

GUGLIELMO MALIZIA
VITTORIO PIERONI
ARDUINO SALATIN

I formatori del CNOS-FAP alla luce del sistema qualità e dell'accreditamento delle risorse umane

L'indagine sull'insieme dei formatori della Federazione CNOS-FAP ha consentito di individuare presenze e necessità delle risorse umane, in vista del loro accreditamento e della loro formazione.

L'articolo, dopo avere presentato i protagonisti dell'indagine, fa una lettura trasversale del rapporto "figure - funzioni/competenze" per le principali figure professionali presenti nei CFP.

0. INTRODUZIONE

Un sondaggio qualiquantitativo¹, condotto nel periodo febbraio-marzo 1999 dall'Istituto di Sociologia della FSE-UPS e mirato alla rilevazione di elementi della situazione dei Centri del CNOS-FAP in vista della individuazione di indicatori di qualità per un CFP polifunzionale, ha messo in evidenza non solo la situazione attuale della FP della Federazione, ma anche le attese e le esigenze di innovazione che emergono dall'andamento quotidiano delle attività. In particolare, è emerso che:

1. il rapporto figure-compiti/funzioni si prestava ancora a una lettura piuttosto fluida in fatto di attribuzioni;
2. due delle carenze principali poste in risalto dall'indagine consistevano nella inadeguatezza delle figure di sistema e nell'aggiornamento e specializzazione insoddisfacente degli operatori.

¹ Cfr: GUGLIELMO MALIZIA - VITTORIO PERONI, *Il modello CNOS-FAP di CFP polifunzionale situazione attuale e prospettive*, in "Rassegna CNOS", anno 15, n. 2, 1999, pp. 44-62.

In questo quadro la Sede Nazionale del CNOS-FAP ha realizzato nel periodo gennaio-giugno 2000 una ricerca con lo scopo sia di approfondire la conoscenza della *situazione della formazione del personale del CNOS-FAP* sia di elaborare la *proposta di un sistema di qualità per una preparazione più adeguata degli operatori* sia di predisporre una ipotesi di standard formatori. Più specificamente tale indagine ha inteso perseguire i seguenti obiettivi:

- a) *verificare la validità del modello fin qui seguito dalla Federazione CNOS-FAP nell'organizzazione di corsi di formazione dei formatori*²;
- b) *mettere a confronto tale modello con la domanda di innovazione che sta investendo i CFP CNOS-FAP*;
- c) *predisporre una proposta aggiornata di formazione dei formatori*;
- d) *ridefinire gli standard formativi propri della Federazione CNOS-FAP*.

Per raggiungere tali finalità, è stato adottato un disegno di analisi che comprendeva:

1. un'analisi *quantitativa*, tramite questionario e mirata a rilevare – *dal punto di vista del loro iter formativo – la situazione degli operatori* che compongono l'intero staff dei CFP CNOS-FAP;
2. e una seconda *qualitativa*, volta ad elaborare una proposta di standard formatori propria del CNOS-FAP sulla base delle indicazioni emerse dalla applicazione ad un gruppo di esperti (o testimoni privilegiati) di una griglia.

Questo articolo presenta la parte della ricerca che, in particolare, tratta degli standard dei formatori rilevati nella ricerca, rimandando ad altro intervento quanto riguarda la loro formazione.

1. I PROTAGONISTI DELL'INDAGINE

Gli *strumenti di rilevamento* sono stati applicati:

- a) il questionario, a un campione nazionale rappresentativo di *867 operatori* che costituiscono il 74.6% dell'universo;
- b) e la griglia, a *28 testimoni privilegiati* scelti sulla base delle peculiari conoscenze, competenze ed esperienze in materia di FP a livello sia nazionale sia europeo.

Di questi ultimi 15 sono salesiani e appartengono ai quadri dirigenziali del CNOS-FAP mentre i restanti 13 *esperti* provengono da altri Enti di FP, pubblici e privati.

² Un prossimo articolo presenterà i risultati della ricerca relativamente ai percorsi di formazione attuati e alla proposta di percorsi formativi per il futuro.

A sua volta, il campione degli 867 *operatori* raggiunti tramite questionario è composto al proprio interno:

- a) in base alla *variabile di genere* da 682 (78.7%) maschi e 175 (20.2%) femmine;
- b) in base alle *circoscrizioni geografiche* da 505 (58.2%) soggetti delle regioni del Nord; 147 (17%) del Centro e 215 (24.8%) del Sud/Isole;
- c) in base alla *condizione ecclesiale* da 747 (86.2%) laici e 108 (12.5%) salesiani;
- d) in base all'ultimo *titolo di studio* conseguito, da 114 (13.1%) soggetti con diploma/qualifica professionale, 549 (63.3%) con diploma di scuola superiore, 185 (21.3%) con laurea³.

Dall'analisi dei dati disaggregati emergono ulteriori connotazioni dei soggetti intervistati:

- i *salesiani* si collocano prevalentemente nella fascia 50-70 anni e quasi la metà è ormai alle soglie dell'età pensionistica; nello svolgimento dei ruoli dirigenziali rappresentano ancora una lieve maggioranza (29, su un totale di 49), ma ormai condividono tali compiti con i laici, i quali sempre più assolvono anche a queste funzioni all'interno dei CFP; infine non può passare inosservato che circa un terzo di loro non ha mai partecipato a corsi di formazione in servizio;
- oltre i due terzi dei *laici*, viceversa, ha un'età inferiore ai 50 anni (78.2%) e appena uno su cinque (20.6%) si avvicina all'età pensionistica; nella ripartizione dei ruoli, il 69% svolge attività in qualità di formatori impegnati in attività diretta, l'11% come figure intermedie, il 12.3% ha compiti amministrativi, mentre il 2.7% al presente occupa già cariche dirigenziali; oltre i due terzi (76.4%) hanno partecipato a corsi/iniziative di formazione in servizio (presentando un tasso di frequenza più alto di quello dei salesiani); al tempo stesso non va sottovalutato il fatto che l'insoddisfazione verso queste attività proviene quasi esclusivamente dalle loro fila⁴ e che altri 193 (pari al 26% del totale) prevedono di cambiare il ruolo principale che svolgono attualmente nel Centro, soprattutto per ragioni che afferiscono all'acquisto di nuove competenze e ai processi di accreditamento e di certificazione del CFP, e secondariamente anche al conseguimento di una maggiore remunerazione e al soddisfacimento di interessi professionali di altra natura.

Se poi si guarda allo stato di *invecchiamento* del personale dal punto di vista pensionistico, esso sembra colpire più decisamente i CFP delle Regioni del centro-sud ed i salesiani; in pratica, entro i prossimi 10 anni dovranno essere sostituite 203 figure (circa una su cinque dell'attuale organico), di cui 17 dirigenti (il 34.7% dell'attuale staff dirigenziale), 128 formatori (il 22.5% del gruppo), 26 figure intermedie (tra coordinatori, tutor e responsabili di

³ Tra questi ultimi 20 hanno conseguito soltanto un diploma universitario (o laurea breve).

⁴ Su un totale di 142 insoddisfatti verso tali corsi 136 (il 95.8%) sono laici.

attività varie ...) e 18 amministrativi (il 17.5% dell'attuale personale nel settore).

Infine va rilevata la propensione al *cambiamento del proprio ruolo* da parte di oltre un quinto degli intervistati (23.8%, 206 intervistati), quasi tutti laici e al di sotto dei 50 anni, per cui sono ancora lontani dall'età pensionistica. Di essi 8 sono dirigenti (il 16.3% del totale), 146 formatori (il 25.7%), 23 figure intermedie (il 23.2%) e 19 amministrativi (il 18.4%).

2. STANDARD FORMATORI: UNA LETTURA TRASVERSALE DEL RAPPORTO "FIGURE-FUNZIONI/COMPETENZE"

La *prima parte* dell'indagine ha inteso verificare anzitutto "che cosa ho in casa CNOS-FAP". A delineare il quadro dell'esistente hanno contribuito ovviamente solo gli intervistati tramite questionario, che rappresentano tuttavia ben i tre quarti circa del personale attuale.

A sua volta la *seconda parte* della ricerca ha risposto all'interrogativo, sempre più urgente, circa il "come la Federazione CNOS-FAP deve trasformarsi" in risposta ai processi di cambiamento in atto nei sistemi formativo (la riforma) e produttivo. In questa direzione vanno le domande che appartengono al corpo centrale dell'inchiesta e che hanno permesso un doppio confronto:

- tra l'"essere" ed il "dover essere" dell'organico nella distribuzione ruolo - funzioni /competenze;
- tra le opinioni espresse in materia dagli operatori e quelle degli esperti.

Alle due parti dell'investigazione corrispondono le *due sezioni che seguono*, una dedicata ad analizzare la situazione del personale dal punto di vista organizzativo e l'altra a presentare una prima proposta di standard formatori.

2.1. Il quadro generale dell'organico nel rapporto tra ruolo e funzioni/competenze

Nella presentazione dei risultati dell'indagine è opportuno in un *primo momento* distinguere i dati a secondo che si tratti di ruoli, di funzioni e di competenze, per poi offrire una visione complessiva delle loro relazioni reciproche.

2.1.1. La distribuzione per ruoli

La distribuzione del campione, in base al *ruolo principale* svolto attualmente, presenta il seguente andamento: 49 (5.7%) dirigenti; 569 (65.6%) formatori impegnati in attività diretta; 99 (11.4%) figure intermedie; 103 (11.9%) amministrativi.

Dal confronto tra il ruolo svolto in precedenza e quello attuale emerge una significativa *espansione*, anche se ancora non pienamente soddisfa-

cente, delle figure intermedie, passate dal 28.4 al 57.4%, con un particolare incremento dei tutor e dei coordinatori di settore/area/processo, di attività di orientamento e di attività di progettazione. L'andamento è in linea con la recente complessificazione della FP, cioè con le tendenze in atto nei CFP di fornire un insieme più articolato e flessibile di servizi ai propri utenti.

2.1.2. Le funzioni

Delle 32 prese in considerazione dalla ricerca, solo 3 risultano esercitate da una porzione consistente degli intervistati (tra il 20 fino al 40%), ossia "la programmazione e realizzazione di iniziative formative" (1=40.9%), svolte prioritariamente dalle figure dirigenziali e da formatori impegnati in attività diretta, "la selezione e predisposizione delle metodologie didattiche più opportune in materia di formazione ed orientamento" (2=29.2%) che, stando alle segnalazioni, appartiene essenzialmente al formatore impegnato in attività diretta e "la valutazione degli interventi" (4=18.9%), funzione anch'essa svolta soprattutto dal formatore impegnato in attività diretta.

Tutte le altre risultano funzioni specialistiche, esercitate in misura ridimensionata (in quanto segnalate da meno del 10% degli intervistati) soprattutto dalle figure intermedie.

Tra esse:

- il monitoraggio e il miglioramento del clima e del contesto formativo anche attraverso iniziative di animazione e di socializzazione psicopedagogica e/o culturale;
- la comunicazione costante con il mondo del lavoro;
- la conoscenza degli utenti e delle loro situazioni personale e l'attivazione di processi di orientamento degli utenti;
- l'esecuzione di adempimenti rispondenti alle normative in materia di formazione ed orientamento;
- la progettazione e il coordinamento di attività e interventi formativi innovativi;
- la rilevazione degli ostacoli al processo di apprendimento dei partecipanti e la promozione di metodologie didattiche appropriate con gli altri formatori;
- il trasferimento di know how (conoscenze e tecnologie) all'interno della struttura;
- l'esecuzione e l'applicazione di procedure amministrative;
- il collegamento fra gli utenti e le strutture formative, sociali e del mondo del lavoro;
- il coordinamento della programmazione, della verifica e dell'innovazione metodologica e professionale all'interno del proprio settore;
- la gestione e il controllo di attività amministrative e contabili;
- la gestione didattica, organizzativa ed economica dei progetti.

I dati sembrano mettere in evidenza che nei CFP CNOS-FAP l'articolazione delle funzioni non è ancora soddisfacente, nonostante i progressi com-

più in direzione di un loro arricchimento e di una loro diversificazione, che esse si concentrano sulla dimensione formativa in senso stretto, trascurando parzialmente gli aspetti organizzativi e di interrelazione con l'ambiente e che tendono a concentrarsi nelle mani di alcuni operatori.

2.1.3. Le competenze

A completamento del check-up dell'organico è opportuno offrire un quadro complessivo della situazione delle competenze specificando, all'interno di un pacchetto di 19, quali sono quelle più padroneggiate e quelle che lo sono di meno:

- stando alle segnalazioni più numerose, le *competenze maggiormente possedute* riguardano (in graduatoria):
 - la progettazione di azioni formative;
 - l'animazione e la facilitazione dell'apprendimento individuale e di gruppo;
 - la progettazione di strumenti innovativi per l'apprendimento;
 - l'analisi dei bisogni e della domanda individuale di formazione;
 - l'attenzione ai soggetti emarginati e la prevenzione del disagio;
 - la gestione delle relazioni umane e il coordinamento;
 - la gestione delle relazioni esterne con le imprese, con gli organismi e con gli attori locali (14.2%);
 - la valutazione e monitoraggio delle azioni formative;
 - la definizione delle strategie formative;
- *rimangono in ombra* in quanto padroneggiate da meno del 10% degli operatori alcune competenze che attualmente trovano un sempre più ampio consenso nel mercato della formazione, quali la gestione del sistema qualità e l'identificazione di azioni di miglioramento, il counseling e/o tutoring all'inserimento lavorativo, il bilancio di competenze, l'accompagnamento all'elaborazione di un progetto personale/professionale;
- tenuto conto anche in questo caso delle indicazioni percentualmente più consistenti, le *competenze che risultano meno possedute e di cui pertanto si avverte maggiormente la mancanza* sono, oltre a quelle afferenti l'ambito amministrativo:
 - la gestione delle reti informatizzate;
 - la gestione del servizio di sicurezza;
 - la promozione e il marketing del servizio;
 - l'analisi dei bisogni formativi del territorio.

Pure riguardo alle competenze sono quelle *tradizionali* di natura didattica e formativa ad essere più padroneggiate, mentre lo sono di meno quelle che si riferiscono ad altri servizi (orientamento, accompagnamento, counselling...), alle nuove tecnologie educative e alla FAD.

Il possesso delle competenze *cresce* tra gli appartenenti ai CFP del nord, i più giovani, i laureati e chi ha partecipato a corsi/iniziativa di formazione in servizio, mentre una padronanza minore si riscontra nei CFP del sud e

fra i più anziani, le figure intermedie, i dirigenti e i salesiani (in particolare per quanto riguarda la gestione delle reti informatizzate). Va notato che il gruppo che si caratterizza per una maggiore disponibilità al cambiamento del proprio ruolo si è dimostrato attivo nel segnalare tanto il possesso che la mancanza di competenze, a significare un certo disagio che serpeggia al proprio interno e che potrebbe giocare a favore di entrambe le soluzioni (la mobilità orizzontale all'interno o l'uscita dal sistema formativo del CNOS-FAP).

Dall'incrocio tra le due domande analizzate sopra si evince inoltre un diverso possesso delle competenze a seconda del ruolo ricoperto:

- i *dirigenti* sembrano padroneggiare maggiormente l'analisi dei bisogni di formazione scaturiti dalla domanda individuale come dal territorio, la promozione e il marketing del servizio, la gestione delle relazioni esterne con le imprese e gli attori locali e la gestione delle relazioni umane;
- i *formatori impegnati in attività diretta*, l'analisi dei bisogni e della domanda individuale di formazione, la progettazione di azioni formative e di strumenti innovativi per l'apprendimento e la facilitazione dell'apprendimento individuale e di gruppo;
- le *figure intermedie*, la progettazione di azioni formative e di strumenti innovativi per l'apprendimento, la gestione del sistema qualità e delle relazioni esterne con le imprese e gli attori locali;
- gli *amministrativi*, l'esecuzione ed applicazione di procedure amministrative e la gestione e il controllo di attività amministrative e contabili.

2.1.4. Il quadro attuale dell'organico nei rapporti tra ruoli/funzioni/competenze

In casa del CNOS-FAP il quadro attuale dell'organico si presenta ancora piuttosto complesso e di difficile definizione, se considerato nell'insieme dei rapporti tra ruolo, funzioni che gli vengono attribuite e competenze richieste per il suo svolgimento.

Anzitutto se si parte dalle *funzioni* appare evidente che sono *tre* quelle che vengono considerate oltre che "*prioritarie*" anche "*trasversali*", dal momento che si combinano con tutte e 17 le competenze elencate, e cioè:

- "*la programmazione e realizzazione di iniziative formative*" (1) che è attribuita principalmente a dirigenti e formatori;
- "*la selezione e predisposizione di metodologie didattiche più opportune in riferimento agli obiettivi formativi*" (2) che è riferita prevalentemente ai formatori;
- "*la valutazione degli interventi realizzati*" (4) che è riconosciuta come propria soprattutto dei formatori.

Seguono altre funzioni che tuttavia si raccordano con un limitato numero di competenze:

- "*l'esecuzione di adempimenti rispondenti alle normative in materia di formazione ed orientamento*" (3) costituisce patrimonio comune a tutto l'or-

- ganico, visto che non viene segnalato alcun ruolo di spicco e trova sostegno nell'analisi dei bisogni e della domanda individuale di formazione" (1) e nella "valutazione e monitoraggio delle azioni formative" (7);
- *"la facilitazione ai processi di apprendimento sia individuale che di gruppo"* (5) è anch'essa comune e ha come referente unico *"l'attenzione ai soggetti emarginati e prevenzione del disagio"* (17);
 - *"il monitoraggio e miglioramento del clima e del contesto formativo"* (6) è attribuita alle figure dirigenziali e richiede competenze di *"animazione e facilitazione all'apprendimento"* (5), *"accompagnamento all'elaborazione di un progetto personale/professionale"* (16) e *"attenzione ai soggetti emarginati e prevenzione del disagio"* (17);
 - *"la conoscenza degli utenti e delle loro situazioni personali"* (7) risulta di natura generale e richiede competenze in materia di *"analisi dei bisogni e della domanda individuale di formazione"* (1), *"bilancio di competenze"* (8) e *"accompagnamento all'elaborazione di un progetto personale/professionale"* (16);
 - *"la rilevazione degli ostacoli al processo di apprendimento dei partecipanti e promozione di metodologie didattiche appropriate con gli altri formatori"* (8) va considerata comune e ovviamente non può trovare sostegno che nell'*"animazione e facilitazione all'apprendimento individuale e di gruppo"* (5);
 - *"la progettazione e il coordinamento di interventi formativi innovativi"* (9) è attribuita essenzialmente alle figure intermedie e ben si combina con *"l'analisi dei bisogni formativi del territorio"* (2), *"la progettazione di azioni formative"* (3), *"la progettazione di strumenti innovativi per l'apprendimento"* (4), *"la definizione delle strategie formative"* (9) e *"la gestione del sistema qualità"* (10);
 - *"la gestione didattica, organizzativa ed economica dei progetti"* (11) viene riferita alle figure intermedie e richiede esplicite competenze in fatto di *"accompagnamento all'elaborazione di un progetto personale/professionale"* (16);
 - *"il trasferimento di know how all'interno della struttura"* (13) è anch'essa un compito esplicito delle figure intermedie e viene combinata con *"la gestione delle reti informatizzate"* (13);
 - *"la comunicazione costante con il mondo del lavoro"* (16) va considerata patrimonio comune vista la mancanza di attribuzione ad un ruolo specifico e si coniuga con competenze in materia di *"counseling e/o tutoring all'inserimento lavorativo"* (6), di *"la gestione delle relazioni esterne con le imprese, con gli organismi e con gli enti locali"* (12) e di *"la gestione del servizio di sicurezza"* (14);
 - *"il collegamento fra gli utenti e le strutture formative, sociali e del mondo del lavoro"* (18) è pure comune a tutti e richiede competenze in quanto a *"counseling e/o tutoring all'inserimento lavorativo"* (6), *"bilancio di competenze"* (8), *"gestione delle relazioni esterne con le imprese, con gli organismi e con gli enti locali"* (12) e *"gestione del servizio di sicurezza"* (14);

- “le attività orientative nei confronti di utenti in situazione di svantaggio” (19), che paiono di natura generale, trovano nell’“attenzione ai soggetti emarginati e prevenzione del disagio” (17) la competenza più adeguata allo svolgimento di tale funzione;
- infine “la gestione del personale” (25), è chiaramente attribuita alle figure dirigenziali e richiede come competenza indispensabile quella relativa alla “gestione delle relazioni umane e coordinamento” (15).

L’andamento d’insieme degli incroci permette di osservare che:

- tutte e 17 le competenze hanno trovato specifici raccordi, ma solo con una metà delle funzioni;
- così pure solo una metà delle funzioni e solo una metà delle competenze è stata attribuita a specifici ruoli.

Tutto questo lascia intendere che in casa CNOS-FAP sussistono ambiti di intervento che non vengono sufficientemente coperti dai ruoli esistenti o non trovano adeguate competenze tra le figure che “potrebbero” (o “dovrebbero”?) svolgerle, oppure certe funzioni vengono sì esercitate ma non è ancora ben definito a chi riferirle e con quali competenze e ciò spiegherebbe gli ampi spazi di mancate attribuzioni/combinazioni.

Alla base di questa situazione si trova probabilmente un sistema di FP, quello del CNOS-FAP, che anche per ragioni storiche appare non sufficientemente orientato al territorio (aspetta invece di andare verso), piuttosto auto-referenziale e non molto collaborativo con altri soggetti, (abituato cioè a fare da solo) e non ancora adeguatamente differenziato al suo interno sul piano organizzativo.

2.2. Standard formatori: prime ipotesi e proposte di fattibilità

In questa sezione intendiamo presentare in modo sintetico una serie di proposte riguardo agli standard dei formatori del CNOS-FAP. Come abbiamo scritto nel titolo, si tratta di *prime ipotesi e proposte* e vogliamo sottolineare queste parole perché le indicazioni qui contenute, pur fondate su una base adeguata di dati e di riflessioni teoriche, tuttavia necessitano di un’ulteriore verifica sia dei responsabili nazionali e regionali del CNOS-FAP, sia degli altri gruppi di ricerca che stanno lavorando intorno a questo tema all’interno del CNOS-FAP, sia di una eventuale sperimentazione. Queste ipotesi non solo sono prime, ma consistono in indicazioni ancora piuttosto globali: contemporaneamente alla conferma a cui si è appena accennato, si dovrà procedere ad una specificazione delle linee di azione generali qui indicate.

2.2.1. Proposte per gli standard dei formatori del CNOS-FAP

Per la loro elaborazione si è assunto come quadro generale di riferimento il *modello* dell’ISFOL e lo si è completato con l’impostazione utilizzata nella sperimentazione attivata dal CNOS-FAP sull’obbligo formativo. Inoltre, ci si è limitati agli standard delle 14 figure di sistema esaminate

nella ricerca e raggruppate dove opportuno. La sezione è stata articolata in due parti: la prima presenta gli standard comuni alle 14 figure considerate e la seconda quelli specifici.

2.2.1.1. Standard comuni alle principali figure di sistema

Essi comprendono i *requisiti di ingresso*, le *capacità* e i *saperi di base*. Sono stati scelti in quanto ottengono la convergenza delle indicazioni degli operatori e degli esperti ai più alti livelli di segnalazione.

I *requisiti d'ingresso* sono "l'esperienza di formazione a livello pedagogico", "l'attitudine all'insegnamento", "la disponibilità e la flessibilità", "la conoscenza della Proposta Formativa del CNOS-FAP".

Le *capacità personali* che caratterizzano il profilo di base dell'operatore del CNOS-FAP comprendono "la capacità di relazioni umane", "lo spirito di collaborazione", "l'apertura all'innovazione", "l'assunzione di responsabilità", "la flessibilità al cambiamento".

Ad esse vanno aggiunti *tre stili educativi*, cioè "una adeguata competenza pedagogica, didattica e professionale", "la simpatia e volontà di contatto con gli allievi" e "l'accompagnamento degli allievi nella maturazione religiosa".

I *saperi di base* sono distribuiti per gruppi di figure secondo le indicazioni degli operatori. Quanto alle *figure direttive* si richiedono conoscenze di base su: il Sistema Preventivo di Don Bosco, l'area organizzativa, l'area etico-religiosa, l'organizzazione delle reti. A sua volta, il *formatore impegnato in attività diretta* dovrebbe possedere conoscenze di base a riguardo dell'area metodologico-pedagogica e del Sistema preventivo di Don Bosco. Quanto alle *figure intermedie* si richiedono conoscenze di base circa l'area metodologico-pedagogica, il Sistema Preventivo di Don Bosco e l'area organizzativa. Da ultimo, le figure amministrative dovrebbero acquisire conoscenze di base sull'area metodologico-pedagogica, sul Sistema Preventivo di Don Bosco, sul settore terziario.

2.2.1.2. Standard specifici delle principali figure di sistema

Una volta stabilita la piattaforma comune di riferimento, si può passare alla definizione degli standard delle 14 figure di sistema, prese come punto di riferimento della ricerca e che, come si è detto sopra, sono state raggruppate in qualche caso per affinità. Per ognuna si è seguito sempre lo stesso *schema* che comprende: i *requisiti di ingresso*, le *funzioni*, le *competenze professionali* (comuni e specifiche, dove possibile). I vari elementi degli standard delle figure sono stati scelti poiché ricevono il consenso più elevato di operatori ed esperti.

IL DIRETTORE DEL CFP POLIFUNZIONALE E LE ALTRE FIGURE DIRETTIVE

Le figure direttive in realtà sono distribuite in 5 tipologie: il direttore del CFP polifunzionale, il direttore amministrativo/organizzativo, il direttore del personale, il direttore della ricerca e sviluppo, il direttore regionale. Nel presente caso si cercherà di tenere conto di ciò che accomuna questa figura e della specificità di ciascuna.

1. Requisiti d'ingresso

Si richiedono a tutte una *laurea* congrua e *esperienze di lavoro*. Al direttore del CFP polifunzionale si domandano inoltre *esperienze di insegnamento*.

2. Funzioni

Tra quelle che *accomunano* più figure direttive, si riscontrano:

- segnalate a *livello elevato*, i raccordi con gli uffici, i soggetti, le istituzioni, le agenzie territoriali rilevanti (23), la gestione del personale (25), la ricerca di norme, leggi, documentazioni sulla FP (26), il collegamento con le scuole e gli altri CFP del territorio (27);
- segnalate a *livello medio e sufficiente*, la programmazione e realizzazione di iniziative formative (1), l'esecuzione di adempimenti rispondenti alle normative in materia di formazione ed orientamento (3), la gestione didattica organizzativa ed economica dei progetti (11), la promozione di sperimentazioni formative (12), il trasferimento del know how all'interno della struttura (13), la comunicazione costante con il mondo del lavoro (16), il collegamento fra gli utenti e le strutture formative, sociali e del mondo del lavoro (18), la diffusione di materiali informativi sulla formazione e il lavoro (21) e la collaborazione con l'orientatore-promotore e i docenti (24).

Quelle *specifiche*, attribuite sia dagli operatori sia dagli esperti a singole figure, riguardano in particolare:

- per il direttore del CFP polifunzionale la valutazione degli interventi via via realizzati (4) e il monitoraggio e miglioramento del clima e del contesto formativo anche attraverso iniziative di animazione e socializzazione psicopedagogica e/o culturale (6);
- per il direttore della ricerca e sviluppo: secondo gli operatori e gli esperti, la progettazione e coordinamento di attività ed interventi formativi innovativi (9) e l'analisi della domanda formativa ed elaborazione dei progetti (10); secondo i soli esperti, la selezione e predisposizione delle metodologie didattiche più opportune in riferimento agli obiettivi formativi (2) e il contributo alle attività di studio e ricerca in materia di orientamento (22).

3. Competenze professionali

Tra quelle che *accomunano* più figure direttive, si riscontrano,

- segnalate a *livello elevato*, la definizione delle strategie formative (9), la gestione del sistema qualità (10), la promozione e marketing del servizio (11) e la gestione delle relazioni esterne con le imprese, con gli organismi e con gli attori locali (12) e la gestione delle relazioni umane e coordinamento (15);
- segnalate a *livello medio e sufficiente*, l'analisi dei bisogni e della domanda individuale di formazione (allievi, famiglie...) (1), l'analisi dei fabbisogni formativi del territorio (2), il bilancio di competenze (8), la gestione delle reti informatizzate (13) e la gestione del servizio di sicurezza (14).

Quelle *specifiche*, attribuite sia dagli operatori sia dagli esperti a singole figure (competenze professionali specifiche), riguardano in particolare il direttore del CFP polifunzionale relativamente alla valutazione e al monitoraggio delle azioni formative (7) e il direttore della ricerca e sviluppo in merito alla progettazione di strumenti innovativi per l'apprendimento (4); inoltre gli esperti attribuiscono sempre a quest'ultimo la progettazione di azioni formative (3).

4. Conclusioni

Il confronto con lo "status quo" permette di ritenere la figura del *direttore del CFP polifunzionale* abbastanza in coerenza tra quello che "è" e quello che si "vorrebbe che fosse" nel rapporto tra funzioni svolte e competenze possedute. In prospettiva di futuro gli operatori e gli esperti hanno sottolineato due aspetti diversi che si connettono alle loro differenti prospettive di approccio al tema. Il personale ha messo maggiormente in evidenza la dimensione operativa di questa figura, che si concentra nel coordinamento; dal canto loro i testimoni privilegiati hanno posto l'accento sul suo ruolo strategico, in quanto votata al compito di definire soprattutto le direzioni verso cui il Centro deve concretamente muoversi. Naturalmente si tratta di aspetti che non vanno contrapposti ma resi invece complementari.

Quanto al *direttore della ricerca e sviluppo*, il confronto con l'esistente permette di rilevare una certa coerenza con ciò che si sta già facendo, almeno là dove questa figura esiste ed è operativa, mentre per la maggioranza dei CFP potrebbe risultare al momento un "sovrappiù" in considerazione delle funzioni piuttosto specialistiche che gli vengono attribuite.

Ora la rilevanza dell'indagine consiste proprio nell'aver portato questa figura ad emergere tra le più quotate, grazie ad una visione anticipatrice che hanno manifestato di possedere gli intervistati (ed in particolare gli esperti) di quelle che saranno le linee del futuro sviluppo del sistema FP, sempre meno poggiate sul consolidato e sempre più costrette ad andare incontro ad una domanda formativa differenziata per qualità e per entità dell'utenza. Da qui anche l'esigenza di avere a disposizione una figura che, in base a precise

competenze investigative, svolga un ruolo di interfaccia tra il Centro ed i bisogni formativi individuali e del territorio sul piano della ricerca. Questo sarà sempre più vero quanto più si andrà anche nella FP verso un mercato della formazione in cui la differenza sarà fatta non solo dai valori della Proposta Formativa, ma anche dalla capacità di rispondere alla domanda individuale e sociale.

Aggiungiamo anche alcune considerazioni riguardo alle altre tre figure direttive che sopra non sono state prese esplicitamente in considerazione. Circa il *direttore amministrativo/organizzativo* gli operatori e gli esperti concordano nell'attribuirgli ufficialmente due *funzioni* principali: la gestione didattica, organizzativa ed economica dei progetti e la ricerca di norme, leggi, documentazioni sulla FP; e una secondaria: i raccordi con gli uffici, i soggetti, le istituzioni, le agenzie territoriali rilevanti. Se si guarda allo "status quo", a questa figura non vengono attribuite particolari *competenze*, probabilmente perché scarsamente diffusa nel CNOS-FAP. Se poi ci si rifà al "dover essere", entrambi i gruppi degli intervistati (operatori ed esperti) appaiono poco convinti in fatto di attribuzione di competenze (anche là dove si rileva una certa unitarietà di vedute), in considerazione del fatto che una delle due che accomuna le segnalazioni (promozione e marketing del servizio) è già stata attribuita al Direttore del CFP polifunzionale, mentre l'altra (gestione del servizio di sicurezza) potrebbe risultare peculiare a questa figura, ma è indicata principalmente dagli esperti.

A sua volta il *direttore del personale* appare come una figura emergente, poco o per niente presente attualmente nell'organico, ma che tuttavia è stata oggetto di forte richiesta da parte di entrambi i gruppi (e, in particolare, degli esperti) con l'indicazione di *un'unica funzione*, relativa alla gestione del personale. Così pure i due campioni di intervistati concordano nell'attribuirgli un'unica *competenza* a livello elevato di padronanza che, coerentemente alla peculiarità della funzione attribuita, non può che riguardare la gestione delle relazioni umane. Trattandosi di una figura, che gli esperti consigliano di attivare all'interno dell'organico in risposta alle trasformazioni a cui andrà necessariamente incontro la FP, il vero problema potrebbe consistere nel trovargli una giusta collocazione: o all'interno del CFP, qualora si tratti di un Centro particolarmente grande, oppure della Sede regionale.

Quanto al *direttore regionale*, se si guarda alle sue *funzioni*, non avrebbe voce per esistere da parte degli operatori, date le ridotte segnalazioni per lo svolgimento di precisi compiti. Tuttavia entrambi i gruppi suggeriscono: i raccordi con gli uffici, i soggetti, le istituzioni, le agenzie territoriali rilevanti; la ricerca di norme, leggi, documentazioni sulla FP. Là dove essa è presente, gli esperti (e soltanto loro) gli richiedono con un grado almeno medio di padronanza *competenze* in materia soprattutto di definizione delle strategie formative e di gestione delle relazioni esterne con le imprese, con gli organismi e con gli attori locali. Si tratta tuttavia di competenze condivisibili con altre figure, tra cui il Direttore del CFP polifunzionale e quello del personale, da cui anche la facilità ad essere sostituito nel compito.

IL FORMATORE IMPEGNATO IN ATTIVITÀ DIRETTA

1. Requisiti d'ingresso

Si richiedono un *diploma* congruo di scuola superiore, da completare con la *partecipazione a corsi di formazione per formatori, esperienze di insegnamento e esperienze di lavoro*.

2. Funzioni

Tra quelle *comuni* anche ad altre figure, si riscontrano;

- segnalate a *livello elevato*, la selezione e predisposizione delle metodologie didattiche più opportune in riferimento agli obiettivi formativi (2), la rilevazione degli ostacoli al processo di apprendimento dei partecipanti e promozione di metodologie didattiche appropriate con gli altri formatori (8);
- segnalate a *livello medio e sufficiente*, la programmazione e realizzazione di iniziative formative (1), la valutazione degli interventi via via realizzati (4), il presidio e facilitazione dei processi di apprendimento sia individualizzati che di gruppi di utenti (5), il monitoraggio e miglioramento del clima e del contesto formativo anche attraverso iniziative di animazione e socializzazione psicopedagogica e/o culturale (6), la conoscenza degli utenti e delle loro situazioni personali ed attivazione di processi di orientamento (7).

Quelle *specifiche* di questa figura comprendono, secondo gli operatori, il trasferimento del know how all'interno della struttura (13) e, secondo gli esperti, l'attività orientative nei confronti di utenti in situazione di svantaggio (19).

3. Competenze professionali⁵

Tra quelle *comuni* ad altre figure si registrano:

- segnalate a *livello elevato*, l'animazione e facilitazione all'apprendimento individuale e di gruppo (5);
- segnalate a *livello medio e sufficiente*, la progettazione di strumenti innovativi per l'apprendimento (4), l'accompagnamento all'elaborazione di un progetto personale/professionale (16) e l'attenzione ai soggetti emarginati e a rischio e prevenzione del disagio (17).

Quelle *specifiche* di questa figura riguardano, secondo gli operatori, la progettazione di azioni formative (3), la valutazione e monitoraggio delle azioni formative (7) e la definizione delle strategie formative (9); secondo gli esperti, l'analisi dei bisogni e della domanda individuale di formazione (allevi, famiglie...) (1).

⁵ Tra le competenze non compaiono, qui come per le altre figure, quelle relative all'insegnamento scientifico e tecnico-pratico perché le si è ritenute scontate.

4. Conclusioni

Se si guarda all'esistente, subito dopo le figure dirigenziali viene il formatore impegnato in attività diretta per attribuzione di funzioni e rispettive competenze. In realtà l'indagine ha portato a ridimensionare assai questa figura, *riducendo le funzioni* che svolge attualmente a favore di figure specialistiche; ovviamente lo stesso trend si riscontra a proposito delle *competenze*. Tale andamento rispetta il pensiero di tutti gli addetti ai lavori, compresi i formatori impegnati in attività diretta che, va ricordato, nel campione degli intervistati tramite questionario rappresentano una netta maggioranza. Tutto ciò è in linea con l'evoluzione in atto nel sistema di FP e potrebbe anche portare ad affidare in parte all'esterno dei compiti del formatore, purché poi questa presenza dall'esterno venga adeguatamente accompagnata e seguita.

IL TUTOR

1. Requisiti d'ingresso

Si richiedono un *diploma* congruo di scuola superiore, completato dalla *partecipazione ai corsi di formazione per formatori, esperienze di insegnamento e esperienze di lavoro*.

2. Funzioni

Tra quelle *comuni* anche ad altre figure si registrano:

- segnalate a *livello elevato*, il presidio e la facilitazione dei processi di apprendimento sia individualizzati che di gruppi di utenti (5), la rilevazione degli ostacoli al processo di apprendimento dei partecipanti e promozione di metodologie didattiche appropriate con gli altri formatori (8);
- segnalate a *livello medio e sufficiente*, la selezione e predisposizione delle metodologie didattiche più opportune in riferimento agli obiettivi formativi (2), il monitoraggio e miglioramento del clima e del contesto formativo anche attraverso iniziative di animazione e socializzazione psicopedagogica e/o culturale (6), la conoscenza degli utenti e delle loro situazioni personali ed attivazione di processi di orientamento (7), la comunicazione costante con il mondo del lavoro (16), il collegamento fra gli utenti e le strutture formative, sociali e del mondo del lavoro (18), l'attività orientative nei confronti di utenti in situazione di svantaggio (19), la consulenza ad utenti in cerca di lavoro (20), la collaborazione con l'orientatore-promotore e i docenti (24).

Quelle specifiche di questa figura riguardano secondo gli esperti l'esecuzione di adempimenti rispondenti alle normative in materia di formazione ed orientamento (3) e la valutazione degli interventi via via realizzati (4).

3. Competenze professionali

Tra quelle comuni anche ad altre figure si riscontrano:

- segnalate a livello più elevato, l'animazione e facilitazione all'apprendimento individuale e di gruppo (5), il Counseling e/o tutoring all'inserimento lavorativo (6);
- segnalate a *livello medio e sufficiente*, l'accompagnamento all'elaborazione di un progetto personale/professionale (16), l'attenzione ai soggetti emarginati e a rischio e prevenzione del disagio (17).

Quelle specifiche di questa figura riguardano, secondo gli operatori, la gestione delle relazioni esterne con le imprese, con gli organismi e con gli attori locali (12) e la gestione delle relazioni umane e coordinamento (15) e, secondo gli esperti, la valutazione e monitoraggio delle azioni formative (7).

4. Conclusioni

L'emergere dell'importanza di questa figura viene (o dovrà avvenire) a scapito soprattutto del formatore impegnato in attività diretta. Se infatti si considera la situazione attuale dell'organico, al formatore impegnato in attività diretta vengono attribuite buona parte delle funzioni e delle competenze elencate nelle dom. 10 e 11 del questionario, mentre il trasferimento, richiesto dagli intervistati in prospettiva di futuro, di un gran numero delle stesse al tutor (quale figura che più gli si avvicina per funzioni e competenze) e ad altre figure intermedie sta ad indicare la volontà degli intervistati di "voltare pagina", *passando da figure generiche a quelle sempre più specialistiche* in base alle trasformazioni in atto. Si tratta di un trend che già l'indagine sul CNOS-FAP del 1999 aveva posto in risalto, nonostante che gli obiettivi sottesi fossero diversi, e che la presente conferma in tutta la sua portata di innovazione e di ricerca di "aria nuova in casa CNOS-FAP".

IL COORDINATORE DI SETTORE/AREA/PROCESSO

1. Requisiti d'ingresso

Si richiedono un *diploma* congruo di scuola superiore, completato dalla *partecipazione ai corsi di formazione per formatori, esperienze di insegnamento, esperienze di lavoro*.

2. Funzioni

Tra quelle *comuni* anche ad altre figure si registrano:

- segnalate a livello elevato, il monitoraggio dei bisogni e promozione di interventi all'interno di uno specifico settore del proprio CFP (14), il coordinamento della programmazione, della verifica e dell'innovazione metodologica e professionale all'interno del proprio settore (15);

- segnalate a *livello medio e sufficiente*, la selezione e predisposizione delle metodologie didattiche più opportune in riferimento agli obiettivi formativi (2), la valutazione degli interventi via via realizzati (4), il presidio e facilitazione dei processi di apprendimento sia individualizzati che di gruppi di utenti (5), la rilevazione degli ostacoli al processo di apprendimento dei partecipanti e promozione di metodologie didattiche appropriate con gli altri formatori (8), la progettazione e coordinamento di attività ed interventi formativi innovativi (9), la gestione didattica organizzativa ed economica dei progetti (11), il trasferimento del know how all'interno della struttura (13) e la comunicazione costante con il mondo del lavoro (16).

Quelle *specifiche* di questa figura riguardano, secondo gli operatori, la programmazione e realizzazione di iniziative formative (1), la collaborazione con l'orientatore-promotore e i docenti (24) e, secondo gli esperti, il monitoraggio e miglioramento del clima e del contesto formativo anche attraverso iniziative di animazione e socializzazione psicopedagogica e/o culturale (6), l'analisi della domanda formativa ed elaborazione dei progetti (10), la promozione di sperimentazioni formative (12), il collegamento fra gli utenti e le strutture formative, sociali e del mondo del lavoro (18).

3. Competenze professionali

Tra quelle *comuni* ad altre figure si riscontrano, segnalate a *livello medio e sufficiente*, la progettazione di strumenti innovativi per l'apprendimento (4), la valutazione e monitoraggio delle azioni formative (7), la definizione delle strategie formative (9), la gestione del sistema qualità (10), la gestione delle relazioni esterne con le imprese, con gli organismi e con gli attori locali (12), la gestione delle reti informatizzate (13), la gestione del servizio di sicurezza (14), la gestione delle relazioni umane e coordinamento (15).

Quelle *specifiche* di questa figura riguardano, secondo gli operatori, il Counseling e/o tutoring all'inserimento lavorativo (6) e, secondo gli esperti, l'analisi dei fabbisogni formativi del territorio (2), la progettazione di azioni formative (3) e l'animazione e facilitazione all'apprendimento individuale e di gruppo (5).

4. Conclusioni

Si tratta di una figura di forte spessore in casa CNOS-FAP, che si potrebbe ormai definire "standardizzata" da un lungo periodo di rodaggio che l'ha portata in seguito ad inserirsi con piena autorevolezza in seno allo staff di direzione. Nei suoi confronti si rilevano in due casi alte segnalazioni di *funzioni*, a significarne un'attribuzione quasi esclusiva, e cioè: il coordinamento della programmazione, della verifica e delle metodologie innovative all'interno del proprio settore ed il monitoraggio dei bisogni e la promozione di interventi entro tale ambito. Anche le *competenze* attribuite al coordinatore di settore/area/processo sono assai numerose e tuttavia, nessuna

spicca in modo particolare quasi a sottolineare che tutte sono necessarie per lo svolgimento di una gamma tanto articolata di incombenze. In sintonia con il ruolo primario di coordinamento, esse sono legate in maggioranza alla gestione e riguardano gli aspetti progettuali, metodologici, valutativi e promozionali.

IL COORDINATORE DELLE ATTIVITÀ DI ORIENTAMENTO E L'ORIENTATORE PROMOTORE

1. Requisiti d'ingresso

Si richiedono una laurea congrua, completata dalla *partecipazione a corsi di formazione per formatori, esperienze di insegnamento e esperienze di lavoro.*

2. Funzioni

Tra quelle comuni alle due figure, si riscontrano:

- segnalate a livello elevato, la conoscenza degli utenti e delle loro situazioni personali ed attivazione di processi di orientamento (7), il Coordinamento e progettazione di attività di orientamento nelle strutture formative e nei curricula (17), la consulenza ad utenti in cerca di lavoro (20) e il contributo alle attività di studio e ricerca in materia di orientamento (22);
- segnalate a livello medio e sufficiente, l'esecuzione di adempimenti rispondenti alle normative in materia di formazione ed orientamento (3), il presidio e facilitazione dei processi di apprendimento sia individualizzati che di gruppi di utenti (5), il monitoraggio e miglioramento del clima e del contesto formativo anche attraverso iniziative di animazione e socializzazione psicopedagogica e/o culturale (6), il collegamento fra gli utenti e le strutture formative, sociali e del mondo del lavoro (18), l'attività orientative nei confronti di utenti in situazione di svantaggio (19), la diffusione di materiali informativi sulla formazione e il lavoro (21) e la collaborazione con l'orientatore-promotore e i docenti (24).

Quelle *specifiche*, attribuite alle singole figure, riguardano in particolare, secondo gli operatori, per l'orientatore promotore la *Promozione di sperimentazioni formative* (12) e, secondo gli esperti, per il coordinatore delle attività di orientamento, la *rilevazione degli ostacoli al processo di apprendimento dei partecipanti e promozione di metodologie didattiche appropriate con gli altri formatori* (8) e il *collegamento con le scuole e gli altri CFP del territorio* (27).

3. Competenze professionali

Tra quelle comuni alle due figure si riscontrano:

- segnalate a livello elevato (con il particolare contributo degli esperti), il *bilancio di competenze* (8) e l'*accompagnamento all'elaborazione di un progetto personale/professionale* (16);

- segnalate a livello medio e sufficiente, l'analisi dei bisogni e della domanda individuale di formazione (allievi, famiglie...) (1), il counseling e/o tutoring all'inserimento lavorativo (6), la promozione e marketing del servizio (11) e l'attenzione ai soggetti emarginati e a rischio e prevenzione del disagio (17).

Quelle *specifiche* di ciascuna figura, attribuite dagli esperti, riguardano, per il coordinatore delle attività di orientamento, l'analisi dei fabbisogni formativi del territorio (2) e, per l'orientatore promotore, l'animazione e facilitazione all'apprendimento individuale e di gruppo (5).

4. Conclusioni

Il *nucleo del ruolo* del coordinatore sembra pertanto costituito dal coordinamento e dalla progettazione di attività di orientamento nei Centri e nei curricoli. Secondo gli esperti, l'orientatore promotore si distinguerebbe in quanto incaricato dei singoli interventi di orientamento, mentre per gli operatori la differenza tra le due figure andrebbe identificata nella distinzione tra servizio generale e servizio specifico a categorie particolari di utenti, cioè nel caso specifico a quelli svantaggiati. Coerentemente alle funzioni, le *competenze* comuni riguardano quelle tipiche dell'orientamento con le specificazioni proprie delle accentuazioni distintive delle due figure che come abbiamo viste sono diverse a seconda del gruppo degli intervistati.

IL COORDINATORE DI ATTIVITÀ DI PROGETTAZIONE E IL PROGETTISTA DI SISTEMA

1. Requisiti d'ingresso

Si richiedono una *laurea* congrua, completata dalla *partecipazione ai corsi di formazione per formatori, esperienze di insegnamento* (per il coordinatore di attività di progettazione) e *esperienze di lavoro* (per il progettista di sistema).

2. Funzioni

Tra quelle comuni alle due figure, si registrano:

- segnalate a livello elevato, la progettazione e coordinamento di attività ed interventi formativi innovativi (9) e l'analisi della domanda formativa ed elaborazione dei progetti (10);
- segnalate a livello medio e sufficiente, la programmazione e realizzazione di iniziative formative (1), la selezione e predisposizione delle metodologie didattiche più opportune in riferimento agli obiettivi formativi (2), la promozione di sperimentazioni formative (12), il coordinamento della programmazione, della verifica e dell'innovazione metodologica e professionale all'interno del proprio settore (15).

Quelle specifiche, attribuite unicamente al coordinatore delle attività di progettazione, riguardano, secondo gli operatori, la gestione didattica organizzativa ed economica dei progetti (11) e il coordinamento e progettazione di attività di orientamento nelle strutture formative e nei curricula (17); secondo gli esperti, la valutazione degli interventi via via realizzati (4) e il monitoraggio dei bisogni e promozione di interventi all'interno di uno specifico settore del proprio CFP (14).

3. Competenze professionali

Tra quelle *comuni* alle due figure si riscontrano:

- segnalata a livello elevato, la progettazione di azioni formative (3);
- segnalate a livello medio e sufficiente, l'analisi dei fabbisogni formativi del territorio (2) e la progettazione di strumenti innovativi per l'apprendimento (4).

Quelle *specifiche*, attribuite alle singole figure, riguardano, secondo gli operatori, per il coordinatore delle attività di progettazione la definizione delle strategie formative (9) e l'accompagnamento all'elaborazione di un progetto personale/professionale (16) e per il progettista di sistema la gestione delle reti informatizzate (13); secondo gli esperti, per il coordinatore delle attività di progettazione l'analisi dei bisogni e della domanda individuale di formazione (allievi, famiglie...) (1), la valutazione e monitoraggio delle azioni formative (7) e la gestione del sistema qualità (10).

4. Conclusioni

Spettano al coordinatore delle attività di progettazione in modo preminente le *funzioni* di progettare e coordinare interventi formativi innovativi e di programmare iniziative formative in generale, previa analisi della domanda formativa, mentre al progettista di sistema questi compiti vengono attribuiti solo in subordine. Coerentemente allo svolgimento dei propri compiti, il primo dovrà possedere principalmente *competenze* in fatto di progettazione delle azioni formative e degli strumenti innovativi per l'apprendimento; egli le condivide con altre figure in particolare con il progettista di sistema, ma in generale gli sono riconosciute in misura superiore.

IL COORDINATORE DELLE ATTIVITÀ DI INTEGRAZIONE

1. Requisiti d'ingresso

Si richiedono un *diploma* congruo di scuola superiore e *esperienze di insegnamento*.

2. Funzioni

Tra quelle *comuni* anche ad altre figure si riscontrano segnalate a *livello sufficiente* da entrambi i gruppi le attività orientative nei confronti di utenti in situazione di svantaggio (19).

Quelle *specifiche* di questa figura riguardano, secondo gli operatori, il monitoraggio e miglioramento del clima e del contesto formativo anche attraverso iniziative di animazione e socializzazione psicopedagogica e/o culturale (6), il collegamento fra gli utenti e le strutture formative, sociali e del mondo del lavoro (18); secondo gli esperti, la rilevazione degli ostacoli al processo di apprendimento dei partecipanti e promozione di metodologie didattiche appropriate con gli altri formatori (8).

3. Competenze professionali

Una *specificità* (competenza professionale specifica) segnalata a *livello alto* soprattutto dagli esperti riguarda l'attenzione ai soggetti emarginati e a rischio e prevenzione del disagio (17).

4. Conclusioni

Gli viene attribuita soprattutto una *funzione*: lo svolgimento di attività orientative per utenti svantaggiati che è chiamato a condividere con altre figure in posizione sussidiaria: in particolare, gli viene preferito l'orientatore promotore. Pertanto, sembra svolgere un ruolo subordinato rispetto alla figura appena citata. Le *competenze* che deve possedere sono coerenti con le funzioni che gli sono state affidate in quanto gli vengono richieste attenzione ai soggetti emarginati e a rischio e prevenzione del disagio. In questo ambito è completamente equiparato all'orientatore promotore.

IL RESPONSABILE DELLA VALUTAZIONE DEI PROCESSI FORMATIVI

1. Requisiti d'ingresso

Si richiedono una *laurea* congrua completata dalla *partecipazione ai corsi di formazione dei formatori, esperienze di insegnamento e esperienze di lavoro*.

2. Funzioni

Entrambi i gruppi sono d'accordo nell'attribuirgli la funzione a *livello elevato* di valutazione degli interventi via via realizzati (4).

3. Competenze professionali

Entrambi i gruppi sono d'accordo nell'attribuirgli la competenza, a *livello elevato*, di valutazione e monitoraggio delle azioni formative (7).

4. Conclusioni

Si tratta di una figura cui viene attribuita in misura prevalente una sola *funzione*: quella della valutazione degli interventi realizzati. Per svolgere tale incombenza, deve possedere, e a livello elevato di padronanza, una *specificità competenza* (valutazione e monitoraggio delle azioni formative). In sintesi si può dire che si tratta di una figura adeguatamente fondata nell'insieme sia sul piano delle funzioni che delle competenze.