

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

GUGLIELMO MALIZIA,
VITTORIO PIERONI,
ARDUINO SALATIN

0. INTRODUZIONE

La ricerca realizzata dalla Sede Nazionale del CNOS-FAP gennaio-giugno 2000¹ aveva 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 un'ipotesi di standard formatori. Facendo seguito a quanto già pubblicato nella Rivista nel primo numero del 2001, presentiamo i risultati della ricerca per quanto riguarda:

- a) *la verifica della validità del modello fin qui seguito dalla Federazione CNOS-FAP nell'organizzazione di corsi di formazione dei formatori;*
- b) *il confronto tra tale modello e la domanda d'innovazione che sta investendo i CFP CNOS-FAP;*
- c) *la predisposizione di una proposta aggiornata di formazione dei formatori.*

L'indagine condotta sull'insieme dei formatori della Federazione CNOS-FAP ha consentito di verificare il modello di formazione dei formatori seguito dalla Federazione, di individuare la domanda di innovazione e di predisporre una proposta di interventi formativi. L'articolo fa seguito a quello relativo alla ricerca sulle risorse umane, in vista del loro accreditamento e formazione, cui si fa riferimento per la presentazione dei protagonisti dell'indagine.

¹ "Rassegna CNOS", n. 1, 2001 (XVII), pp. 36-56.

1. FORMAZIONE DEI FORMATORI DEL CNOS-FAP: PROBLEMI E PROSPETTIVE

Una volta arrivati a definire gli standard formatori del CNOS-FAP, il passo successivo riguarda le modalità di realizzazione degli standard attraverso la formazione iniziale ed in servizio dei formatori. In questo secondo itinerario seguiremo un *percorso* tutto particolare, che ci porterà: ad analizzare "come viene fatta" attualmente la formazione iniziale ed in servizio dei formatori; e, successivamente, "come dovrebbe essere fatta"; per terminare coll'indicare quelle linee direttrici di futuro sviluppo della FP CNOS-FAP che gli esperti hanno prefigurato.

1.1. Come viene effettuata attualmente la formazione iniziale ed in servizio nel CNOS-FAP

Ovviamente, in merito al "come viene svolta attualmente" tale formazione, potevano rispondere soltanto gli addetti ai lavori, cioè gli *operatori*. Inoltre, di fatto si parlerà solo di formazione in servizio, perché quella iniziale è attualmente pressoché inesistente.

1.1.1. L'offerta attuale di formazione in servizio

Prima di inoltrarci nelle modalità e nei contenuti, è necessario far presente che in circa i due terzi dei casi la partecipazione alla formazione in servizio è avvenuta in forma concordata con il proprio direttore (61.4%), mentre sono rari i casi di decisione autonoma (10.8%) o da parte dell'Ente (13.9%). L'alto gradiente di soddisfazione che si registra tra chi ha indicato la *scelta* di comune accordo (per lo più i formatori-laici) lascia supporre che ciò sia avvenuto in piena consonanza di vedute con la direzione e/o con le autorità competenti, quindi fuori da ogni modalità più o meno impositiva. Al contrario non sempre la decisione autonoma ha trovato soddisfatti chi vi ha partecipato, a significare l'importanza dell'accordo con i responsabili del Centro.

Le informazioni in merito alla frequenza delle attività di formazione in servizio sono state limitate agli ultimi 3 anni (1997-99) e hanno riguardato due tipologie di attività. Alle *azioni di formazione in servizio per gli operatori del CNOS-FAP promossi dalla Sede Nazionale del CNOS-FAP, dalle Regioni o da altre istituzioni che rilasciano un certificato*, ha partecipato nel periodo considerato oltre i due terzi dell'organico (66.7%).

Tale gruppo presenta le seguenti connotazioni:

- tra le figure, prevalgono quelle *dirigenziali* ed i *formatori*, mentre appare piuttosto scarsa la presenza degli *amministrativi*;
- nella suddivisione *salesiani-laici*, predominano proporzionalmente questi ultimi;
- tra le fasce d'età, è prevalente quella intermedia (35-50 anni);
- nel rapporto *maschi-femmine*, i primi sono percentualmente più numerosi;

- nella suddivisione per zone geografiche, si evidenziano proporzionalmente gli operatori delle *regioni centrali*;
- quanto al tempo di presenza all'interno dell'organico, si distinguono ovviamente quelli con *più di 10 anni* di servizio.

Le principali "assenze" a tali corsi si rilevano tra gli operatori del sud/isole, tra i salesiani, tra le donne e nella fascia più alta d'età.

Oltre alla partecipazione a corsi formalmente strutturati, si è voluto sapere se, sempre relativamente allo stesso periodo (1997-99), si sono frequentate *altre iniziative di formazione in servizio, promosse dal proprio CFP, dalla delegazione regionale del CNOS-FAP o dall'Ispettorica salesiana*. Alla domanda ha risposto affermativamente il 41.4%, che presenta caratteristiche differenti rispetto al primo gruppo: infatti, è composto da un numero proporzionalmente maggiore di salesiani, di figure intermedie e di operatori dei CFP del nord.

Nel passare ad analizzare le *tematiche* trattate durante i corsi come nell'organizzazione di altre iniziative, emerge che:

- è stata data particolare attenzione alle competenze trasversali nell'area metodologico-didattica (soprattutto nei corsi organizzati dalla Sede Nazionale e nelle "altre" iniziative promosse dal proprio CFP) e a quelle relative all'area formativa salesiana (con particolare riferimento al Sistema Preventivo);
- seguono le competenze tecnico-professionali, con speciale riferimento al settore meccanico ed elettromeccanico e quelle relative allo sviluppo gestionale ed organizzativo delle risorse umane (che hanno riguardato soprattutto lo staff di direzione);
- mentre la formazione finalizzata espressamente alla FAD presenta scarse segnalazioni, ed è questo un aspetto carente della situazione attuale.

1.1.2. Valutazione dei corsi/iniziativa di formazione in servizio

Nell'insieme il modo in cui sono stati realizzati ha *soddisfatto molto o abbastanza* i *due terzi* circa, mentre l'altro terzo ha espresso una valutazione poco o per nulla favorevole. Non può passare inosservato che tra gli operatori maggiormente critici si trovano i più giovani, i meno qualificati e chi vuole cambiare il ruolo che svolge attualmente: è una quota dell'organico che, seppure minoritaria, appare alquanto "irrequieta" in base alle caratteristiche suindicate e che, se non viene accontentata nelle esigenze di "riconversione" delle proprie competenze e del ruolo giocato, nel tempo potrebbe dare qualche problema anche serio.

Viceversa i salesiani e, tra essi, gran parte del personale dirigente, si caratterizzano per manifestare le più alte percentuali di soddisfazione, elemento che sicuramente attesta di un altrettanto elevato livello motivazionale sotteso alla partecipazione.

Il *giudizio positivo* afferisce essenzialmente a tre ragioni: la significatività dei contenuti proposti (66.3%), l'idoneità della docenza (48.2%) e il conseguimento degli obiettivi (46.8%).

Tali valutazioni provengono principalmente dai salesiani, dal gruppo dirigente, dalle figure intermedie, dai laureati e dagli appartenenti ai CFP dal centro-sud/isole. Riscuotono apprezzamenti favorevoli tra un terzo ed un quarto degli intervistati anche la trasferibilità nel proprio CFP, l'efficacia delle metodologie adottate e l'adeguatezza delle attrezzature e delle metodologie didattiche.

Al contrario il *giudizio negativo* è determinato essenzialmente da un'unica ragione che prende in considerazione la "limitata trasferibilità all'interno del proprio CFP" delle competenze acquisite (40.8%), la quale a sua volta sembrerebbe essere attribuita alla "poca incidenza nella propria prassi formativa" (26.1%). Si tratta di un fattore che d'ora in poi non si potrà fare a meno di tenere in considerazione nell'organizzazione di tali corsi/iniziative.

Infatti tra gli obiettivi della presente indagine vi era proprio l'analisi delle motivazioni sottese alla partecipazione o meno ai corsi/iniziative di formazione in servizio e dei relativi fattori ostacolanti. Di conseguenza, la richiesta che le competenze trasmesse siano attinenti alle attività formative concretamente svolte, in modo da favorire la loro trasferibilità all'interno del proprio campo operativo, va considerata una "conditio sine qua non", un fattore determinante per "invogliare" alla partecipazione di coloro che non vi hanno mai preso parte e/o che sono rimasti insoddisfatti.

Se poi si guarda ai *fattori ostacolanti*, alle ragioni attinenti la rilevanza per la propria prassi formativa si uniscono anche quelle relative all'eccessivo carico di lavoro e al fatto che tali corsi/iniziative non siano finalizzati alla definizione dei ruoli/compiti da svolgere all'interno del CFP né ad incentivi economici e di carriera.

E sebbene questi fattori siano stati segnalati da una minoranza degli intervistati², in realtà sono condizioni che nell'insieme sembrano esercitare un *certo peso negativo* nei confronti della formazione in servizio, per quanto riguarda in particolare il formatore impegnato in attività diretta e chi ha ambizioni di mobilità. Dall'andamento d'insieme dei dati relativi a quest'ultima parte dell'indagine si deduce infatti che una quota degli operatori provi una certa resistenza a partecipare a tali corsi/iniziative sia perché non trova un giovamento immediato nella propria prassi operativa sia perché non vede un riscontro concreto in funzione dei propri scopi di mobilità (trasversale o verticale) e/o salariali.

Pertanto in risposta all'obiettivo di individuare il "*perché*" dell'*assenteismo* a tali corsi/iniziative nell'organico del CNOS-FAP, l'indagine ha evidenziato che in definitiva tale fenomeno va attribuito essenzialmente a fattori afferenti non semplicemente al "sovraccarico di lavoro" (che in parte sono attendibili ma che i più sembrano aver trovato come una scusa per "deviare" il discorso da quelle che sono le vere ragioni), ma piuttosto dalla poca utilità sul piano professionale e dalle scarse prospettive che ne derivano in termini economici e di carriera, ed anche di rendimento nella prassi operativa.

² Che variano tra un quarto ed un quinto.

1.2. Prime proposte per la formazione iniziale e in servizio del personale del CNOS-FAP

Anche in questo caso tali proposte vengono presentate come *prime ipotesi* per il ripensamento della formazione degli operatori della Federazione. Esse sono state elaborate per 4 gruppi di figure: quelle *direttive*, il *formatore impegnato in attività diretta*, quelle *intermedie* e quelle *amministrative* perché i dati non permettevano altre precisazioni (cfr. Tav. 1). Per ogni raggruppamento si offrono indicazioni per la *formazione iniziale*, specificando *contenuti*, *metodologie*, *modalità di realizzazione* e *tipologie di corsi*, e per la *formazione in servizio*, precisando gli stessi aspetti oltre alle finalità. Le varie indicazioni sono basate sulle segnalazioni più elevate.

FIGURE DIRETTIVE

1. Formazione iniziale

I *contenuti* riguardano l'area del Sistema Preventivo di D. Bosco, l'area organizzativa, l'area culturale, l'area etico-religiosa e l'organizzazione delle reti. Le *metodologie* privilegeranno la formazione d'aula, la formazione mista (aula, a distanza, autoformazione) e l'affiancamento a colleghi più anziani/esperti. La *modalità di realizzazione* prevederà la formazione intensiva (a tempo pieno), con corsi di *tipologia* residenziale.

2. Formazione in servizio

Avrà come *finalità* la qualità del servizio formativo, l'aggiornamento professionale e il consolidamento del ruolo. I *Contenuti* riguarderanno l'area pedagogica, l'area dell'organizzazione della FP, l'area della pedagogia salesiana e l'area della valutazione. Prevederà *metodologie* di formazione mista (aula, a distanza, autoformazione), realizzate con la *modalità* della formazione ricorrente (a tempo parziale), con una *tipologia di corsi* di formazione a distanza e seminari.

FORMATORE IMPEGNATO IN ATTIVITÀ DIRETTA

1. Formazione iniziale

I *contenuti* riguardano l'area metodologica e l'area del Sistema Preventivo di D. Bosco. Le *metodologie* privilegeranno la formazione d'aula e l'affiancamento a colleghi più anziani/esperti. La *modalità di realizzazione* prevederà la formazione intensiva (a tempo pieno), con corsi di *tipologia* residenziale.

2. Formazione in servizio

Avrà come *finalità* la qualità del servizio formativo, l'aggiornamento professionale e innovazione del sistema FP. I *Contenuti* riguarderanno l'area pedagogica e della pedagogia salesiana, le metodologie didattiche, la valutazione, l'orientamento, l'area tecnico-operativa, l'area etico-religiosa e l'area culturale. Prevederà *metodologie* di formazione mista (aula, a distanza, autoformazione) e di autoformazione, realizzate con la *modalità* della formazione ricorrente (a tempo parziale), con una *tipologia di corsi* residenziali, di formazione a distanza e seminari.

FIGURE INTERMEDIE

1. Formazione iniziale

I *contenuti* riguardano l'area metodologica, l'area del Sistema Preventivo di D. Bosco e l'area metodologica. Le *metodologie* privilegeranno la formazione d'aula, i tirocini e l'affiancamento a colleghi più anziani/esperti. La *modalità di realizzazione* prevederà la formazione intensiva (a tempo pieno), con corsi di *tipologia* residenziale e seminari.

2. Formazione in servizio

Avrà come *finalità* l'aggiornamento professionale, l'innovazione del sistema FP la qualità del servizio formativo. I *Contenuti* riguarderanno l'area pedagogica e della pedagogia salesiana, le metodologie didattiche, la valutazione, l'orientamento e l'organizzazione della FP. Prevederà *metodologie* di formazione mista (aula, a distanza, autoformazione) e di autoformazione, realizzate con la *modalità* della formazione ricorrente (a tempo parziale), con una *tipologia di corsi* di formazione a distanza, attività transnazionali e seminari.

FIGURE AMMINISTRATIVE

1. Formazione iniziale

I *contenuti* riguardano l'area metodologica, l'area del Sistema Preventivo di D. Bosco e area del settore terziario. Le *metodologie* privilegeranno la formazione d'aula, i tirocini e l'affiancamento a colleghi più anziani/esperti. La *modalità di realizzazione* prevederà la formazione intensiva (a tempo pieno), con corsi di *tipologia* residenziale.

2. Formazione in servizio

Avrà come *finalità* l'aggiornamento professionale. I *Contenuti* riguarderanno l'area della pedagogia salesiana, la valutazione e l'organizzazione

della FP. Prevederà *metodologie* di formazione mista (aula, a distanza, auto-formazione), realizzate con la *modalità* della formazione ricorrente (a tempo parziale), con una *tipologia* di seminari, di formazione a distanza, attività transnazionali e di corsi residenziali.

A nostro parere nella realizzazione delle iniziative di formazione iniziale e in servizio relative ai formatori del CNOS-FAP sarà opportuno tenere in conto le tre indicazioni principali emerse dal recente dibattito sul tema che si è avuto nel nostro paese:

- 1) il primo orientamento che sembra generalmente condiviso è quello di collegare le nuove proposte di formazione dei formatori *alle esigenze di qualificazione e di crescita del sistema di FP* e questo in due direzioni: anzitutto nel senso di individuare in modo sistematico le competenze necessarie ad assicurare l'esercizio delle funzioni di livello elevato, cioè delle figure con responsabilità direzionali, di coordinamento e di erogazione di servizi di sostegno; in secondo luogo in vista di garantire una connessione stretta fra le conoscenze e le capacità da formare e i processi di innovazione organizzativa da realizzare;
- 2) un secondo trend consiste nel predisporre iniziative di formazione dei formatori che *contingano in modo equilibrato le istanze di standardizzazione e di flessibilità degli interventi*. La proposta che sta trovando sempre maggiori consensi prevede due tipi possibili di offerta: nel caso di figure professionali operative per le quali è decisivo l'apprendimento di buone pratiche, si pensa a moduli standard da realizzare in presenza, a distanza o mediante formule miste in vista dell'acquisizione di precise competenze; se, invece, si tratta di figure complesse che devono acquisire capacità di definizione, analisi e soluzione di problemi più complicati entro contesti in continuo mutamento, ci si orienta piuttosto ad azioni formative flessibili da definire di volta in volta sulla base dei progetti personali dei partecipanti e delle finalità di innovazione organizzativa delle strutture di provenienza;
- 3) un terzo trend sottolinea la necessità di *costruire offerte di formazione dei formatori che consentano una forte integrazione tra iter di apprendimento ed esperienza lavorativa dei partecipanti*. Questo significa il superamento di modelli focalizzati esclusivamente sull'aula e l'uso di contesti di trasformazione organizzativa come situazioni privilegiate per la promozione delle competenze soprattutto delle figure di più alto profilo. Tale orientamento richiede una serie di condizioni a monte quali:
 - il ricorso a contratti formativi personalizzati;
 - la previsione di una funzione attiva di committenza da parte delle strutture di provenienza;
 - uno stretto collegamento tra la formazione dei formatori e progetti concreti di miglioramento e innovazione della realtà lavorativa;
 - la costruzione di una rete di tutorship allargata che consenta al soggetto di fare ricorso ad esperienze professionali funzionali alle sue esigenze di apprendimento e gli faciliti la messa a punto di efficaci strategie di intervento nel suo contesto organizzativo;

- l'adozione di meccanismi di finanziamento che permettano un coinvolgimento diretto delle strutture di provenienza dei partecipanti.

Come per le funzioni e competenze, è possibile anche qui riassumere il tutto nel seguente quadro sinottico (cfr. Tav. 1):

Tav. 1 - Quadro sinottico delle modalità/metodologie e contenuti della formazione iniziale e in servizio a seconda della tipologia degli operatori

FORMAZIONE	FIGURE			
	DIRETTIVE	FORMATIVE IN ATTIVITÀ DIRETTA	INTERMEDIE	AMMINISTRATIVE
a) INIZIALE				
1. CONTENUTI	- area del Sistema Preventivo di D. Bosco - area organizzativa - area culturale - area etico-religiosa - organizzazione delle reti	- area metodologica - area del Sistema Preventivo di D. Bosco	- area metodologica - area del Sistema Preventivo di D. Bosco - organizzazione delle reti	- area metodologica - area del Sistema Preventivo di D. Bosco - area del settore terziario
2. METODOLOGIE	- formazione d'aula - formazione mista (aula, a distanza, autoformazione) - affiancamento a colleghi più anziani/esperti	- affiancamento a colleghi più anziani/esperti - formazione d'aula	- formazione d'aula - tirocini - affiancamento a colleghi più anziani/esperti	- d'aula - affiancamento a colleghi più anziani/esperti
3. MODALITÀ di REALIZZ.	- formazione intensiva (a tempo pieno)	- formazione intensiva (a tempo pieno)	- formazione intensiva (a tempo pieno)	- formazione intensiva (a tempo pieno)
4. TIPOLOGIA CORSI	- residenziali	- residenziali	- corsi residenziali - seminari	- residenziali
b) IN SERVIZIO				
1. FINALITÀ	- qualità del servizio formativo - aggiornamento professionale - consolidamento del ruolo	- aggiornamento professionale - qualità del servizio formativo - innovazione del sistema FP	- aggiornamento professionale - innovazione del sistema FP - qualità del servizio formativo	- aggiornamento professionale
2. CONTENUTI	- area pedagogica - area organizzazione della FP - pedagogia salesiana - valutazione	- area pedagogica - pedagogia salesiana - metodologie didattiche - valutazione - orientamento - area tecnico-operat. - area etico-religiosa - area culturale	- area pedagogica - pedagogia salesiana - metodologie didat. - valutazione - orientamento - organizzazione FP	- pedagogia salesiana - valutazione - organizzazione FP
3. METODOLOGIE	- formazione mista (aula, a distanza, autoformazione)	- formazione mista (aula, a distanza, autoformazione) - autoformazione	- formazione mista (aula, a distanza, autoformazione) - autoformazione	- formazione mista (aula, a distanza, autoformazione)
4. MODALITÀ di REALIZZ.	- formazione ricorrente	- formazione ricorrente	- formazione ricorrente	- formazione ricorrente
5. TIPOLOGIA CORSI	- FAD - seminari	- seminari - corsi residenziali - FAD	- FAD - attività transnazion. - seminari	- seminari - residenziali - FAD

1.3. La formazione dei formatori in quadro di rinnovamento

Le proposte presentate sopra possono essere comprese in tutta la loro potenzialità solo se vengono considerate alla luce delle prospettive di futuro del sistema FP e in relazione alle trasformazioni che comporterà la riforma in atto nel sistema italiano di istruzione e di formazione. Su questa tematica sono stati coinvolti espressamente gli esperti dai quali ci si aspettava, data la loro privilegiata posizione all'interno del sistema FP, *indicazioni anticipative* su:

1. i prevedibili cambiamenti che il rinnovamento in corso implicherà sia per la FP globalmente presa, che più in particolare in casa CNOS-FAP;
2. gli effetti che esso avrà in generale sulla realizzazione delle attività di formazione iniziale ed in servizio dei formatori;
3. le strategie per migliorare la formazione dei formatori del CNOS-FAP.

1.3.1. L'incidenza della riforma del sistema di istruzione e di formazione sulla FP

La problematica non poteva non provocare atteggiamenti differenziati a seconda della diversa *condizione* degli intervistati, tra chi è direttamente in causa e chi no, tra salesiani e tutti gli altri.

I primi manifestano *atteggiamenti misti* di perplessità e aspettative di "riposizionamento" del servizio. Non nascondono anzitutto i rischi derivanti da un possibile assorbimento della FP da parte del sistema scolastico e/o di una sua marginalizzazione all'interno del sistema. Ma ciò che fa loro più paura è ovviamente la possibile perdita della propria specificità, cioè di quegli elementi peculiari che appartengono unicamente al sistema formativo salesiano. Al tempo stesso ammettono che un tale rischio potrebbe essere neutralizzato qualora si investa di più:

- nell'innovazione metodologico-pedagogica;
- nella formazione continua/ricorrente;
- nell'integrazione della FP con la scuola, l'università e le aziende.

Tutto questo permetterà alla FP in generale di riscattarsi dalla condizione ancillare rispetto alla scuola e di "ricollocarsi" all'interno dei sistemi formativo-produttivi assumendo un ruolo del tutto proprio. In casa CNOS-FAP un tale *riposizionamento* potrebbe derivare dalla maggiore attenzione al lavoro di rete, sia al proprio interno che con la realtà territoriale di riferimento; tutto questo richiede di investire di più nella formazione dei formatori.

Gli esperti più che paventare i possibili rischi derivanti dalla riforma ne accentuano le potenzialità positive, intraviste:

- nell'opportunità per la FP di assurgere a vero "sistema", anche se integrato con le strutture scolastiche;
- nella spinta all'innovazione nel campo metodologico-pedagogico
- nei prevedibili cambiamenti che comporterà a livello organizzativo

quanto a progettualità, flessibilità nell'attendere ad un'utenza variegata, collaborazione con altri Enti/sistemi e partecipazione agli scambi europei;

- nella differenziazione/trasversalità dei ruoli professionali;
- nella possibilità di farsi "prodotto-di-qualità";
- nella opportunità di investire e qualificare le proprie potenzialità nella direzione della "new economy".

Prendendo in considerazione quindi il *CNOS-FAP*, non si nascondono i possibili rischi di perdita della propria specificità. E mentre lo sollecitano a continuare a fare le proprie scelte fin dove possibile, nel contempo invitano a guardare ai vantaggi che dalle riforme potrebbero derivare all'Ente proprio in forza del ruolo trainante e del "rilievo politico" che ha all'interno del sistema FP; tali benefici vengono individuati:

- nell'innovazione dell'offerta formativa grazie a nuova progettualità, unitamente a nuova expertise e a nuovi modelli organizzativi;
- nella possibilità di raggiungere un'utenza più ampia e diversificata;
- nel sostegno alla cultura della microimprenditorialità nei settori innovativi dell'economia;
- nella necessità di integrarsi con scuole, università e sistema delle imprese.

Ma per conseguire tali mete si invita la Sede nazionale a migliorare i propri servizi in funzione della "mission" specifica di ciascuna Sede regionale.

1.3.2. I cambiamenti da apportare *in generale* alla formazione iniziale ed in servizio dei formatori

Per quanto riguarda la *formazione iniziale*, sono tutti concordi nel sostenere che occorre innalzare il livello culturale del formatore al momento di integrarsi in una "famiglia professionale". Per i salesiani ciò potrebbe avvenire attraverso la realizzazione di appositi master nell'area metodologico-pedagogica e tecnico-professionale. Gli altri esperti suggeriscono, oltre e/o a seguito dell'allungamento del periodo di formazione, la necessità di stabilire quegli standard minimi di formazione che caratterizzano lo "specifico professionale".

Per la *formazione in servizio*, premesso che il nuovo modo di fare FP metterà "fuori gioco" il formatore che non intende aggiornarsi, i salesiani propongono di fornire all'ingresso del formatore nella FP una maggiore preparazione ed esperienza sia metodologica che tecnica, ricorrendo soprattutto alla realizzazione di appositi master nell'area metodologico-pedagogica e tecnico-professionale i cui titoli dovranno essere giuridicamente riconosciuti.

Anche gli altri esperti riconoscono in primo luogo l'urgenza dell'innalzamento del livello culturale del formatore al momento di integrarsi in una "famiglia professionale" e al tempo stesso sottolineano la necessità di selezionare il personale sulla base della condivisione delle finalità ideali da rag-

giungere e della disponibilità ad acquisire conoscenze/competenze non solo pedagogiche e tecniche ma anche organizzative e di sistema. Tali orientamenti generali comportano:

- l'allungamento della fase di formazione per l'inserimento nel ruolo e/o l'introduzione di un periodo di tirocinio, investendo soprattutto nelle metodologie didattiche;
- la necessità di stabilire standard minimi di formazione identificando lo "specifico professionale" del formatore;
- infine, l'opportunità secondo alcuni di applicazione degli standard previsti nell'accordo MLPS-Regioni del 18/2/2000.

1.3.3. Strategie per migliorare la formazione del personale del CNOS-FAP

Sia i salesiani che gli altri si sono attivati con impegno a rispondere a quest'ultima domanda, avanzando numerose proposte che riportiamo spesso alla lettera, data la difficoltà a riassumerle, col rischio oltretutto di non rappresentare il pensiero originario. Le strategie possono essere suddivise tra quelle relative all'acquisizione di nuove competenze professionali e quelle di tipo organizzativo.

Le prime mirano a formare competenze per:

- analizzare i bisogni del territorio;
- progettare, programmare e insegnare ricorrendo ai mezzi multimediali, in particolare all'utilizzo delle nuove tecnologie legate alla FAD;
- orientare gli allievi, tenendo conto dei loro interessi, attitudini, valori, capacità, conoscenze e competenze;
- organizzare laboratori didattici per la costruzione di strumenti valutativi;
- valutare gli apprendimenti degli allievi e attuare frequenti verifiche;
- progettare e realizzare sperimentazioni mirate;
- autoaggiornarsi;
- oltre a formare a una grande apertura mentale e alla disponibilità al cambiamento e all'innovazione.

Tra le strategie organizzative vengono sottolineate le seguenti:

- ricorso a interventi di marketing del servizio;
- generalizzazione dell'obbligo di frequenza a corsi di formazione dei formatori per tutti i neo collaboratori;
- estensione di forme di "mentoring" per i nuovi assunti;
- elevazione del livello della preparazione di base, portando tutti coloro che ne hanno necessità a conseguire gradualmente un titolo omologabile a livello del primo ciclo di studi universitari;
- attivazione di un sistema di accreditamento interno del personale;
- adozione di procedure di certificazione delle competenze;
- consolidare il sistema di formazione permanente, organizzando un'offerta coordinata e articolata a livello nazionale e regionale, introducendo

- un servizio di supporto tramite l'allestimento di un centro di risorse e impiantando un sistema FAD;
- attivazione di una rete CNOS-FAP come supporto di terziario formativo ai vari CNOS-FAP;
 - predisposizione di percorsi formativi individualizzati e/o aiuto ai formatori a progettare itinerari di miglioramento personale;
 - sostegno nel recupero della propria identità e della coerenza con il Progetto Educativo;
 - uso dell'assistenza tecnica e dei programmi europei per creare prototipi in materia di formazione dei formatori;
 - estensione del ricorso a stage aziendali per formatori da realizzare anche all'estero;
 - attuare scambi frequenti tra i formatori attraverso incontri periodici;
 - potenziamento di confronti con colleghi italiani ed anche europei;
 - realizzazione di esperienze di forte interscambio con realtà aziendali, accademiche e pubbliche (Enti locali);
 - potenziamento dei contatti tra la direzione e i formatori;
 - creazione di uno staff di supporto nella Sede regionale;
 - responsabilizzazione dei formatori mediante la sottoscrizione con le strutture del CNOS-FAP di un "accordo di formazione continua" individuale da rispettare e sottoporre a verifica;
 - aggiornamento della contrattazione per evitare "vitalizi" a soggetti con competenze ormai inadeguate/superate;
 - avvio di un sistema di riconoscimenti (non necessariamente monetari) per chi raggiunge obiettivi di eccellenza;
 - uso della job rotation (rotazione dei ruoli);
 - facilitazione della mobilità temporanea dei formatori fra sedi formative.

2. OSSERVAZIONI CONCLUSIVE

Tentiamo ora di sintetizzare le indicazioni più significative emerse dalla ricerca in alcune proposizioni. Esse riguardano sia gli standard formatori come premessa per una efficace formazione dei formatori, sia, a partire da queste constatazioni, le prospettive concrete di formazione.

- 1) Un primo risultato riguarda la sostanziale *convergenza di vedute tra il campione degli operatori e gli esperti* in particolare per quanto afferisce la *definizione degli standard in rapporto alle principali figure di sistema*; convergenza che inoltre si è estesa a tutta la materia trattata in comune.
- 2) Ancora più importante è che *gli orientamenti emersi dalla ricerca appaiono compatibili con quelli della bozza sugli standard nazionali dei formatori elaborata dal Ministero del Lavoro e dall'ISFOL per l'accREDITAMENTO delle strutture.*
- 3) Un terzo risultato riguarda la *messa a punto di un quadro di proposte per la promozione della specificità dell'Ente*, ossia circa: i requisiti d'ingresso,

le capacità personali e gli stili educativi che caratterizzano l'operatore del CNOS-FAP, e le finalità, i contenuti, le metodologie, le modalità e le tipologie di corsi della formazione iniziale ed in servizio del personale.

- 4) Un quarto obiettivo è stato raggiunto grazie soprattutto al contributo degli esperti, i quali nel tracciare lo *scenario futuro entro il quale si muoverà la FP* hanno indicato quali cambiamenti/innovazioni dovranno essere effettuati all'interno del CNOS-FAP e attraverso quali "strategie".
- 5) La ricerca evidenzia un posizionamento professionale medio attuale più che buono degli operatori CNOS-FAP (in rapporto ad altri enti italiani), ma segnala più o meno indirettamente alcune criticità del sistema organizzativo:
 - una situazione con *significative eterogeneità tra gli operatori*, sia a livello di percezione che di situazioni professionale (es. tra nord e sud, tra generazioni e tra salesiani e non salesiani); ciò deve far riflettere nel caso di un processo di accreditamento su linee guida nazionali;
 - un *sistema ancora poco orientato all'utenza e al territorio*: abituato ad aspettare gli utenti più che ad andare verso di loro (forse perché non ha mai avuto gravi problemi di domanda e di risorse), poco abituato ad ascoltare (non a caso risultano sottodimensionate le competenze marketing e valutazione);
 - un *sistema non molto aperto e tendenzialmente autoreferenziale*, che collabora ancora poco con altri soggetti nel territorio; ciò può essere un limite nella prospettiva del "fare rete";
 - un *sistema ancora poco differenziato nei suoi servizi e funzioni*: molto focalizzato sulla erogazione formativa tradizionale con ancora debole presenza di altri servizi (orientamento, accompagnamento, counseling, ...) e un po' indietro sulle nuove tecnologie didattiche e sulla FAD.
- 6) Circa il *dispositivo formativo* proposto, sono condivisibili le indicazioni della ricerca con un impianto flessibile basato su:
 - *formazione d'ingresso*: corso formatori (master di primo ciclo o di secondo ciclo per i livelli più alti);
 - *formazione in servizio*: interventi ricorrenti con attenzione all'identità dell'Ente e alla formazione comportamentale (in presenza); sviluppo delle formule a distanza (moduli FAD) e degli stage all'estero; qui ci potrebbe essere un ruolo della Sede Nazionale a supporto delle delegazioni regionali.

I problemi aperti riguardano la costruzione di un catalogo dell'offerta formativa in cui a livello nazionale ci sia un ruolo pro-attivo e di linea guida metodologica. A ciò va aggiunta la questione su quale gestione delle risorse umane e sviluppo degli operatori debbano essere garantiti a livello locale (occorre immaginare dei sentieri di carriera, forzando gli attuali limiti del contratto collettivo).

- 1) I dati della ricerca non vanno letti solo in sé, ma anche in rapporto ai *trend osservabili a livello nazionale*. A questo livello e in particolare in

rapporto allo scenario dell'accREDITAMENTO degli operatori (vedi documento sull'accREDITAMENTO):

- il livello generale degli operatori appare in grado di reggere la copertura delle funzioni previste e dei relativi standard (c'è anche di più rispetto agli standard minimi);
- ci sono segnali incoraggianti di apertura all'innovazione, visto il rilievo dato all'analisi della nuova domanda di formazione implicito nelle risposte relative alla figura del direttore della ricerca;
- il modello organizzativo può reggere un orientamento alla qualità senza enormi rivoluzioni;
- è possibile rilevare inoltre una complementarità tra il rilievo delle competenze "salesiane" (sistema preventivo, carisma pedagogico...) collegate alla "mission" e le competenze professionali richieste.

Quindi il CNOS-FAP può servirsi già da adesso di un dispositivo potenziale a sostegno di interventi sia di innovazione in direzione di una formazione di qualità sia di sviluppo della fisionomia propria, che richiede solo di essere "innescato strategicamente", valorizzando così e traducendo in prassi operativa quel prezioso contributo che è stato offerto non solo dagli esperti ma soprattutto da quelle figure che quotidianamente operano al suo interno e quindi "conoscono i costi" dell'impegno per trasformarsi.

3. PER UN PIANO DI FORMAZIONE DEI FORMATORI: SINTESI DELLE LINEE GUIDA PROPOSTE

3.1 Premessa

La proposta di Piano deriva dalla ricerca.

Esso si collega, inoltre, ad altri importanti processi in corso nel sistema italiano di FP:

- il recepimento e/o l'introduzione a livello regionale del quadro regolamentario in materia di accREDITAMENTO delle sedi formative ed orientative (ex art. 17 L.196/97),
- l'avviamento dei POR FSE 2000-2006, con particolare riferimento alle misure relative all'adeguamento dei sistemi di FP,
- il rinnovo del contratto collettivo nazionale di lavoro del settore FP,
- la sperimentazione, guidata dall'ISFOL, in materia di formazione dei formatori (FADOL) e dei dirigenti dei servizi formativi (master universitario dirigenti).

In prospettiva interna al CNOS-FAP, il Piano interseca o s'integra con i progetti obbligo formativo, integrazione biennio scolastico, settori professionali (meccanico, elettromeccanico e grafico), accREDITAMENTO per la formazione iniziale, piano di formazione estiva.

Il piano ha una prospettiva poliennale e s'inserisce nella missione di servizio della Federazione CNOS-FAP Nazionale alle sedi locali. Si articola in 2

parti: una relativa alla formazione iniziale e una relativa alla formazione in servizio.

Esso dovrebbe integrarsi agli eventuali piani formativi di CFP, piani formativi regionali e piani formativi individuali, anche in funzione della implementazione delle nuove normative in materia di formazione continua e dello sviluppo della contrattazione collettiva di comparto.

3.2 Obiettivi

Il Piano ha carattere strategico e si propone di sistematizzare un dispositivo di formazione iniziale degli operatori, in grado di equilibrare le componenti valoriali e professionali, di fornire le linee guida per il consolidamento di un dispositivo di formazione permanente in servizio, compatibile e coerente con i processi d'accreditamento interno ed esterno in atto, e fornire delle proposte di percorsi per l'acquisizione e/o lo sviluppo delle competenze individuate più necessarie dalla ricerca e/o segnalate dai responsabili dell'Ente.

3.3 Il dispositivo generale

Il Piano assume come criteri di base metodologici la distinzione tra la formazione di ingresso e quella in servizio, di base e specialistica, il principio di interazione tra formazione e attività professionale e la pluralità dei modi di formazione (presenziali e non presenziali).

Esso muove inoltre dalla consapevolezza della triplice articolazione degli interventi a livello nazionale, regionale e locale (CFP), pur sviluppando solo le proposte relative al livello nazionale.

	destinatari	contenuti	Modalità
Formazione iniziale	Neo assunti - a tempo determinato - a tempo indeterminato	- Comuni - Specifici	- In presenza - A distanza
Formazione in servizio	- Formatori impegnati in attività diretta - Figure di sistema - Amministrativi - Altre figure Intermedie - Direttori	- Comuni - Specifici	- In presenza - A distanza
Formazione per la riconversione	Da definire caso per caso a livello locale		

3.4 *Formazione iniziale*

Per i collaboratori docenti assunti *a tempo determinato*, la formazione dovrà essere curata a livello locale o regionale.

Si propone come linee guida di:

- a) erogare un modulo di ingresso di almeno 2 gg avente come contenuti:
 - il sistema preventivo e i valori educativi del CNOS-FAP,
 - elementi di psico-pedagogia per gli interventi con adolescenti e giovani,
- b) assicurare un modulo breve sulla didattica dell'area di insegnamento di interesse specifico.

Per i formatori assunti *a tempo indeterminato*, si propone di generalizzare gradualmente:

- a) Un percorso di formazione superiore standard (su base biennale), coordinato dal CNOS-FAP Nazionale, sul modello dei diplomi di specializzazione, in modo da garantire una base comune per l'accreditamento dei nuovi operatori. Tale percorso, della durata indicativa di 480 ore + 120 (in caso di non laureati) potrebbe essere omologato ad un master di primo ciclo (secondo la recente riforma universitaria) e dovrebbe comprendere un bilancio iniziale delle competenze professionali, attività d'aula su insegnamenti scientifici e professionali, con parti specialistiche relative agli eventuali settori o funzioni formative, autoformazione assistita con supporto FAD, un tirocinio con progetto di attività sul campo presso un CFP e una visita di studio all'estero. Il percorso e la sua durata potrebbe essere ridotto in funzione di eventuali disposizioni regionali e dei crediti formativi già acquisiti dai partecipanti.
- b) Un accompagnamento formativo per il primo biennio d'inserimento, tramite la supervisione di un direttore o formatore senior, in funzione di *sviluppo professionale e di carriera*.

Per le figure direttive, si propone di adottare come riferimento il modello del master dirigenti dell'ISFOL (in corso di sperimentazione con alcune regioni ed Università), fruendo d'eventuali accordi e finanziamenti a livello regionale.

Per le altre figure (intermedi ed amministrativi) possono essere sufficienti le indicazioni della ricerca.

3.5 *Formazione in servizio*

Si propone di articolare gli interventi proposti a livello nazionale in funzione delle esigenze del quadro valoriale della missione e dell'identità, delle nuove competenze collegate al nuovo quadro legislativo e all'accreditamento e delle esigenze aggiornamento e sviluppo professionale.

Per quanto riguarda il primo punto, la ricerca fornisce ampie indicazioni sui contenuti e le modalità di intervento.

Per quanto riguarda le *nuove competenze*, le priorità individuabili riguardano:

1. l'ambito dell'obbligo formativo
2. le figure dei:
 - direttori,
 - orientatori e tutor,
 - valutatori,
 - referenti qualità e accreditamento,
 - coordinatori attività di integrazione.

Oltre alle aree di contenuto già segnalate dalla ricerca, si possono definire alcuni gap di competenza derivabili dalle specifiche indicate negli Allegati ai Documenti del Ministero del lavoro in materia di accreditamento delle sedi formative ed orientative, in particolare per le funzioni direttive, promozionali, valutative.

Per quanto riguarda *l'aggiornamento e lo sviluppo professionale* dei formatori impegnati in attività diretta, si ritiene di integrare nel piano soprattutto quanto previsto per i settori professionali, in riferimento alla revisione degli standard nazionali di qualifica (contenuti, prove, ...) e alla definizione dei percorsi post-qualifica, con particolare attenzione alla formazione superiore integrata (IFTS).

In particolare, oltre ai tradizionali contenuti tecnici d'area, va sviluppata un'offerta formativa sulle componenti progettuali, pedagogiche e didattiche a carattere trasversale, anche in collaborazione con l'Università Salesiana e altri Istituti Universitari, tra cui le tecniche di analisi dei fabbisogni individuali di formazione (bilanci personali e professionali, ...), l'apprendimento cooperativo, le tecnologie didattiche multimediali e teleformazione, le tecniche di intervento con allievi con difficoltà di apprendimento e motivazione e le tecniche di progettazione integrata a livello territoriale o transnazionale (piani formativi territoriali e aziendali).

Sul piano organizzativo si prevedono come modalità offerte dalla Sede nazionale corsi residenziali settimanali, moduli brevi semiresidenziali di 2 gg. convegni, seminari e giornate di studio e moduli FAD con utilizzo di una piattaforma comune per tutti i CFP.

La programmazione dell'offerta a carattere modulare (in presenza e a distanza) terrà conto anche dei criteri di certificabilità in termini di crediti formativi.