

Nuovi profili degli operatori della FP

Testimoni privilegiati a confronto

Guglielmo Malizia e Vittorio Pieroni

Secondo l'ultimo rapporto sulla situazione sociale del Paese la Formazione Professionale (= FP) si trova attualmente in una fase di congiuntura e transizione, caratterizzata da grande dinamismo nel senso di un «boom» di soggetti, esigenze e metodi di intervento sia sul lato della domanda che dell'offerta; anzi il CENSIS si serve dell'espressione «*festa formativa*» come immagine per descrivere sinteticamente la situazione¹. Però non tutte le componenti della FP partecipano egualmente al fermento e in particolare il sottosistema pubblico — Stato, Regioni, Enti Convenzionati — sembra occupare i margini della «festa». L'indagine, di cui si darà nel seguito un resoconto essenziale, concentra l'attenzione proprio sul versante problematico della FP e più specificamente pone in discussione i profili degli operatori che nella FP regionale costituiscono indubbiamente la figura-chiave².

¹ XXI Rapporto/ sulla situazione sociale del paese, Roma, Angeli, 1987, pp. 154-169.

² Lo studio-ricerca di cui al presente articolo è stato finanziato dal Ministero del Lavoro e realizzato presso il laboratorio «Studi Ricerche e Sperimentazioni» del CNOS, costituito presso gli Istituti di Didattica e di Sociologia dell'Educazione della Facoltà di Scienze dell'Educazione dell'Università Pontificia Salesiana. Ha diretto l'indagine G. Malizia dell'Istituto di Sociologia appena citato; l'équipe di ricerca era composta da: G. Milanesi, V. Pieroni, S. Chistolini e da rappresentanti della Direzione Nazionale del CNOS. Il rapporto finale dell'indagine è stato redatto da V. Pieroni e da S. Chistolini e curato da G. Malizia e G.C. Milanesi. Il presente articolo ne offre una sintesi preparata da G. Malizia e V. Pieroni.

1. Le ipotesi

Come si è osservato sopra, le strutture pubbliche della FP hanno rivelato negli ultimi anni *difficoltà* di vario tipo e soffrono di una notevole perdita di slancio³. La FP di base, destinata ai giovani con o senza licenza media e con bassa qualifica, ha registrato nel 1985-86 un calo significativo degli iscritti; al contrario risulta in aumento la domanda di corsi professionalizzanti da parte dei diplomati, degli adulti, della forza lavoro in riconversione e del grande pubblico. Inoltre, tra l'82 e l'86 la spesa per la FP regionale ha seguito un andamento discontinuo a livello di singole Regioni, mentre globalmente si costata un aumento contenuto anche se costante. Oltre a ciò, influiscono negativamente soprattutto problematiche di ordine qualitativo come: le carenze del quadro legislativo e in particolare lo stallo della riforma della secondaria superiore, che mantiene uno stato di grave incertezza circa le sorti della FP di base; il prestigio non molto elevato di cui gode la FP regionale, come di una scuola di serie B; l'inadeguatezza a rispondere ai bisogni del mercato del lavoro per cui non frequentemente la decisione sui corsi è condizionata dall'offerta più che dalla domanda; una burocratizzazione pervasiva che si manifesta, tra l'altro, nella trasformazione tendenziale delle convenzioni da atto contrattuale ad atto autoritativo, nella standardizzazione soffocante di interventi e costi, nell'eccessivo garantismo e nella scarsa flessibilità della politica del personale; la conoscenza insufficiente dei dati della spesa e la mancanza di meccanismi di controllo dei risultati reali.

L'offerta privata, invece, ha ultimamente evidenziato una notevole vivacità. Si è accresciuto l'impegno finanziario e si sono moltiplicati i soggetti che, ormai, coprono tutta l'area della FP quanto a obiettivi, contenuti e livelli. A ciò sono stati stimolati dalla *domanda sociale* che ha subito trasformazioni incisive ed estese: questa si presenta come una richiesta di qualità, di personalizzazione dei servizi, di formazione professionale avanzata e di capacità di integrare i linguaggi delle nuove tecnologie, esprimere un'attenzione rinnovata al fattore umano quale asse portante della crescita, rivela l'aumentato interesse dei giovani per la formazione a motivo della problematicità di trovare un lavoro. I fenomeni sul piano della domanda possono essere qualificati in una crescita del 12,5% tra l'85 e l'86 dell'impegno delle imprese per la formazione dei dipendenti e del 57,1 quanto alle spese delle famiglie per le attività extrascolastiche dei figli e l'autoformazione degli adulti.

Indubbiamente a monte incidono le connotazioni del *nuovo ciclo econo-*

³ XXI Rapporto..., o.c., pp. 154-169, da cui sono anche tratti i dati citati nel proseguo.

mico quali la progressiva terziarizzazione del mondo produttivo e soprattutto l'intreccio terziario delle culture che stanno portando l'Italia verso una fase di crescita post-industriale, lo sviluppo impressionante della scienza e della tecnologia in alcune aree decisive, l'internazionalizzazione del mercato che non si limita alle multinazionali, ma coinvolge le medie e piccole imprese, la sofisticazione degli strumenti del credito e del commercio. In altre parole la FP sta attraversando una fase di trasformazione caratterizzata dal passaggio da una monoutenza tradizionale a una pluriutenza di portatori di esigenze nuove e diversificate, dall'ampliamento della gamma dei servizi, dalla crescita e differenziazione delle offerte extrascolastiche, dall'introduzione di nuove tecniche di autoformazione e di formazione personalizzata.

Un nodo centrale attinente la FP è la *transizione scuola-lavoro*. Tra l'82 e l'86 si è aggravata la disoccupazione giovanile passando dal 22,3% al 26,4 del gruppo di età 14-29. Allo stesso tempo si costata una crescente attenzione dei giovani verso il lavoro indipendente e forme di micro-imprenditorialità ed emerge un intreccio complesso tra studio e lavoro a cui contribuiscono le sperimentazioni ufficiali, o meno, di raccordo scuola-lavoro nella secondaria superiore e nella FP: si studia e contemporaneamente si ricerca un'occupazione o si svolgono lavori occasionali; si lavora e al tempo stesso si vuole migliorare la propria formazione di base o si mira ad ottenere un titolo più alto. L'apprendistato sta perdendo gradualmente terreno, anche se rimane l'istituto della transizione al lavoro più importante, mentre si osserva un alto gradimento di imprese e lavoratori per i contratti di formazione-lavoro che, se si rivelano efficaci sul piano dell'avviamento professionale, hanno legittimato una certa precarietà del lavoro e non sembrano contribuire in modo soddisfacente alla promozione e alla realizzazione di programmi formativi. Nel quadro descritto non è tuttavia facile individuare un «trend» certo per il futuro; infatti, non è chiaro se stia emergendo una nuova concezione della relazione tra vita e lavoro o se piuttosto ci si trovi di fronte a forme di adeguamento a una condizione problematica del mercato del lavoro.

In tale contesto, se si vuole che il sottosistema regionale della FP dia il suo contributo specifico alla «festa formativa», che assuma la funzione di luogo politico del collegamento, coordinamento e organizzazione delle offerte di FP sul territorio, che permetta ai CFP pubblici e convenzionati di divenire il fulcro della transizione scuola-mercato del lavoro, che estenda i suoi servizi a tutti i livelli di passaggio dalla formazione alla professionalità, che si raccordi organicamente con l'apprendistato e il contratto di formazione-lavoro, che migliori la sua azione in favore delle fasce marginali del mondo del lavoro, è necessario ed urgente provvedere a un rinnovamento dei profili

professionali degli operatori della FP. Infatti, non è più pensabile a un *ruolo unico* del docente con i suoi contenuti invecchiati, ma i profili andranno profondamente rinnovati, differenziati e tradotti in adeguati percorsi di carriera in cui le attività di aggiornamento e di riconversione assumeranno un posto centrale. Dovrà essere introdotta sufficiente flessibilità nella gestione del personale: l'orario andrà articolato prevalentemente per obiettivi e progetti, la struttura dei primi dovrebbe essere concepita sulla falsariga delle imprese private ed andrebbe previsto l'inserimento di esperti e di personale aziendale nei CFP, pur con le opportune garanzie a tutela dei docenti della FP. Bisognerà anche provvedere con urgenza al personale dirigenziale a cui si dovrà fornire qualità manageriali analoghe a quelle dei dirigenti di industria, più che competenze burocratiche esemplate sull'amministrazione statale.

Di conseguenza l'indagine ha preso il via sulla base delle seguenti *ipotesi*:

1) la richiesta di cambi profondi nelle figure degli operatori della FP trae origine da *pressioni* esterne/interne al sistema formativo. Le prime vanno individuate soprattutto nella trasformazione dell'assetto produttivo e nelle innovazioni tecnologiche introdotte; le seconde nella riorganizzazione della FP all'insegna dei principi di alternanza/policentricità/polivalenza;

2) in questo clima di trasformazione anche il CFP è chiamato — quale perno del sistema regionale della transizione-reinserimento dallo studio al lavoro — a *riarticolare* i profili dei formatori, innovando obiettivi, contenuti e metodi, a prevedere nuovi iter di carriera, a introdurre logiche di «management» a tutti i livelli, e soprattutto a quello dirigenziale, ad adottare un'organizzazione flessibile di strutture, personale, curricoli, orari, incentivi;

3) gli *Enti Convenzionati*, pur percependo generalmente la problematica presentano allo stato attuale una situazione relativamente confusa e differenziata nell'interpretare ed adottare nuove figure operative in funzione del cambiamento. Ciò va attribuito tanto a fattori esterni che interni agli Enti: tra i primi prendono consistenza in particolar modo il diversificarsi della domanda dell'utenza e del mondo del lavoro e una non sempre ben definita normativa a livello regionale e nazionale, entrambi considerati elementi disorientativi nell'adozione di una linea comune da seguire nell'affrontare l'emergenza; inoltre, non si devono dimenticare le ristrettezze finanziarie, la mancanza di persone e le carenze strutturali in cui si dibatte la FP regionale. Tra i fattori interni vanno annoverati soprattutto: la resistenza al cambiamento, la formazione non sempre adeguata degli operatori, il tentativo di adattare al nuovo strategie di intervento ormai superate.

2. Le articolazioni della ricerca

L'indagine si è svolta tra il gennaio e il marzo del 1987. A causa del tempo limitato a disposizione e data la natura del tema oggetto della ricerca si è scartata l'ipotesi dell'applicazione in massa di un questionario e si è preferito ricorrere a *testimoni privilegiati* a cui sono state rivolte interviste semi-strutturate.

Nel procedere alla scelta del primo sotto-campione (le persone avvicinate direttamente) si è fatto riferimento essenzialmente a *due criteri* principali: la divisione degli intervistati tra, da una parte, le varie figure operative all'interno degli Enti Convenzionati (Delegati regionali, Direttori del CFP, Docenti, Istruttori...) e, dall'altra, osservatori esterni alla FP convenzionata, ma esperti della medesima (autorità regionali, sindacalisti, imprenditori, studiosi...); la scelta di alcune Regioni rispetto ad altre in base ad esigenze di rappresentatività definite in rapporto sia alla distribuzione geografica che alla *differenziazione delle esperienze*. Alla fine si è optato per: il Veneto, poiché offre una maggior gamma di Enti Convenzionati, rispecchia la realtà industriale del Nord ed è una Regione dove la FP non manifesta ancora conflittualità consistenti, o quanto meno non esplosive come in altre Regioni; l'Abruzzo, in quanto è stato recentemente sperimentato un tentativo di riarticolazione di tutte le figure operative della FP, suscitando non poche perplessità e tensioni ed inoltre perché come realtà industriale viene definito il «Nord del Sud»; il Lazio, regione nella quale, al contrario, non si rilevano sperimentazioni in atto e dove è più facile incontrare studiosi/esperti della FP operanti presso strutture nazionali (Uffici studi, Centri di ricerca, Sedi centrali di associazioni...) delle istituzioni interessate.

Il campione degli intervistati tramite *posta* non è stato composto con criteri selettivi; infatti il testo dell'intervista è stato inviato a tutti i delegati regionali e a tutti i direttori dei CFP del CNOS sparsi sull'intero territorio nazionale, quali testimoni privilegiati delle tematiche/problematiche oggetto dell'indagine e al tempo stesso rappresentanti dell'Ente a cui essa è stata commissionata. All'intervista postale ha risposto circa il 30% delle persone interessate. Il dato è abbastanza soddisfacente, se lo si considera dal punto di vista della metodologia d'intervento (difficilmente si raggiunge una percentuale più alta con questa tecnica).

In conclusione, 49 degli inchiestati appartengono a Enti Convenzionati di tre Regioni significative — Veneto, Abruzzo e Lazio — e 20 svolgono la funzione di «osservatori esterni» dato il loro ruolo di esperti della FP e di amministratori regionali.

La *griglia* utilizzata per l'intervista rispecchia, dal canto suo, le principali tematiche/problematiche sottese all'impianto ipotetico, pur concentrando gli interrogativi su una gamma di figure definibili come «emergenti» (se rapportate alle esigenze attuali della FP) e di cui si vuole verificare appunto tanto la fattibilità che la specificità nell'adozione di compiti e ruoli. Il testo si suddivide in una serie di 12 domande (in qualche caso doppie) le quali presentano questa *distribuzione* interna:

1) le prime tre mirano a rilevare la situazione in atto all'interno della FP e in particolare degli Enti Convenzionati rispetto al problema della riarticolazione delle figure professionali degli operatori;

2) altre due domande cercano di verificare la presenza di adeguati percorsi di carriera e di valutare il grado di flessibilità dell'organizzazione del personale;

3) le restanti domande affrontano a turno ciascuna delle figure tradizionali ed emergenti all'interno della FP (coordinatore, progettista di formazione, «tutor», docente-orientatore, rilevatore del mercato del lavoro, docente-insegnante e direttore), indagano sul livello di «disponibilità» dei docenti nei confronti di ipotesi di «riconversione» dei loro ruoli/profili professionali, e pongono interrogativi circa le finalità, i contenuti, le strutture della formazione dei formatori.

3. La sintesi dei risultati

È impossibile riprodurre in poche pagine la ricchezza di contenuto e soprattutto la molteplicità delle sfumature emerse nelle 69 interviste; si potranno soltanto indicare alcune linee di tendenza, le più macroscopiche. Si è pensato di raggruppare le opinioni più significative intorno a *tre nuclei* che rappresentano le articolazioni principali dell'indagine. In tutti gli interventi i problemi sono stati affrontati non solo in rapporto alle singole «figure» degli operatori, ma all'interno dello scenario complessivo nel quale si muove ed opera la FP regionale; pertanto il primo dei paragrafi che seguono è dedicato al quadro generale nel tentativo di confrontare la qualità dell'offerta formativa con le esigenze della domanda proveniente dallo sviluppo scientifico-tecnologico e produttivo. La seconda sezione riprende il tema fondamentale dell'indagine, l'innovazione dei profili, dal punto di vista preferito dagli intervistati quello delle «funzioni». È chiaro che una diversa concezione dei compiti rinvia a una differente organizzazione della formazione.

3.1. I nodi del cambiamento

L'interrogativo circa l'avvertita esigenza o meno di cambiamento all'interno degli Enti convenzionati corrisponde alla ipotesi secondo la quale allo stato attuale delle cose, a livello delle singole realtà operative si stanno vivendo momenti di disorientamento e di perplessità di fronte all'eventualità dell'adozione di nuove strategie d'intervento formativo e dell'istituzione di nuove figure, meglio qualificate a realizzare tale cambiamento.

Questo momento problematico, emerso abbondantemente dalle interviste, è certamente indicativo della situazione *obiettivamente contraddittoria* che sta attraversando la FP regionale, stretta tra esigenze operative di difficile soluzione e comunque sollecitata a uscirne in tempi relativamente brevi.

Non v'è dubbio, quindi, che tutti gli intervistati hanno avvertito il clima nuovo che si respira nell'ambito della FP e, alla pari di quanto è avvenuto in recenti convegni, si è fatto un certo inventario del vecchio da abbandonare e del nuovo da acquistare, delle *cause* che hanno provocato lo stato attuale di « impasse » del sistema e delle condizioni o soluzioni che, all'opposto, permettono allo stesso di andare nella « direzione » giusta e alla « velocità » necessaria.

Passando ad analizzare in primo luogo le cause che hanno portato la FP regionale a correre il rischio di obsolescenza o quanto meno a essere relegata nei settori più marginali del mercato delle professioni, ci pare di poter dire che sostanzialmente esse possono essere indicate in tre categorie principali:

- a) il « modo » di fare formazione;
- b) la preparazione professionale dei docenti;
- c) il mancato « raccordo » col mercato.

a) Nel riassumere l'atteggiamento comune emerso all'interno degli Enti nei confronti del modo attuale di fare formazione, si possono individuare due *componenti* complementari: il riconoscimento dell'attuale inadeguatezza e la presa di coscienza dell'obiettiva difficoltà di individuare soluzioni praticabili.

In sostanza, non si fa fatica a riconoscere che in genere la formazione attualmente prodotta serve *poco* alle esigenze più avanzate dei processi produttivi. Ed i motivi vengono individuati essenzialmente nel fatto che per un verso il sistema formativo non « gira » alla stessa velocità dell'azienda, del mercato e per l'altro manca la capacità di cogliere i valori che producono il cambio, quindi manca la capacità stessa di progettare il futuro.

Ossia mentre si comprende con lucidità il bisogno di non cristallizzarsi entro schemi rigidi o predeterminati e si è consapevoli del fatto che non esistono più «figure fisse abbinata a mestieri fissi» e che tendono a scomparire sempre più i mestieri puramente esecutivi a favore di una maggiore partecipazione al processo produttivo in tutte le sue varie fasi, si avverte nel contempo che queste esigenze di cambiamento si inceppano o rimangono imbrogliate in una serie di fattori *ostacolanti*, di fronte ai quali il Centro ed i singoli operatori devono ammettere la propria impotenza. In particolare sono indiziate le inadempienze alla normativa esistente, le disposizioni del contratto collettivo, una programmazione didattica a compartimenti-stagno, una formazione fatta a scuola, non sul lavoro, e finalizzata a singoli «skills», lo scollocamento tra gli apprendimenti teorici e pratici, tra il CFP, l'azienda ed il territorio.

Ora una formazione che non è più pienamente tale per nessuno — neppure per gli stessi «formatori» — chiaramente non è più in grado di riscuotere adeguati consensi e soprattutto di attirare i necessari investimenti tanto in risorse umane che tecnico-finanziarie, ma al contrario finisce per assecondare le aspettative di coloro che hanno già decretato la naturale quanto indolore scomparsa, almeno riguardo alla cosiddetta *formazione di base*. Da un po' di tempo infatti si registrano tentativi intesi a superare la concezione del Centro come erogatore di prima formazione, attribuendogli invece competenze sempre più elevate rispetto alla domanda emergente dal territorio e alle attese delle aziende. Ma, in questo caso, è ancora possibile salvaguardare la specificità del Progetto Formativo dell'Ente?

Si può infatti essere anche d'accordo che occorre uscire da un'ottica puramente «assistenzialistica», ma ci si deve pur preoccupare specificamente dell'educazione e formazione della personalità di coloro che prima o poi entreranno nei sistemi formativi, portandosi dietro il bagaglio delle contraddizioni tipiche dell'attuale *condizione giovanile*, stretta tra emergenza e marginalità.

Si ha l'impressione cioè che da parte degli Enti Convenzionati si avverta con preoccupazione l'effetto negativo di un «cambio-a-una-dimensione», che tende ad investire il capitale innovativo unicamente negli aspetti tecnologici, trascurando o mettendo in secondo ordine la dimensione «*personalizzante*» delle risorse umane. Per cui non si deve leggere nelle risposte degli operatori degli Enti solo un atteggiamento di chiusura o di rigidità nei confronti del «nuovo», in particolare nei riguardi alla forma mentis degli entusiasti del «management», del mercato e della tecnologia, ma piuttosto considerare le loro riserve quale effetto di una maggior consapevolezza della complessità del modello formativo, all'interno del quale sviluppo tecnologico e problemi del-

l'uomo lavoratore pesano sulle strategie formative con identico diritto di cittadinanza e con differenziata evidenza didattica.

b) L'altra dimensione che può ostacolare il cambio è stata individuata nella *povertà* della preparazione professionale di cui è fornito allo stato attuale il corpo docente della FP.

Anche senza arrivare alle quantificazioni di chi afferma che mediamente il 50% dei docenti va considerato come «zavorra», in quanto non licenziabile né riconvertibile, tuttavia il problema è avvertito generalmente nella sua gravità. La vera difficoltà, infatti, non è identificabile unicamente con lo stato di obsolescenza delle competenze dei docenti quanto (soprattutto) con la *rigidità culturale* di una loro parte, dovuta al livello modesto della formazione di base, alle scarse possibilità di aggiornamento, ai pochi contatti con il contesto socio-culturale ed economico.

Inoltre una notevole porzione degli attuali docenti della FP regionale proviene da un'impostazione prettamente *scolastica* basata sull'apprendimento a compartimenti-stagno e sulla rigida distribuzione degli interventi formativi in modo ripetitivo e slegato da una visione globale/unitaria degli stessi. Ora se tutto questo è ancora possibile (ma non per molto e comunque non ammissibile) in curricula scolastici più teorici, non lo è affatto per FP dove teoria e pratica divengono contemporaneamente operative e dove il «banco a scuola» è quello stesso della fabbrica e viceversa.

La risposta a questi problemi, compresa quella manifestata dagli stessi docenti intervistati, è in genere il ricorso a modalità d'*intervento* diversificate a seconda dell'estrazione degli intervistati:

- alcuni prevedono meccanismi di «uscita indolore» dalla docenza;
- altri programmano ritmi di entrata-uscita dall'insegnamento, nel quadro di una politica di alternanza e di periodi sabatici permanenti;
- altri infine richiedono cambiamenti radicali tanto a livello operativo che strutturale, in grado di produrre negli insegnanti prestazioni qualitativamente diverse da quelle attuali.

Contro il docente, in sostanza, hanno elevato critiche un po' tutti, ritenendolo il punto più debole, l'elemento più malato e più in crisi di tutto il sistema. Ma è realmente così, oppure si tende a fare di lui il capro espiatorio di una situazione precaria che invece affonda le sue radici *al di là* delle sue stesse attuali carenze?

Dall'insieme delle interviste si ricava l'impressione che se è vero che oggi il «formatore» è il primo a dover essere «ri-formato», è altrettanto vero che questo intervento *non è più sufficiente* da solo a riportare la FP regionale

nella condizione di svolgere di nuovo con competenza la propria parte. Certamente il docente è uno dei pilastri portanti dell'intero sistema ma non l'unico; il parlare di «nuovi profili degli operatori» della FP significa dunque coinvolgere al tempo stesso tutta la struttura di supporto.

c) Ed effettivamente, è il *mancato raccordo* tra la formazione ed il mercato del lavoro, che fa del CFP una struttura sotto accusa. Al Centro si attribuisce in particolar modo quello stato di isolamento/scollamento che lo separa da tutte le altre realtà circostanti: il territorio, le aziende, la regione, i vari tipi di utenza. Ma al tempo stesso il Centro è anche considerato come vittima di una mancata volontà di collaborazione al momento in cui si bussa alle porte dell'azienda: difficilmente si trova il tempo, dall'altra parte, di occuparsi anche dei problemi di formazione. Sotto un certo aspetto è più facile delegare totalmente alla FP la funzione di «polmone della formazione» con il compito di ossigenare di «novità» la realtà aziendale circostante, piuttosto che coinvolgersi personalmente in un'azione congiunta per affrontare il cambiamento.

Dalle interviste è emerso quindi uno stato di notevole *incomunicabilità* tra le due realtà: di fatto non scorre molta informazione all'interno di quello che in definitiva dovrebbe essere uno stesso sistema informativo, integrato anche se differenziato, ma prevalgono atteggiamenti difensivi reciproci. Sembra che ognuna delle parti preferisca convivere sul territorio senza interagire intensamente; del resto quando una delle due tenta un approccio più consistente verso l'altra, si creano situazioni di rapporto difficili, frutto di disposizioni rigide e di politiche (sindacali, amministrative...) non sufficientemente mirate a facilitare lo scambio di informazione e di formazione tra le due aree.

Per cui, riprendendo gli interrogativi iniziali, si può dire che la FP regionale è in difficoltà non tanto a causa di questa o quell'altra componente (i docenti, il CFP...), quanto soprattutto perché mancano i presupposti obiettivi che incoraggiano a rischiare, ad affrontare il «nuovo», tentando contemporaneamente la soluzione di *tutti* i problemi di natura non solo formativa, ma anche strutturale, politica, sindacale, burocratico-amministrativa che vi sono connessi.

3.2. *Le funzioni del formatore*

Al momento in cui ci si interroga sul «che cosa» fare e sui «nuovi orientamenti» da prendere per cavalcare l'innovazione, si osserva tra gli in-

tervistati una gamma di atteggiamenti che vanno da uno stato diffuso di incertezza — cioè di mancanza di idee precise di tipo operativo — a tentativi di individuazione di strategie d'intervento sempre più articolate e sofisticate. Il « nuovo » che si vuol far emergere sembrerebbe dover scaturire dalle risposte che l'Ente gestore e/o il singolo CFP riescono a dare ad alcune domande di fondo: a) che « cosa si vuole » da sé stessi; b) ed in secondo luogo « che cosa » si è in grado di offrire al territorio.

Si è detto che il CFP si trova al centro di un sistema territoriale economico e sociale da cui proviene una continua domanda nei confronti della quale esso si pone come ente erogatore di servizi e come interlocutore privilegiato circa i bisogni emergenti. Si sa anche che l'innovazione dei processi produttivi richiede di esaminare con più raffinati strumenti di analisi e di osservazione le nuove tecnologie, l'andamento del mercato del lavoro e le nuove professionalità. Questi dati vanno poi tradotti in adeguati *curricula* e in efficaci *metodologie*.

In tale processo bisogna fare del CFP un sistema formativo non genericamente aperto nei confronti del territorio, ma sensibile specificamente nei riguardi della « mentalità » che pilota il cambiamento. L'elemento decisivo di questa operazione va identificato nel formare d'ora in poi per « funzioni »: ma di quali funzioni si tratta? Anzitutto la ricerca ha confermato, ridimensionandole, le due tradizionali, la dirigente cioè e la docente:

1) *La funzione dirigente*: In genere gli intervistati sono d'accordo nel riconoscere un allargamento di tale funzione: essa comprenderebbe oltre gli aspetti pedagogici e di animazione anche compiti di carattere manageriale. Anche se poi le opinioni si dividono circa l'importanza reciproca da attribuire ai vari elementi, la funzione dirigente avrebbe come suo terreno d'azione l'« educazione » — tanto per usare un termine tecnico — un'area qualificata dalla compresenza di amministrativo e di educativo e — a parere soprattutto dei rappresentanti degli Enti Convenzionati — dalla finalizzazione dell'organizzativo a sostegno dell'azione educativa. La managerialità viene qualificata da diversi elementi: l'autonomia operativa, la capacità di colloquiare con il contesto socio-economico e culturale, il « marketing », la garanzia del funzionamento efficiente del Centro e degli esiti positivi dell'azione formativa, il coordinamento e la promozione del protagonismo del gruppo degli operatori. Per i rappresentanti degli Enti Convenzionati dovrà avere un peso inferiore o al massimo pari — opinione prevalente — ai compiti pedagogici e di animazione. Dall'insieme delle risposte è possibile anche tentare una descrizione generale della funzione dirigente. Essa abbraccerebbe i seguenti compiti:

« leadership » della comunità educativa; promozione dell'attuazione della Proposta Formativa dell'Ente nella vita del Centro; pianificazione e organizzazione delle attività del CFP in vista del raggiungimento degli obiettivi formativi; organizzazione e coordinamento dell'attività del corpo docente; motivazione del personale attraverso in particolare il potenziamento della partecipazione e l'arricchimento del lavoro; identificazione delle esigenze di aggiornamento e loro attuazione; responsabilità ultima dell'educazione dei giovani e dei rapporti con le famiglie; gestione delle relazioni con l'esterno; creazione di un sistema di comunicazione interno/esterno funzionante; determinazione dei bisogni di risorse e delle relative priorità; innesco dei processi di cambio; identificazione dei criteri e dei procedimenti per la valutazione della produttività educativa del Centro;

2) *la funzione docente*: i pareri degli intervistati, che in questo caso sono tutti rappresentanti degli Enti Convenzionati, appaiono pienamente in linea con il mutamento fondamentale della funzione docente che si è verificato negli ultimi decenni in seguito all'esplosione delle conoscenze e delle aspettative. Secondo la concezione tradizionale l'insegnante è il detentore delle conoscenze e delle competenze: il suo compito consiste nel trasmetterle a chi non possiede e la sua funzione cessa nel momento in cui l'allievo ha appreso tutto ciò che l'insegnante sa. Gli intervistati fanno notare che lo specifico della funzione docente è sì la trasmissione delle conoscenze e delle competenze, ma qualificata da un ruolo di « mediazione » che viene ad assumere un'importanza prioritaria: in altre parole, l'insegnante si interpone tra l'educando e la massa delle informazioni che tendono a sommergerlo, per aiutarlo a integrarle in un quadro coerente di conoscenze. Se la progettazione didattica e l'insegnamento in aula specificano ulteriormente la funzione docente, questa non può essere vista in isolamento sia dalle altre funzioni formative presenti nel CFP, sia dalle esigenze del territorio. Gli intervistati sottolineano che la didattica deve tener conto delle caratteristiche proprie della FP; in particolare bisognerà distinguere tra corsi di base in cui prevarranno attività più tradizionali e corsi per adulti in cui il docente dovrà svolgere un ruolo di « insegnante-manager ».

La ricerca ha messo in risalto la presenza di *altre* quattro funzioni accanto alle due tradizionali. Si tratta in particolare di:

3) *la funzione di coordinamento*: essa consiste nel raccordare le professionalità presenti nel Centro, sviluppando in gruppo il curriculum formativo, e laborando in « team » la progettazione didattica, programmando l'organizza-

zione del lavoro. Le risposte dei rappresentanti degli Enti convenzionati hanno confermato la nostra ipotesi di base al riguardo. La funzione di coordinamento significa coordinare, verificare, animare le attività relative all'area didattico-formativa a livello di tutto il Centro o di settore; Essa comporta tra l'altro i compiti di: collaborare con il direttore del CFP, mettere in grado i docenti di svolgere l'attività programmata, coinvolgerli nella vita del Centro, verificare la programmazione, presiedere le riunioni di settore, seguire la disciplina e intervenire nei casi critici;

4) *la funzione di progettazione formativa*: anche in questo caso ci sembra che l'ipotesi originaria abbia trovato il sostegno della maggioranza degli intervistati. La progettazione formativa si situa tra la pianificazione politico-sociale ed economica e la programmazione didattica e comprende l'individuazione delle figure professionali e delle tipologie dei corsi, la specificazione delle competenze e la definizione del progetto. Più dettagliatamente essa abbraccia: la lettura della situazione socio-politica, l'analisi del mercato del lavoro e l'esame dei processi produttivi allo scopo di identificare i bisogni formativi del territorio; la traduzione dei dati raccolti in itinerari formativi e in programmi didattici compatibili con le esigenze degli utenti; la conduzione del relativo corso; la verifica degli interventi formativi progettati e degli obiettivi perseguiti; la proposta di nuove figure curriculari in conformità ai bisogni della Regione e del bacino di utenza; la diffusione delle conoscenze acquisite nel Collegio dei Docenti e nelle strutture regionali della FP;

5) *la funzione di alternanza*: dovrebbe svolgere un compito di raccordo tra CFP e azienda nella fase dell'alternanza formazione-lavoro degli allievi, dei docenti e dei dipendenti delle imprese. All'interno del Centro si tratterebbe tra l'altro di progettare lo stage degli allievi in azienda in collegamento col processo formativo in atto nel Centro, di organizzare la partecipazione dei giovani allo stage, di gestire l'intervento dei Docenti, di curare i rapporti con le imprese e di seguire tutte le relative pratiche burocratiche; inoltre, a nostro parere bisognerebbe programmare lo stage in azienda dei docenti e più in generale le varie forme del loro aggiornamento. A livello di azienda la funzione riguarderebbe la partecipazione dell'impresa alla progettazione e all'attuazione dello stage con ruolo formativo e alla pari, l'organizzazione di programmi di aggiornamento, riconversione e riqualificazione delle maestranze e la proposta di interventi formativi all'azienda per il contratto formazione-lavoro;

6) *la funzione di orientamento*: secondo gli intervistati dovrebbe agevola-

re l'utenza nella scelta dello studio e dell'occupazione entro un quadro di sviluppo pieno della personalità. Bisognerà aiutare gli interessati a cogliere le attitudini, gli interessi e i valori, offrire un panorama molto vasto della situazione formativa e lavorativa, fornire consulenza sui percorsi educativi e sugli sbocchi occupazionali. Un compito importante consisterà nel dare un supporto psico-pedagogico al giovane portatore di handicaps, più in generale si dovrà intervenire là dove sorgono problemi individuali e di gruppo di natura psicologica. Bisognerà anche assicurare la natura orientante di tutto il curriculum.

In conclusione, la ricerca che era partita per identificare delle nuove figure professionali, ha costatato anzitutto una *esplosione* delle funzioni del formatore della FP. Gli intervistati sembrano invece rifiutare un collegamento rigido tra funzioni e profili e si orientano per una organizzazione flessibile del personale; lo sviluppo di questo punto costituisce l'oggetto specifico del seguente paragrafo.

3.3. L'organizzazione della formazione

Ed appunto, un'altra dimensione emersa dall'indagine riguarda proprio l'organizzazione e il tipo di «risorse» su cui far leva per adeguare programmi e strategie d'intervento operativo alle esigenze innovative.

Tali risorse vengono individuate sia all'interno della struttura formativa in senso lato, sia a livello delle persone. Le risorse di tipo *strutturale*, riguardano:

- la cultura del «management»,
- l'organizzazione della FP in «teams» di specialisti,
- l'aggancio della FP al marketing,
- una normativa che favorisca sinergie collaborative all'interno del mondo della formazione (CFP, azienda, territorio, Regione, Sindacati...),
- un sistema di aggiornamento degli operatori della FP che preveda l'alternanza con il mondo del lavoro.

Le risorse *umane* vengono riscontrate nella:

- immissione nella FP di «uomini-con-potenziale» (capaci cioè di crescere/autoformarsi) con competenze di programmazione, esperienza di mercato, cultura di «management»;
- «apertura-mentale» alla gestione di progetti elaborati in «squadra»; apertura che inoltre porti gli operatori a sentirsi sempre meno esecutori e sempre più protagonisti;

— istituzione di équipes di specialisti con il compito di programmare la formazione tanto all'interno del Centro che del territorio.

Ora questo «nuovo non è nuovo», nel senso che fa parte più di un'impostazione ideale nel modo di affrontare i nodi della FP che di una realtà in atto. Semmai la realtà innovativa va ravvisata in quella sicura percezione della proiezione futura dei problemi: a prescindere da una situazione soggettiva di scoraggiamento e di pessimismo per le sorti della FP, si avverte al fondo una *grossa volontà di recupero* del terreno perduto per affrontare adeguatamente la sfida del futuro con strategie d'intervento del tipo individuate sopra.

Ma la dimensione innovativa emersa sta tutta qui? L'indagine è scesa sempre più nei dettagli di questa proiezione verso il futuro, passando ad individuare alcune linee programmatiche collegate ad una dimensione operativa, in grado cioè di calare nel quotidiano gli interventi formativi che dovranno reggere alla prova dei fatti. Sei risultano sostanzialmente le dimensioni previste da questa *strategia d'intervento*: il CFP, il suo Direttore, i suoi Docenti, gli altri Formatori, la flessibilità di gestione, la formazione dei Formatori.

a) *il CFP*. Da una presenza ridimensionata e secondaria all'interno del sistema e del territorio in cui opera, il CFP viene elevato alla funzione di «fattore *anticipatore* del cambiamento». Su di esso si puntano le speranze di chi lo vuole «Osservatorio» del mercato del lavoro, interlocutore privilegiato con le istanze del territorio, intermediario nel tutelare gli interessi dei vari tipi di utenza, catalizzatore dei bisogni della domanda e dell'offerta, «trait-d'union» tra le aziende ed il mercato e tra la formazione e le aziende.

Un CFP, quindi, con vasti compiti manageriali, *anello* che unisce più realtà da troppo tempo separate (scuola, mercato, aziende, territorio...), luogo di produzione-trasmissione delle informazioni, sintonizzatore dei bisogni emergenti di più realtà facenti capo alla FP, agenzia che «progetta» formazione.

In alcuni intervistati si avverte per altro la tendenza (più o meno palese) a fare del Centro un'azienda e/o a spostare il baricentro operativo in funzione dell'azienda (dando per scontato che le cose finora sono andate male perché il Centro agiva più che altro come «scuola»). Anche in questo caso è forse necessario non accentuare unilateralmente uno dei due aspetti del problema: il CFP deve essere e rimanere *sé stesso*, autonomo nella sua funzione di produzione della formazione; tutt'al più dall'azienda può prendere a prestito il modo di programarsi e di gestire i rapporti con il territorio.

È questo certamente un punto molto delicato che ha provocato negli-

operatori degli Enti atteggiamenti difensivi e di riserbo. Tutto sommato, però, l'apertura del CFP verso l'esterno ha trovato tutti d'accordo su una posizione di esplicito favore.

b) Lo dimostra il modo stesso in cui è stata inquadrata la figura del *Direttore del CFP*. A parte qualche perplessità sul carattere di « managerialità » che riguarda più l'etichetta che non i contenuti, il direttore è stato visto da tutti in una luce completamente nuova e proiettata verso l'esterno: egli infatti assume le vesti di uno che ha « fiuto » nell'interloquire col territorio, di un « mentalizzato al dialogo », di un autonomo gestore delle scelte operative nei confronti sia del Centro che del territorio, anziché di un puro esecutore di disposizioni calate dall'alto (dalla Regione ad esempio).

Secondo questo modo di vedere, il CFP ed il suo direttore formano un tutt'uno, sia quanto alle finalità operative, sia quanto agli stili d'intervento.

c) Tra queste due figure o realtà istituzionali si collocano i *docenti*. Essi dalla presente indagine sembrano uscire un po' ridimensionati, ma non tanto per una perdita d'importanza quanto per la complessità stessa del fenomeno FP nel suo insieme. Nei loro confronti è stato detto di tutto, a favore o contro. La linea emergente in fondo sembra comunque quella di una trasmissione di conoscenze e competenze con ruolo di mediazione tra l'utente e le informazioni, di una *progettazione didattica orientata all'innovazione*, di una mentalità aperta e attiva, di una attività di docenza in interazione costante con le altre figure professionali, di un maggiore contatto con l'azienda e il mondo di lavoro.

d) Le *altre* funzioni — coordinamento, progettazione, alternanza e orientamento — devono essere presenti in ogni CFP, ma non richiedono necessariamente di essere svolte ciascuna e sempre da una corrispondente figura professionale. È possibile che lo stesso operatore svolga contemporaneamente più funzioni; è anche ipotizzabile e da qualche parte auspicato che vengano creati « teams » di operatori capaci di svolgere una o più funzioni. A nostro parere tutto dipenderà da una serie di variabili quali: il numero degli allievi, dei corsi, delle qualifiche, i livelli della offerta di FP — se 1°, 2° o 3° — i progetti speciali attuati. In ogni caso l'essenziale va visto nelle seguenti esigenze: flessibilità dei ruoli e mentalità operativa/interattiva altrettanto disponibile ed elastica; competenze di « know-how »; capacità di inserimento in progetti/programmi che richiedono di assolvere a compiti gestionali e di avere qualità manageriali; verifica permanente degli obiettivi da raggiungere.

e) La *flessibilità nell'organizzazione del personale* è un'istanza sottolineata con forza dagli intervistati, anche se tutti sono pienamente consapevoli dei gravi ostacoli che vi si oppongono quali: le rigidità del contratto di lavoro, l'insufficienza del personale, l'inadeguatezza degli stipendi e la rigidità culturale degli operatori. In particolare l'orario dovrà essere liberato da parametri rigidi e bisognerà introdurre un sistema di incentivi: va ricordato in proposito che l'attenzione di dirigenti e docenti più che sui problemi è concentrata sugli stipendi a causa del loro livello eccessivamente basso. La maggior parte degli intervistati ritiene che i profili professionali degli operatori andrebbero differenziati e tradotti in adeguati percorsi di carriera; naturalmente essi dovrebbero essere legati a precisi itinerari formativi. Le opinioni si divaricano notevolmente sulle strategie da seguire che vanno dalla introduzione di una scala classificatoria più ampia, al ricorso alla rotazione orizzontale tra ruoli e compiti, al riconoscimento della professionalità in relazione a un determinato progetto o ruolo. A nostro parere le funzioni di coordinamento e di progettazione formativa, quando si traducono in figure singole di operatori, dovrebbero costituire un livello intermedio tra il docente e il dirigente. Inoltre, nel caso di un operatore che svolga più di una funzione formativa, il maggior carico di attività dovrebbe trovare un adeguato riconoscimento sul piano remunerativo.

f) La *formazione dei formatori* dovrebbe rispondere soprattutto a due tipi di esigenze: il superamento dello stato di arretratezza della FP e l'attuazione coraggiosa delle innovazioni che sono richieste dalla domanda sociale e dal mercato del lavoro. Esistono, invece divergenze circa la natura comune o specifica della prima formazione e la possibilità di riqualificare tutti gli attuali operatori della FP. I contenuti della formazione dei formatori vanno elevati di livello; essi comprendono una base di cultura generale focalizzata sul problema del lavoro, una preparazione culturale specifica adeguata al ruolo, una formazione pedagogica valida, una capacità progettuale, una preparazione sul piano gestionale e relazionale, un'esperienza previa di lavoro. L'aggiornamento va organizzato secondo il modello dell'alternanza intesa come entrata/uscita permanente nel/dal processo formativo: il suo successo dipende anche dalla progettazione comune e dalla programmazione continua. A livello strutturale viene riaffermato il principio del pluralismo istituzionale. Non esiste invece accordo riguardo alle agenzie e si oscilla tra le università, le aziende, le istituzioni che preparano i quadri manageriali e una struttura nazionale articolata capillarmente.

Dunque dall'inchiesta emerge un'impostazione di fondo chiaramente mi-

rata ad andare incontro al cambiamento in tutte le direzioni nelle quali è coinvolto: interne ed esterne al Centro, di estrazione normativa locale, regionale e nazionale, nei confronti sia delle strutture che delle varie figure operative, nei rapporti col territorio e con un'utenza variata.

Ora non v'è dubbio che, sotto questo aspetto, l'indagine ha permesso di analizzare dettagliatamente ogni angolo del panorama formativo, mettendone in evidenza luci ed ombre, difficoltà, prospettive, progettualità. E tutto questo faceva già parte del bagaglio delle ipotesi di supporto all'indagine: era facilmente intuibile, infatti, una situazione relativamente confusa tanto a livello degli Enti che della FP più in generale, ma essa non era altrettanto facilmente interpretabile in chiave di flessibilità, apertura e rimotivazione al cambiamento. Ed è proprio questa la vera « novità » emersa nell'accingerci a fare il punto della situazione sui contenuti dell'indagine: da questo punto di vista l'indagine ha superato le stesse previsioni di partenza.

BIBLIOGRAFIA*

- BASS B.M. - VAUGHAN J.A., *La formazione del personale nelle aziende*. Milano, Angeli, 1982.
- BERBAUM J., *Etude systématique des actions de formation*, Paris, PUF, 1982.
- BOUDIN A., *Formation et développements*. Bruxelles, Pierre Mardaga, 1983.
- BRESCIANI P.G., «L'analisi del fabbisogno formativo», in: SELVATICI A. (Ed.), *Prima della didattica*, «Quaderni di Nuova Formazione», 1980, pp. 17-26.
- BRESCIANI P.G., «Il ciclo di produzione nella formazione», in: SELVATICI A. (Ed.), *Prima della didattica*, «Quaderni di Nuova Formazione», 1986, pp. 6-16.
- CACACE N., *Professioni e mestieri del 2000*, Milano, Angeli, 1983.
- CCNL. Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per il personale dipendente dagli Enti convenzionati operanti nella formazione professionale. 1980-83, Roma, CONFAP, 1982.
- CIPOLLONE L. (Ed.), *L'operatore pedagogico*. Professionalità e progetto per il governo del sistema formativo integrato, Firenze, La Nuova Italia, 1986.
- CONFAP, *Cambiamento e formazione per l'occupazione giovanile*, Atti del Convegno, Verona, 8-9 marzo 1985, Roma, CONFAP, 1986.
- CONFINDUSTRIA, *Innovazione Formazione Sviluppo*, Atti del Convegno, Mantova, 10-11 ottobre 1986, Roma, SIPI, 1987.
- Consistenza e caratteristiche del sistema di formazione professionale*, in: «Quaderni di Formazione ISFOL», (1981), n. 77, pp. 3-272.
- CORRADINI L., *Funzione docente e politica del personale*, in: «Orientamenti Pedagogici», XXXIV (1987), n. 2, pp.207-222.
- COSENTINO G. - FIORI G., *Gli Istituti Regionali di Ricerca, Sperimentazione e Aggiornamento Educativi*. Roma, La Nuova Italia Scientifica, 1981.
- DAMIANO E., *Funzione docente*, Brescia, La Scuola, 4 ed., 1982.
- DAMIANO E. - SCURATI C. (Edd.), *L'aggiornamento dei docenti: problemi ed esperienze*, Brescia, La Scuola, 1983.

* È limitata alle pubblicazioni apparse dal 1980 in poi.

- DELATOUR M.F., *Le Direttive della Regione Emilia-Romagna per i piani formativi 86/87*, in: «Scuola e Professione», XIV (1986), n. 5, pp. 10-13.
- DE RIJA G., *Formatori, domani*, in: «CEDEFOP Formazione professionale», (1983), n. 13, pp. 3-5.
- FACCHINI R. - G. ORLANDI - I. SUMMA (Edd.), *Governare la scuola*, Milano, Angeli, 1986.
- FIORITO A., *Rinnovo contrattuale e rinnovamento delle politiche formative regionali*, in: «CGEL - Scuola-FP», X(221-1-1987), n. 18, pp.2-5.
- GALLIGANI F., *Déroulement d'une action de formation*, Paris, Les éditions d'organisation, 1981.
- GATTULLO M. et alii, *Dal '68 alla scuola: insegnanti tra conservazione e Rinnovamento*. Bologna, P. Mulino, 1981.
- GHIRARDI F. - SPALLAROSSA C., *Guida alla organizzazione della scuola*, Roma, Editori Riuniti, 1985.
- GIUNTA LA SPADA A., *Aggiornamento e sperimentazione*, Firenze, La Nuova Italia, 1983.
- GUASTI L. (Ed.), *Il sistema della formazione in servizio dei docenti*, Brescia, La Scuola, 1986.
- ISFOL (Ed.), *Rapporto ISFOL 1986 sulla formazione professionale in Italia*, Milano, Angeli, 1986.
- ISFOL (Ed.), *Rapporto ISFOL, Ministero della Pubblica Istruzione sulle attività di orientamento in Italia. Indagine 1983*, Rimini, Maggioli, 1984.
- ISFOL (Ed.), *Rapporto ISFOL, Ministero Pubblica Istruzione, Ministero del Lavoro, sulle attività di orientamento in Italia. Materiali 1984-1985*. Rimini, Maggioli, 1987.
- IRES-ISFOL, *Qualificazione professionale e contenuti della formazione*, Rapporto di Ricerca, Roma, 1986.
- LA ROSA M. (Ed.), *Qualità della vita e qualità del lavoro*. Milano, Angeli, 1981.
- I laboratori distrettuali: aggiornamento e decentramento*, Roma, Ministero della Pubblica Istruzione/Istituto della Enciclopedia Italiana, 1985.
- MALIZIA G., *La protesta dei Cobas*, in: «Orientamenti Pedagogici», XXXIV (1987), n. 3, pp. 767-774.
- MINNOIA L. - LEISI A., *Formazione professionale: nuova professionalità docente* in: «Scienza Oggi», XIII (1986), n. 2 pp. 5-29.
- MOLICA S.- MONTOBBO P. (Edd.), *Nuova Professionalità. Formazione e organizzazione del lavoro*. Milano, Angeli, 1982.
- MONASTA A., *Cultura, professionalità e formazione*. Milano, Angeli, 1984.
- Oltre il tecnicismo. Il Preside come uomo di cultura*. Brescia, La Scuola, 1986.
- Organizzazione del lavoro nella secondaria superiore*. Analisi dell'attuale assetto e delle dimensioni costituite della professionalità insegnante. Ipotesi di ristrutturazione del sistema scolastico, in: «Quaderni di Formazione ISFOL», (Roma), (1985), n. 2, pp. 11-245.
- OSBAT L., *Tendenze innovative nella formazione continua*. Milano, Angeli, 1986.
- PESCIA L., *Una riforma ben meditata*, in: «Gestione Scuola», (1986), n. 5, pp. 9-12.
- PETRINI E. (Ed.), *Nuove prospettive della professionalità docente*, «Studi e Programmazione sugli Interventi Educativi», n. 6, Roma, Istituto della Enciclopedia Italiana, 1982.
- La questione insegnante*, Roma, Ministero della Pubblica Istruzione/Istituto della Enciclopedia Italiana, 1983.
- Rapporto sull'Aggiornamento del personale della scuola italiana*. Biblioteca di Aggiornamento per il Personale della Scuola, Roma, Ministero della Pubblica Istruzione/Ufficio Studi e Programmazione - Istituto della Enciclopedia Italiana, 1980.
- Rapporto/1987 sulla situazione sociale del paese*, Roma, Angeli, 1987.
- REGIONE ABRUZZO, *Ambiti territoriali dell'azione formativa*, Ciclostilato, 1986.
- ROMEI P., *La scuola come organizzazione*, Milano, Angeli, 1986.
- SCHIAVONE N.- C. PARACONE, *Una formazione alle professioni che cambiano*, Torino, Fondazione Agnelli, 1986.

- SCOPPIO L., *La professionalità nel Ministero del Lavoro: Problemi della formazione del personale relativa ai profili tipici*. Tesi, Roma, Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione, 1983.
- TANONI U. (Ed.), *Progettare la formazione professionale nei CFP-CNOS*, Roma, CNOS, 1983.
- VALENTINI A., *Formazione e professionalità*, Napoli, Tecnodid, 1984.
- VISALBERGHI A. (Ed.), *Quale società?*, Firenze, La Nuova Italia, 1985.
- ZANINI N., *Problemi metodologici e gestionali della formazione dei quadri: elaborazione di un modello di preparazione dei formatori*, Studio-Ricerca, Roma, CNOS, 1982.