

GUGLIELMO
MALIZIA
SERGIO
BORSATO

La formazione del coordinatore di settore/area/processo nel CFP polifunzionale Risultati della sperimentazione di un corso

Sulla base dei risultati dell'indagine sul Coordinatore di Settore/Area/Processo (= CS), realizzata dal Laboratorio «Studi, Ricerche, Sperimentazioni» del CNOS/FAP su finanziamento del Ministero del Lavoro (Malizia, Chistolini, Pieroni e Tanoni, 1993), già nel 1993 la Federazione Nazionale del CNOS/FAP aveva predisposto un progetto di fattibilità per la formazione del CS e lo aveva presentato al suddetto Ministero perché venisse finanziato dal FSE. Tuttavia, la domanda non aveva ottenuto un esito positivo.

La Federazione non ha desistito dal suo proposito e ha deciso di procedere *autonomamente* con le proprie forze. Pertanto, nella riunione del 16-18 marzo 1995 il Consiglio Direttivo Nazionale ha deciso di realizzare un corso interregionale CNOS/FAP per la formazione del CS da attuarsi nel 1995-97. Il 15 luglio l'équipe del corso si è radunata insieme ai membri della sede nazionale CNOS/FAP e ha predisposto il progetto del corso; il successivo 20 settembre la sola équipe ha provveduto a stendere il piano delle attività formative e didattiche. Nella settimana dal 6-11 novembre si è tenuto il primo incontro di formazione diretta del corso che è durato due anni ed è terminato nel luglio 1997.

Qui di seguito saranno presentati in maniera ragionata i risultati più significativi della sperimentazione

1. L'impostazione generale del progetto di formazione

Segue lo schema proprio di un corso di formazione: il profilo, gli obiettivi, la durata, il programma, l'équipe responsabili, i partecipanti, le modalità di iscrizione.

1.1. Il profilo professionale del CS

È quello che risulta dalla ricerca del 1993 e non quello del CCNL attuale perché è il primo che è stato preso in considerazione per avviare il corso dato che allora il CCNL non era stato ancora varato (Malizia, Chistolini, Pieroni e Tanoni, 1993; Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro. Formazione Professionale Convenzionata, 1996). Comunque, le differenze tra i due non sono sostanziali.

1.1.1. Definizione e funzioni generali

La ricerca del 1993 ha messo in risalto che la funzione del CS è finalizzata a collegare le varie attività operative interne a un settore del proprio CFP ed il mercato del lavoro e a provvedere all'organizzazione articolata di un settore, cioè al coordinamento della programmazione didattica e della verifica, alla promozione dell'innovazione e alla gestione delle risorse (Malizia, Chistolini, Pieroni e Tanoni, 1993). Tale funzione si esplica nel coordinamento di uno staff di formatori all'interno della programmazione formativa del CFP.

1.1.2. Funzioni e compiti specifici

Si distribuiscono in tre categorie:

1.1.2.1. Anzitutto, il CS svolge funzioni e i compiti organizzativi e cioè:

a. coordina le risorse umane di Settore/Area/Processo per la realizzazione di specifiche azioni e/o progetti formativi interni ed esterni al CFP in attuazione di obiettivi e standards formativi predefiniti;

b. costituisce lo snodo tra il CFP, le aziende e i singoli formatori, ossia è la figura di confronto con il mondo esterno, non solo per recepire le innovazioni che ci sono nel territorio, ma anche per promuovere le attività formative che si svolgono all'interno del Centro in cui opera;

c. è «*trait-d'union*» fra i colleghi/collaboratori di uno stesso Settore/Area/Processo, ossia figura strategica all'interno del CFP;

d. coordina la programmazione didattica e la verifica nella promozione dell'innovazione e nella gestione delle risorse;

e. mette in relazione, all'interno del CFP, il Settore/Area/Processo con la Direzione del CFP;

f. coordina la stesura della programmazione didattica per cicli, moduli e unità didattiche e pianifica gli stage aziendali del Settore/Area/Processo;

g. opera il confronto diretto fra il CFP e le realtà aziendali del territorio, l'adeguamento ricorrente della programmazione al contesto locale, la realizzazione di un comportamento collegiale o di équipe che superi i comportamenti stagni del singolo formatore o del gruppo dei formatori.

1.1.2.2. In secondo luogo egli esercita funzioni e compiti didattici e cioè:

a. cura nel Settore/Area/Processo: la promozione dell'innovazione formativo-didattica; il coordinamento didattico; il raccordo con le imprese;

b. promuove, in relazione alla formazione degli allievi nel Settore/Area/Processo: la convergenza formativa e didattica sui percorsi dei singoli allievi; la integrazione, nei processi formativo-didattici, degli elementi di innovazione che provengono dal mondo produttivo; gli aspetti educativo-formativi che sono presenti nella domanda professionale delle aziende;

c. coordina, di concerto con i formatori del Settore/Area/Processo: l'innovazione, la sperimentazione e la programmazione didattica; l'attivazione dei processi formativo-didattici nel Settore/Area/Processo; condivide, con il Direttore del CFP (a cui naturalmente spetta la decisione finale) la responsabilità del proprio Settore/Area/Processo e la mediazione fra l'unità operativa del Settore/Area/Processo e il Direttore del CFP;

d. opera il collegamento tra le varie attività operative interne a un Settore/Area/Processo del proprio CFP e il mercato del lavoro.

1.1.2.3. Da ultimo il CS adempie a funzioni e compiti formativi e cioè:

a. promuove l'attuazione del Progetto Formativo e gli obiettivi della qualità formativa;

b. sviluppa l'integrazione formativa fra le dimensioni settoriali e intersettoriali e più specificamente: l'articolato coinvolgimento dei Formatori e la promozione di iniziative significative per la realizzazione della Comunità formativa; l'apertura della professionalità alla cultura dell'uomo, del lavoro, della conoscenza scientifica e critica della realtà e delle tecnologie professionali; il coinvolgimento della globalità della persona e delle sue facoltà astrattive e riflessive, nonché logiche e affettive; il potenziamento della creatività e delle capacità relazionali; lo sviluppo della qualità etica del lavoro, della professione, dei processi produttivi, dei luoghi di lavoro e dell'ambiente;

c. è anello di congiunzione tra formazione teorica e pratica;

d. collega il CFP alle imprese e legge in chiave di progettualità formativa ciò che sta avvenendo nel processo produttivo;

e. coordina i sub-processi e li decodifica, definendo i contenuti dell'azione formativa;

1.1.3 Conoscenze e competenze

Il CS deve possedere *conoscenze e competenze* di:

a. coordinamento in ambito formativo del flusso di interazioni/transazio-

ni tra soggetti diversi, in posizione professionale e formativa differenziata, che collaborano per il raggiungimento di fini formativi comuni e condivisi, in vista soprattutto della programmazione didattica e della verifica dell'apprendimento;

b. organizzazione aziendale e analisi del mondo del lavoro allo scopo di rilevare gli aspetti educativo-formativi che sono presenti nei processi produttivi e aziendali;

c. promozione dell'innovazione metodologica e tecnologica in vista dell'adeguamento degli itinerari formativi agli elementi di innovazione presenti nella domanda formativa e nei processi produttivi;

d. amministrativo-gestionali riguardanti, in generale, l'utilizzo delle risorse umane e materiali sia interne sia esterne alla struttura operativa e, in specie, le procedure necessarie alla messa a punto degli aspetti del bilancio preventivo e consuntivo del proprio Settore/Area/Processo.

In particolare egli dovrà acquisire i *saperi e le abilità* relativi ai seguenti ambiti:

- a. la managerialità: coordinare, intraprendere, prefigurare;
- b. la mediazione, responsabilità, collaborazione;
- c. l'innovazione per il cambio;
- d. l'analisi del territorio finalizzata all'acquisizione di nuove professionalità;
- e. le innovazioni tecnologiche;
- f. l'organizzazione aziendale, della produzione e del lavoro;
- g. la cultura del lavoro e della professionalità;
- h. i contenuti e i processi formativi;
- i. l'innovazione progettuale, sperimentale, metodologico-didattica;
- l. l'organizzazione del CFP polifunzionale;
- m. la gestione delle relazioni interpersonali;
- n. la gestione del personale;
- o. la sperimentazione e l'innovazione didattica;
- p. la programmazione didattica;
- q. la gestione amministrativa.

1.2. Obiettivi del corso

Questi sono rivolti all'acquisizione di conoscenze e competenze specifiche in ordine all'esercizio delle funzioni e ai compiti propri del CS, che sono inerenti a:

(a) il coordinamento in ambito formativo e la gestione delle risorse umane: 62 ore;

(b) la rilevazione degli aspetti educativo-formativi nei processi produttivo-aziendali: 58 ore;

(c) la gestione delle risorse umane e la promozione della innovazione tecnologica e metodologica: 47 ore;

(d) la gestione delle risorse finanziarie: 21 ore.

1.3. Durata delle attività formative e didattiche

La durata del Corso è prevista in **400 ore**:

— 200 ore di formazione diretta;

— 130 ore di formazione a distanza: studio e ricerca sul campo formativo, sul territorio e sul mercato del lavoro;

— 70 ore di stage aziendale: analisi e studio dei processi tecnologici, organizzativi, produttivi e lavorativi, delle competenze professionali e dei processi formativi;

— eventuale stage europeo: visita di studio a strutture formative e aziendali in un Paese europeo.

La distribuzione nei tre anni è la seguente:

a. 1995: formazione diretta: 50 ore; formazione a distanza: 20 ore;

b. 1996: formazione diretta: 100 ore; formazione a distanza: 70 ore; stage: 35 ore;

c. 1997: formazione diretta: 50 ore; formazione a distanza: 40 ore; stage: 35 ore.

1.4. Contenuti dell'attività formativo-didattica

In base agli obiettivi e al monte ore globale sono stati articolati nelle seguenti tematiche:

1) Introduzione: Federazione Nazionale, Strutture e Servizi CNOS/FAP; CS e modello di CFP polifunzionale: 8 ore.

2) Cultura, stili e modelli organizzativi (a)¹: 12 ore.

3) Cultura, innovazione tecnologica e organizzazione aziendale, della produzione e del lavoro e analisi delle professionalità (b): 26 ore.

4) Analisi del territorio e mercato del lavoro e delle professionalità, soggetti istituzionali e servizi formativi (b): 24 ore.

5) Cultura del lavoro e della professionalità (b): 8 ore.

6) Proposta e progetto formativo (c): 4 ore.

7) Contenuti, processi formativi e didattici della professionalità; metodologie strategiche della gestione di gruppo (c): 15 ore.

8) Analisi della professionalità, innovazione, progettazione, valutazione, sperimentazione e programmazione formativa, metodologica e didattica, certificazione e standard (c): 28 ore.

9) Gestione delle relazioni interpersonali (a): 30 ore.

10) Gestione del personale (a): 20 ore.

11) Finanziamento e gestione delle risorse (d): 21 ore.

12) Stage aziendale: 70 ore.

13. Verifica e valutazione finale: 4 ore.

¹ Per il significato di questa e delle altre lettere tra parentesi cfr. la sezione precedente n. 1.2.

1.5. *Équipe del Corso*

È stata incaricata di svolgere i seguenti compiti:

- definizione del profilo del Coordinatore di Settore/Area/Processo;
- elaborazione del Curricolo formativo-didattico;
- selezione delle metodologie e dei sussidi didattico-formativi;
- organizzazione del processo didattico formativo;
- configurazione della docenza e delle sue competenze;
- accompagnamento formativo-didattico con la collaborazione della Sede Nazionale;
- verifica e valutazione.

1.6. *Partecipanti*

Sono previsti almeno 30 Formatori che:

- * svolgono già la funzione di CS;
- * intendono acquisirne le competenze specifiche.

1.6.1 *I requisiti richiesti per l'accesso al Corso sono stati fissati nei seguenti:*

- * formatori con età compresa fra i 30 - 50 anni;
- * laurea o diploma di Scuola Secondaria Superiore;
- * almeno 5 anni di servizio formativo;

1.6.2. *Modalità di accesso e di iscrizione*

1.6.2.1. Con riferimento alla notevole durata del Corso e al suo sviluppo nell'arco temporale di due anni formativi, le modalità di iscrizione al medesimo comportano impegni e doveri che investono non solo il Formatore interessato alla frequenza del Corso, ma anche la Direzione del CFP di provenienza e la relativa Delegazione Regionale CNOS/FAP:

- a livello di Delegazione Regionale, si deve attivare un momento di concertazione tra i Direttori di CFP del relativo territorio, al fine di assumere opportuni criteri per sollecitare e accogliere le eventuali iscrizioni;
- a livello di Direzione di CFP si devono assumere decisioni circa gli aspetti organizzativi e amministrativi derivanti sia dalle temporanee assenze dal Centro dei Formatori frequentanti il Corso, sia dai tempi destinati alla formazione indiretta e/o a eventuali stage;
- a livello del Formatore, che presenta la domanda di iscrizione al Corso, si deve verificare la sua disponibilità e responsabilità a assumere impegni e doveri conseguenti alla richiesta di iscrizione e frequenza al Corso, nonché la sua condivisione circa la opportunità di arricchimento professionale, che non può essere collegato ad automatismi di inquadramento in livelli superiori;
- conseguentemente, si devono predisporre opportuni strumenti-modelli per la socializzazione dell'iniziativa corsuale, per la domanda di iscrizione al Corso, per le relative concertazioni a livello di Direzione di CFP e di Delegazione Regionale.

- 1.6.2.2. Si devono presentare alla Sede Nazionale i seguenti documenti:
- domanda scritta del formatore controfirmata dal Direttore CFP di concerto con il Delegato Regionale;
 - presentazione scritta, redatta dal Direttore CFP e concordata con il Delegato Regionale;
 - compilazione del questionario rivolto ad accertare le motivazioni, gli atteggiamenti e le attitudini del Formatore ad assumere la funzione specifica di CS.

1.7. Coinvolgimento diretto delle Sedi periferiche della Federazione CNOS/FAP

Allo scopo di assicurare la ricaduta innovativa nei processi organizzativi, formativo-didattici e gestionali locali e l'inserimento attivo del CS nel CFP polifunzionale, sono organizzati seminari per la formazione e il coinvolgimento:

- * a livello nazionale:
per i Delegati Regionali,
per i Direttori CFP,
- * a livello locale:
per l'Organo Collegiale dei Formatori,
per i Settori/Comparti Professionali regionali

2. L'autovalutazione del corso

Tenuto conto della natura sintetica di questo articolo, si è ritenuto opportuno di non dedicare una sezione specifica alla descrizione del modo in cui il corso è stato realizzato, ma di prendere in considerazione tale esigenza nella valutazione stessa della sperimentazione. Pertanto, in questa parte del saggio e nella successiva l'attenzione sarà concentrata sulla *verifica* che verrà effettuata, nella sezione in corso, mediante un confronto con il progetto stesso del corso e, nella seguente, ascoltando i partecipanti all'iniziativa.

2.1. L'iscrizione al corso

Nella fase dell'iscrizione si è riusciti a tenere fede ai *requisiti richiesti per l'accesso* al corso che si sono dimostrati una indicazione valida. Pertanto sono stati scelti Formatori con età compresa fra i 30-50 anni, muniti di laurea o diploma di scuola secondaria superiore, e che potevano vantare almeno 5 anni di servizio formativo.

Anche l'aspetto qualificante e nuovo del *coinvolgimento* delle Delegazioni Regionali e delle Direzioni dei CFP al momento dell'iscrizione ha trovato un riscontro adeguato nella pratica. In altre parole, il corso è entrato a far parte della progettazione delle Delegazioni e dei CFP che hanno mandato loro Formatori a partecipare all'iniziativa: l'iscrizione non è stata una scelta solo del singolo operatore, ma è divenuta decisione della comunità dei Formatori

ed è stata assunta come propria dall'istanza intermedia della Federazione CNOS/FAP.

Pertanto, all'interno della Delegazione Regionale si è realizzata una fase di *concertazione* tra i Direttori di CFP, al fine di definire i criteri per sollecitare e accogliere le eventuali iscrizioni. A livello di Direzione di CFP sono stati affrontati i problemi organizzativi e amministrativi connessi con la frequenza del corso da parte dei Formatori. Si è poi proceduto a verificare la disponibilità degli eventuali candidati ad assumere impegni e doveri conseguenti alla richiesta di iscrizione e frequenza al corso. L'iter è poi sbocciato nella fase finale della presentazione alla Sede Nazionale dei documenti richiesti che hanno permesso a quest'ultima di effettuare una scelta motivata delle persone.

In conclusione, le azioni di coinvolgimento diretto dei Delegati Regionali e dei Direttori dei CFP si sono compiute secondo il calendario *prefissato*. Esse hanno permesso di fare assumere alle istanze regionali e locali l'iniziativa come propria e hanno offerto pure un prezioso strumento di valutazione in itinere.

2.2. Obiettivi e contenuti

Come è stato ricordato al n. 1.2, il *primo* obiettivo consisteva nel coordinamento in ambito formativo e nella gestione delle risorse umane e consisteva in 62 ore di formazione diretta. Secondo il calendario previsto, nel primo anno sono stati completati i due terzi degli insegnamenti e cioè: cultura, stili e modelli organizzativi per un totale di 12 ore; gestione delle relazioni interpersonali per 30 ore, mentre nel secondo sono state realizzate le 20 ore relative alla gestione del personale.

Al termine del primo anno erano già stati realizzati tutti gli insegnamenti relativi al *secondo* obiettivo e cioè: la rilevazione degli aspetti educativo-formativi nei processi produttivo-aziendali che ha comportato 58 ore di ore di formazione diretta, a cui si è aggiunto un numero adeguato di ore di formazione in auto-istruzione. Più specificamente si è trattato delle seguenti tematiche: cultura, innovazione tecnologica e organizzazione aziendale, della produzione e del lavoro e *analisi delle professionalità per 26 ore*; *analisi del territorio e mercato del lavoro e delle professionalità, soggetti istituzionali e servizi formativi per 24 ore*; *cultura del lavoro e della professionalità per 8 ore*.

Passando al *terzo* obiettivo, era stata prevista come meta da raggiungere la gestione delle risorse umane e la promozione della innovazione tecnologica e metodologica per complessive 47 ore di formazione diretta. Il primo anno prevedeva l'offerta di una metà degli insegnamenti e ci si è attenuti fedelmente alle indicazioni contenute nel progetto. Pertanto, sono stati impartiti i seguenti insegnamenti: *proposta e progetto formativo per 4 ore*; *contenuti, processi formativi e didattici della professionalità e metodologie strategiche della gestione di gruppo per comprensive 15 ore*. Il terzo argomento è stato

affrontato solo per 12 ore: si trattava dell'analisi della professionalità, della innovazione, progettazione, valutazione, sperimentazione e programmazione formativa, metodologica e didattica, della certificazione e degli standard; in ogni caso, le rimanenti 16 ore complessive di formazione diretta sono state offerte regolarmente nel secondo anno.

Il quarto obiettivo relativo al finanziamento e alla gestione delle risorse per 21 ore di formazione diretta era stato ipotizzato al secondo anno e si è rispettata tale indicazione. È stata esaurita, invece, nella prima settimana del corso l'introduzione di 8 ore che comprendeva i seguenti argomenti: Federazione Nazionale, Strutture e Servizi CNOS/FAP; CS e modello di CFP polifunzionale.

Degli *stage* è stato realizzato quello aziendale di cui si parlerà subito dopo, ma non quello europeo. Quest'ultimo era previsto solo come eventualità e a motivo del calendario del corso già sovraccarico si è ritenuto opportuno di non attuarlo.

Lo svolgimento del corso è stato *monitorato* costantemente dalle riunioni dell'équipe tecnico-scientifica. All'inizio questa ha proceduto alla definizione del profilo del CS, alla elaborazione del curriculum formativo-didattico e alla selezione delle metodologie e dei sussidi didattico-formativi. Soprattutto attraverso i Proff. Borsato e Coffele ha curato l'organizzazione del processo didattico-formativo e si è preoccupata di configurare in maniera adeguata la docenza e le sue competenze. In specie ha posto in essere un'attività di accompagnamento formativo-didattico, con la collaborazione della Sede Nazionale, di verifica e di valutazione. Un indicatore non trascurabile di tale impegno è dato dal regolare svolgimento dei seminari previsti alle date fissate in precedenza.

2.3. Lo *Stage* aziendale

Un aspetto importante per il quale non si è rispettata la programmazione iniziale è costituito dallo *stage aziendale*. Infatti, era previsto che 35 delle 70 ore complessive dovessero essere realizzate durante l'estate del 1996; l'iniziativa, però, ha stentato a decollare per ragioni oggettive, soprattutto per la sua novità per cui si è dovuto inventare completamente la proposta dagli obiettivi, ai contenuti, alle strategie e al tempo stesso è stato necessario affrontare resistenze anche notevoli tra gli iscritti.

L'équipe del corso, e soprattutto i Proff. Borsato, Braccini e Coffele, sono riusciti a elaborare nel 1996 un progetto di *stage* aziendale in dialogo con i partecipanti al corso e la proposta ha ottenuto il *consenso generale*. La realizzazione è passata di conseguenza al secondo anno dell'intervento formativo (1997).

Lo *stage* ha avuto come obiettivo quello di far acquisire agli Operatori le competenze relative alla conoscenza dei processi organizzativi del lavoro, in specie di quelli riguardanti il coordinamento delle attività formative, attraverso lo studio e la analisi degli ambienti di lavoro e di quelli formativi.

Guida all'attività di stage è stato un sussidio cartaceo consegnato e illustrato ai singoli Operatori partecipanti al Progetto e ai Direttori dei CFP e ai Delegati Regionali CNOS/FAP coinvolti nel corso. L'impegno degli Operatori è stato quello di attuare l'esperienza di stage di 70 ore entro l'inizio della primavera del 1997. I Direttori dei CFP e i Delegati Regionali CNOS/FAP hanno facilitato la realizzazione di tale esperienza, supportando le operazioni procedurali richieste, analogamente a quanto normalmente è richiesto anche per gli allievi del CFP che fanno stage formativo.

2.3.1. Metodologia dello stage

La metodologia di lavoro dello stage è stata elaborata dalla Prof. Marina Braccini e descritta nel sussidio *Stage. Guida operativa e note di lavoro per i partecipanti*, che ha avuto la funzione di *manual* che ogni partecipante ha potuto consultare, seguire ed elaborare nel progettare, organizzare e implementare la propria esperienza.

1) Obiettivi

Essi sono coerenti con gli obiettivi generali del Progetto di formazione del CS e possono essere così sintetizzati:

- analisi del contesto organizzativo;
- realizzazione di micro-interviste ai responsabili delle strutture formative e agli altri operatori FP;
- individuazione delle fasi del processo formativo sviluppato nell'organizzazione di riferimento;
- acquisizione di documentazione di supporto allo svolgimento delle attività formative, sia organizzativa che didattica (ad esempio, cataloghi interni, criteri di selezione dei partecipanti e modalità di comunicazione della partecipazione, documentazione distribuita ai corsi, questionari di valutazione di fine corso, ecc.);
- predisposizione di un documento di sintesi sul ruolo della formazione nel contesto osservato;
- individuazione delle figure professionali presenti - o richieste - nel settore in cui opera l'azienda;
- analisi dei supporti didattici - in particolare informatici - utilizzati nella formazione.

2) Ambiti di lavoro

Ai Partecipanti è stato offerto un ampio ventaglio di scelta fra diversi itinerari operativi nei quali era possibile realizzare gli obiettivi sopra descritti. Possono essere elencati nella maniera che segue:

- formazione/ricerca: *redazione di un testo monografico*, da soli o in gruppo, a es. sulla qualità totale, sui sistemi di gestione delle risorse umane, sulle attività di Uffici studi dei dati territoriali, in base alla raccolta di materiali, alla acquisizione di informazioni mediante colloqui informali, interviste al personale, ecc.;

- «training on the job»: *sperimentazione operativa*, attraverso la integrazione con i formatori aziendali, di criteri e di metodi di lavoro utilizzati nella progettazione e nei processi formativi attivati dall'azienda;
- studio/osservazione dei processi formativi: *conoscenza dei meccanismi*, che, nelle strutture dei Dipartimenti formativi regionali, presiedono allo sviluppo di una o più fasi del processo formativo (a es. progettazione e gestione, valutazione e selezione di progetti formativi, ecc.);
- processi di *reindustrializzazione*: *conoscenza e sperimentazione* di attività relative alla incubazione di imprese, allo sviluppo di nuova imprenditoria mediante la permanenza presso strutture BIC-IRI, ecc.

3) Note di lavoro

Le *Note di lavoro* sono uno strumento di valutazione che i Coordinatori sono stati invitati a compilare durante e alla fine dello stage al fine di esprimere in modo compiuto, a livello qualitativo e quantitativo, un giudizio complessivo sulla propria esperienza formativa.

Più specificamente, esso riguarda:

- l'interesse suscitato dai contenuti affrontati;
- le osservazioni sull'impatto conoscitivo della realtà aziendale osservata;
- le conoscenze/skill acquisite;
- il grado di coinvolgimento e disponibilità del personale dell'organizzazione ospitante;
- gli strumenti personali e professionali offerti.

4) Osservazioni conclusive

4.1) L'esperienza dello stage formativo ha offerto l'opportunità ai CS di essere introdotti nella realtà produttiva e formativa del territorio rafforzando o aprendo itinerari di dialogo interattivo con il tessuto istituzionale o aziendale locale, fino allora conosciuto soltanto sulla base della collaborazione offerta per lo stage formativo degli allievi che frequentano i CFP CNOS/FAP.

Lo stage dei Formatori ha assunto il carattere di un coinvolgimento diretto in termini di acquisizione di specifica cultura sulla realtà aziendale e sulla articolazione dei processi produttivi e lavorativi che si sono manifestati competitivi, aperti e complessi.

Il rapporto CFP e impresa viene così ad assumere valenza formativa e la sua utilizzazione non appare più solo come una formalità da rispettare, ma una opportunità da ricercare in quanto elemento complementare alla integralità del processo formativo espletato nel CFP.

4.2) I risultati soddisfacenti che sono stati ottenuti hanno contribuito a far emergere nei partecipanti nuova motivazione al lavoro nella FP in genere e alla prassi dello stage in specie. Infatti questo diviene una azione indispensabile alla formazione professionale integrale dell'utente FP, qualificandosi come un segmento dell'itinerario formativo che va necessariamente e

adeguatamente integrato nella progettazione e nella attuazione di ogni intervento.

La sua attivazione richiede una elaborazione specifica sul piano progettuale, contenutistico, organizzativo, funzionale e operativo. Deve essere curato e pensato come opportunità culturale e professionale, che va finalizzata in ambito programmatico e metodologico a partire dalla tipologia degli allievi e della professione a cui sono preparati, sia nella formazione iniziale sia in quella post-iniziale.

4.3) Al termine dell'esperienza tutti i Partecipanti hanno espresso grande consenso per l'iniziativa dello stage.

Tuttavia non è stato facile motivarli ad assumere tale impegno, selezionare l'impresa pubblica o privata adatta, contattare e presentare il progetto ai Responsabili delle Aziende e permettere l'assenza dal CFP per quindici giorni a motivo dello stage.

Si presentavano diverse difficoltà: il pregiudizio secondo il quale il Formatore non ha bisogno di entrare in una specifica azienda per acquisire nuova cultura professionale, l'abitudine di guardare all'impresa come luogo formativo destinato agli allievi e non agli insegnanti, l'assenza prolungata del Formatore dal CFP per motivi formativi, la fatica di pensare lo stage soprattutto come esperienza culturale, l'impegno di porre attenzione primariamente allo studio e alla analisi dei processi produttivi e lavorativi e della struttura organizzativa piuttosto che alle tecnologie impiegate e ai prodotti o servizi elaborati, la necessità di dover rendere conto della esperienza effettuata fornendo documentazione scritta sia in termini qualitativi che quantitativi.

Lo sforzo di socializzazione, di esplicitazione e di accompagnamento ha avuto ragione sulle resistenze iniziali. In altre parole, è stato possibile riservare momenti e strumenti condivisi destinati all'approfondimento, alla consulenza e al confronto sia ex ante che in itinere fra i Partecipanti al Progetto e i Coordinatori ed Esperti preposti alla gestione del processo formativo.

4.5) Sulla base di questa esperienza si può concludere che lo stage deve essere considerato momento essenziale del processo formativo dei CS e non solo di questi ultimi. Qualsiasi intervento rivolto agli operatori della FP esige la previsione di un tempo di formazione da trascorrere all'interno di un'azienda, in quanto questo concorre a dare una garanzia di qualità.

3. Parlano i protagonisti

Le due settimane residenziali del 1996 e del 1997 hanno consentito di raccogliere i giudizi degli iscritti al corso, sottoponendo loro un strumento di valutazione che è rimasto grosso modo lo stesso nelle due applicazioni. Si è trattato di 17 domande nel 1996 e di 13 nel 1997 di cui 15 o 11 chiuse e due aperte. La scheda di verifica è stata applicata nel 1996 a 17 Formatori pre-

senti all'incontro e nel 1997 a 20. Qui di seguito si darà il resoconto dei risultati, prima in maniera dettagliata e, poi, globalmente.

3.1. *Una verifica particolareggiata*

Quanto alla realizzazione degli *obiettivi*, nel 1996 i due terzi quasi dei partecipanti esprimono un giudizio che si situa tra il discreto e il buono. Nessuno dà una valutazione di ottimo, né al tempo stesso di scarso o mediocre. Un terzo delle risposte però si situa sulla mera sufficienza. Nel 1997, il giudizio diviene più positivo in quanto il 35% dà quello di buono (rispetto al 23.8% dell'anno precedente) ed il 70% (due terzi nel 1996) si colloca tra il discreto e il buono.

I *contenuti*, in particolare la loro significatività per la preparazione del CS, hanno ottenuto nel 1996 valutazioni ancor più positive. Infatti, il 70% ha optato per il buono e neppure un quarto per il sufficiente. In questo caso uno non si è espresso, forse perché ha trovato la domanda non del tutto chiara. Nel 1997 la valutazione si è abbassata perché la metà di quanti avevano dato nel 1996 il giudizio di buono ha espresso, invece, uno di discreto. Cresce anche di uno il gruppo di chi è sul sufficiente, mentre un altro degli intervistati si spinge fino all'ottimo, un giudizio che era invece assente nel 1996.

Molto più varia e senz'altro meno entusiasta è la valutazione delle *metodologie* e della *didattica*. È vero che nel 1996 il 70% è sul discreto e ad esso si aggiunge un 5% sul buono: pertanto, i tre quarti dei partecipanti danno un giudizio più che positivo, anche se non ottimo. Tuttavia, quattro si esprimono appena tra il sufficiente e il mediocre. Nel 1997 crescono i formatori che danno una valutazione di buono dal 5.9% al 25%; al tempo stesso diventano 9 quelli che si collocano tra il sufficiente e il mediocre.

I *supporti didattici* offerti non sembrano essere molto soddisfacenti: nel 1996 più della metà è per un giudizio di appena sufficienti. Passando al positivo più di un terzo è sul discreto e uno solo li considera buoni. Nel 1997, la valutazione risulta più positiva: è il 50% rispetto al 40% dell'anno precedente che si colloca tra il discreto e il buono.

Già nel 1996 il giudizio sui *sussidi didattici* era leggermente più favorevole perché se è vero che la grande maggioranza dei partecipanti si concentra sul sufficiente e sul discreto, è la seconda misura, il discreto cioè, che ottiene maggiori consensi. Inoltre, sono due che si esprimono per il buono, mentre solo uno qualifica come mediocre l'offerta di sussidi didattici che è stata fatta nel primo anno del corso. A sua volta, il 1997 registra opinioni anche più favorevoli dato che due terzi quasi esprimono un giudizio di discreto e di buono in paragone alla metà del 1996.

Anche se la valutazione della *metodologia*, dei *supporti* e dei *sussidi didattici*, pur sostanzialmente soddisfacente, non trova però riscontri particolarmente favorevoli, tale giudizio si registra a proposito del *clima d'aula*. Infatti, nel 1996 la quasi totalità dei partecipanti, ben sedici per l'esattezza, esprimono una parere che si situa tra il buono (dieci) e l'ottimo (sei). A que-

sti si aggiunge uno che lo valuta quanto meno discreto. Tale domanda non è stata riproposta nel 1997.

Quanto alla *docenza*, più dell'80% fornisce nel 1996 una valutazione che va dal discreto all'ottimo con la maggioranza relativa collocata sul buono (sette). Solo tre danno un giudizio di sufficiente e nessuno esprime un parere negativo (mediocre o scarso). Nel 1997, la valutazione si abbassa e solo i due terzi (non più l'80%) si situano tra il discreto e l'ottimo.

Nel 1996 il giudizio sulla *partecipazione* è uno dei più favorevoli: in questo caso, l'affidabilità potrebbe essere minore perché si tratta di un'autovalutazione. Bisogna dire che l'opinione dell'équipe e soprattutto di coloro che nell'équipe hanno seguito costantemente il gruppo degli iscritti nei vari incontri coincide in gran parte con quella dei partecipanti, anche se non in tutto, per cui probabilmente c'è stata una certa sopravvalutazione da parte dei secondi. Nessuno la considera scarsa o mediocre e solo uno è per il sufficiente. Gli altri 16 si distribuiscono fra il discreto e l'ottimo e 3 danno anche questa valutazione. Nel 1997 la valutazione si abbassa con il 20% che dà un giudizio di sufficiente (1996: 5.9%) e solo il 40% si colloca tra buono e ottimo (1996: il 60 circa).

Nel 1996, il *profitto personale* è valutato tra buono e ottimo dalla maggioranza (nove) benché prevalgano di gran lunga i giudizi di buono. A questi si aggiungono i quattro che si collocano sul discreto. Solo poco più di un quarto si limita a dare la sufficienza e nessuno è per l'insufficienza. Sono risultati che certamente attestano della efficacia formativa del primo anno del corso. Nel secondo si nota un leggero deterioramento con il 30% sul sufficiente (1996: 23.5%) e nessuno sull'ottimo (1996: 11.8%).

Se il profitto personale è buono, esso sembra più il risultato della docenza che non dell'*impegno di formazione in autoistruzione*. Infatti, meno del 60% dichiara di metterne almeno in misura discreta e il restante 40% tra sufficiente e scarso. È vero, comunque che la maggioranza relativa lo valuta discreto. Anche in questo caso per una circostanza fortuita la domanda non è stata riproposta nel 1997.

Da questo momento l'attenzione si sposta dal processo di insegnamento-apprendimento per toccare aspetti che seppure esterni alla relazione formativa e didattica, tuttavia restano sempre rilevanti. Nel 1996 la grande maggioranza dei partecipanti manifestava una valutazione positiva sulla possibilità di *ricaduta formativa* del corso sul proprio CFP. Di fatto, oltre l'80% la valuta tra discreta e buona e solo poco più del 10% sufficiente. Nel 1997, la prima percentuale si abbassa al 60% e il 25% ritiene mediocre o scarsa la possibilità di ricaduta formativa sul CFP.

Nel 1996, l'*organizzazione* del corso riscuote notevoli consensi. Più della metà la giudica buona e un quarto quasi discreta. Le sufficienze sono meno di un quinto e nessuno si esprime negativamente, anche se si riscontra una non risposta da parte di un partecipante. Nel 1997 è più della metà che dà un giudizio di sufficiente (1996: 17.6%) e scende al 45% (1996: 75% circa) la percentuale di chi si colloca tra discreto e buono.

L'ospitalità è l'aspetto che nel 1996 riceve il più alto gradiente di consensi. Più del 90% la considera almeno buona: solo uno dà un giudizio di sufficiente e nessuno assume in propositivo un atteggiamento critico. Per circostanze contingenti connesse con la sistemazione offerta nell'ultimo incontro, l'ospitalità ha ricevuto nel 1997 una valutazione piuttosto negativa.

Le ultime due domande erano presenti solo nel 1996. Più del 40% non trova difficoltà per essere presente al corso. L'altro 40% la considera almeno sufficiente, mentre due non si esprimono.

Quattordici dei partecipanti ritengono che il sostegno da parte della direzione del CFP e/o della delegazione sia almeno discreto e sei lo considerano ottimo. Tuttavia, uno esprime un giudizio di sufficiente e due sono sullo scarso.

3.2. Una valutazione complessiva

Nel 1996 neppure il 30% del totale delle risposte si situava sul sufficiente o meno; nel 1997 questo è vero solo in 6 casi su 11. Nel primo anno il 70% si trovava al di sopra del sufficiente e i due terzi quasi tra discreto e buono, anche se non arrivava al 10% la percentuale delle risposte che esprime una valutazione di ottimo. Nel 1997 è il 60% che si situa al di sopra del sufficiente in 7 tipi di valutazioni e in altri due casi si colloca sul 50% e più, mentre la percentuale scende al di sotto del 50% in riferimento all'organizzazione e all'ospitalità. Se però si tiene conto di coloro che esprimono un giudizio di sufficiente, la grande maggioranza dà una valutazione che si situa sul lato positivo, anche se a livello minimo. È pure vero che tra i due anni si nota una diminuzione dei consensi, benché in maniera contenuta.

I giudizi più favorevoli (discreto, buono e ottimo) sono i più numerosi in ambedue gli anni, anche se cambia l'ordine e la consistenza delle percentuali. Nel 1996 essi riguardavano nell'ordine: l'ospitalità e il clima in aula (oltre il 90% di consensi), la significatività dei contenuti proposti (oltre il 70%); la partecipazione (il 60% quasi); il profitto personale e l'organizzazione (poco più della metà); la docenza (un po' meno del 50%). Nel 1997 al primo posto viene la partecipazione (75%), al secondo la significatività dei contenuti proposti, la docenza, il profitto personale e i sussidi didattici (65%) e al terzo il conseguimento degli obiettivi del corso e la possibilità di una ricaduta formativa sul proprio CFP (60%).

Le valutazioni meno positive sono relativamente poche. Mettendo insieme le percentuali di sufficiente, mediocre e scarso, si ottengono nel 1996 le seguenti indicazioni: i supporti didattici (quasi il 60%) e i sussidi (quasi il 50%) e l'impegno di formazione in autoistruzione (oltre il 40%). Nel 1997 le valutazioni meno favorevoli riguardano l'ospitalità (75%), l'organizzazione (60%), i supporti didattici e la metodologia (45%).

In conclusione, la valutazione globale è positiva, ma non entusiastica: inoltre, e si è abbassata dal 1996 al 1997. In prospettiva sarà necessario soprattutto migliorare l'organizzazione, i supporti e i sussidi didattici, l'impe-

gno di formazione in autoistruzione, le metodologie e il perseguimento degli obiettivi. Si richiede anche di facilitare ancora di più la presenza al corso e più in generale di potenziare nella metà dei casi il sostegno da parte delle Direzioni dei CFP e delle Delegazioni. Vari hanno richiesto con indicazioni date al di fuori degli strumenti di valutazione che il corso sia più breve e concentrato.

Bibliografia

- BRUMHARD H., *Il personale addetto alla formazione: colonna portante del successo*, in "Formazione Professionale CEDEFOP", (1991), n. 1, pp. 2-5.
- BUTERA F., *Dalle occupazioni industriali alle nuove professioni*, Milano, Angeli, 1989.
- CENSIS, *29° rapporto sulla situazione sociale del paese*, 1995, Milano, Angeli, 1995.
- CENSIS, *30° rapporto sulla situazione sociale del paese*, 1996, Milano, Angeli, 1996.
- CENSIS, *31° rapporto sulla situazione sociale del paese*, 1997, Milano, Angeli, 1997.
- CISCAR C. - M. URIA, *Organización escolar y acción directiva*, Madrid, Narcea, 1986.
- Conferenza nazionale sulla Formazione Professionale*, in "Osservatorio ISFOL", 14 (1992), n. 3, pp. 5-88.
- CONFINDUSTRIA E ASSOLOMBARDA, *Emergenza formazione*, Roma, SIPI, 1992.
- Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro. Formazione Professionale Convenzionata*, 1 Gennaio/31 Dicembre 1997, Roma, CENFOP/CONFAP/SNS-CGIL/ SISM-CISL/UIL-SCUOLA, 1996.
- CRESSON E. - P. FLYNN, *Insegnare e apprendere. Verso la società conoscitiva*, Bruxelles, Commissione Europea, 1996.
- DANAU D., *I formatori della formazione professionale di fronte ai mutamenti dell'ambiente: il caso Eurotecnat*, in "Formazione Professionale CEDEFOP", (1991), n. 1, pp. 52-57.
- DELORS J. et alii, *L'éducation. Un trésor est caché dedans*, Paris, Editions Unesco/Editions Odile Jacob, 1996.
- DIPARTIMENTO DI SOCIOLOGIA DELL'UNIVERSITÀ CATTOLICA DI MILANO, *Il problema dell'efficacia/efficienza dei sistemi di istruzione*, in "Annali della Pubblica Istruzione", 38, (1992), n. 1, pp. 33-63.
- GALGANO A., *La qualità totale*, Milano, Edizioni Il Sole-24 ore, 1992.
- GHILARDI F., *Guida del dirigente scolastico*, Roma, Editori Riuniti, 1988.
- IMAI M., *Kaizen, la strategia giapponese del miglioramento*, Milano, Edizioni Il Sole - 24 ore, 1986.
- ISFOL, *I formatori*, Milano, Angeli, 1992.
- ISFOL, *Rapporto ISFOL 1995*, Milano, Angeli, 1995.
- ISFOL, *Rapporto ISFOL 1996*, Milano, Angeli, 1996.
- ISFOL, *Rapporto ISFOL 1997*, Milano, Angeli, 1997.
- LABOUCHEIX V. (Ed.), *Trattato della qualità totale*, Milano, Angeli, 1991.
- MALIZIA G. - V. PIERONI - S. CHISTOLINI et alii, *Il nuovo profilo degli operatori della formazione professionale: il coordinatore, il progettista e il formatore*, Roma, CNOS, 1986.
- MALIZIA G. - S. CHISTOLINI - V. PIERONI, *Percorsi formativi nella scuola e nella FP*, ROMA, CNOS-FAP, 1990.
- MALIZIA G. - S. CHISTOLINI - V. PIERONI - U. TANONI, *Il progettista di formazione e la nuova organizzazione del Centro di Formazione Professionale in rapporto al territorio e ai processi interni di insegnamento-apprendimento*, Roma, CNOS-FAP, 1991.
- MALIZIA G. - S. CHISTOLINI - V. PIERONI - R. SALERNO - U. TANONI, *La qualità della formazione professionale del CNOS/FAP. Sondaggio nazionale*, Roma, CNOS-FAP, 1991.
- MALIZIA G. - S. CHISTOLINI - V. PIERONI - U. TANONI, *Il coordinatore di processo/settore: professionalità docente e metodologie innovative*, Roma, CNOS-FAP, 1993.

- MALIZIA G. - S. CHISTOLINI - G. DE NARDI - M. PELLERREY - V. PIERONI - S. SARTI - U. TANONI, *Cultura organizzativa nelle azioni di formazione professionale*, Roma, CNOS-FAP, 1993.
- MALIZIA G. - R. FRISANCO - V. PIERONI, *La qualità della formazione professionale del CNOS/FAP. Secondo sondaggio nazionale*, Roma, CNOS/FAP, 1995-96.
- , *Il direttore e lo staff di direzione come perno del rinnovamento organizzativo della FP*, Roma, CNOS-FAP, 1996.
- MÜNCH J., *La formazione continua degli addetti alla formazione e alla formazione continua*, in "Formazione Professionale CEDEFOP", (1991), n. 1, pp. 42-46.
- Norma e progetto. Indagine sul modello organizzativo della scuola italiana*, Milano, Angeli, 1989.
- NICOLI D., *L'innovazione organizzativa nella formazione professionale*, in "Professionalità", 11 (1991a), n. 4, pp. 46-54.
- , *Formazione professionale linee del disegno innovativo*, in "Professionalità", 11 (1991b), n. 5, pp. 33-41.
- , *I modelli organizzativi nella formazione professionale*, in "Professionalità", 11 (1991c), n. 6, pp. 33-41.
- , *La riorganizzazione del Centro di Formazione Professionale*, "Quaderni CONFAP", n. 5, Supplemento a "Presenza CONFAP", n. 3-4/93, pp. 49-88.
- , *L'innovazione organizzativa del CFP. Verso un modello misto, comunitario e strategico*. Seminario dei direttori dei CFP della Federazione CNOS/FAP (Roma, 24-26 ottobre 1995) "Nuova organizzazione dei Centri di Formazione Professionale", pp. 11.
- Il nuovo ruolo del CFP come agenzia di servizi*, in "Formazione e Lavoro", 138/9 (1995), pp. 1-213.
- PELLERREY M., *Progettazione didattica*, Torino, SEI, 2 ed, 1994.
- QUAGLINO G.P. - G.P. CARROZZI, *Il processo di formazione*, Milano, Angeli, 1987.
- RANSENIGO P., *Elementi organizzativi e innovazione nel nuovo CCNL 1994-97*, Seminario dei direttori dei CFP della Federazione CNOS/FAP (Roma, 24-26 ottobre 1995) "Nuova organizzazione dei Centri di Formazione Professionale", pp. 12.
- SCURATI C. - A. CERIANI, *La dirigenza scolastica*, Brescia, La Scuola, 1994.
- SCOTT R.W., *Le organizzazioni*, Bologna, Il Mulino, 1985.
- VIGLIETTI M., *Orientamento*, Torino, SEI, 1989.
- ZAN S., *Logiche organizzative*, Bologna, Il Mulino, 1988.