,8	6,4

Fonte: ISFOL

Dai dati della rilevazione ISFOL 2004, inoltre, emerge che l'aspirazione più diffusa rispetto al lavoro svolto sembra chiamare in causa un miglioramento del reddito: esigenza espressa mediamente da 1 formatore su 4. Ciò non deve stupire, giacché il livello retributivo della categoria appare oggettivamente medio-basso: oltre il 50% dei casi esaminati dichiara di percepire meno di 1.000 euro mensili, e solo una quota inferiore al 3% dichiara un reddito maggiore di 1.500 euro (a fronte di un impegno medio di 36 ore settimanali). Da notare come rispetto alla rilevazione del 2002 la componente di chi esprime bisogni di adeguamento del reddito è notevolmente cresciuta (era del 14,4%), e ciò può essere spiegato presumibilmente con i noti problemi di riduzione del potere di acquisto (anche percepito) connessi all'introduzione della nuova moneta.

Sta di fatto che, attualmente, questa dimensione risulta prioritaria, scalzando ampiamente dal vertice della graduatoria delle aspirazioni l'esigenza della crescita professionale attraverso lo sviluppo delle competenze. Al contempo, una preoccupazione piuttosto diffusa riguarda la stabilità del lavoro, che è uno dei pochi elementi sui quali si rilevano differenze visibili fra i tre gruppi esaminati. Considerando quanto visto in precedenza rispetto alla distribuzione specifica del tasso di flessibilizzazione, non può stupire che siano proprio le "nuove leve" a focalizzare frequentemente questo elemento. Per il resto, questioni legate ai carichi di lavoro, alla ricaduta sociale della professione, agli orari di lavoro, si collocano in una posizione intermedia, mentre altre questioni – legate soprattutto alle relazioni sul luogo di lavoro – appaiono meno importanti forse perché già vissute in termini gratificanti.

5. ALCUNE CONSIDERAZIONI

Come si è visto, le più recenti sollecitazioni delle istituzioni comunitarie tendono a porre con una certa insistenza agli Stati nazionali la priorità di

un maggiore investimento nella valorizzazione delle risorse umane del sistema di istruzione e formazione. C'è l'esigenza, in altri termini, di interventi e *policy* strutturate e organiche in grado di produrre avanzamenti effettivi e visibili in questa professione. Un presupposto essenziale per l'efficacia di interventi di questa natura chiama in causa la necessità di conoscere gli effettivi bisogni e domande dei formatori e di non pensare a questo gruppo professionale come una sorta di monolite: i formatori sono molto cambiati negli anni, e questo processo si va ulteriormente accelerando. Ciò dipende soprattutto dall'allargamento consistente di questo gruppo professionale, nel quale attualmente convivono componenti fortemente eterogenee su vari livelli: la chiave di lettura generazionale del presente contributo ne è una conferma.

Molteplici sono le coordinate intorno alle quali impostare un sistema di priorità negli obiettivi e negli strumenti da adottare. In questa fase, tuttavia, risulta centrale operare per una valorizzazione effettiva delle nuove e particolarmente qualificate generazioni di formatori, sia sul piano della formazione continua in servizio, sia sul piano di maggiori garanzie occupazionali e di reddito. Sembra anche prioritario favorire una circolazione e contaminazione dei saperi e delle competenze – formali e informali – vista l'eterogeneità e la ricchezza riscontrabile su questo versante. Una maggiore integrazione generazionale è, quindi, del tutto auspicabile e per questo appare essenziale una riconsiderazione dei modelli e degli approcci utilizzati nella formazione in servizio. Quest'ultima dovrebbe essere potenziata nelle componenti meno dinamiche (*in primis* regioni meridionali ed enti pubblici), dovrebbe caratterizzarsi per una maggiore inclusività delle “nuove leve” e incentivare la formazione *on the job* per innescare processi virtuosi sul versante motivazionale e del rafforzamento delle cosiddette “comunità di pratica”.