

GUGLIELMO
MALIZIA
DARIO
NICOLI

Sperimentazione di un modello di qualità della formazione

Il progetto di fattibilità, che è qui presentato a conclusione dell'attività di studio promossa dalla Sede nazionale della Federazione CNOS-FAP e realizzata nei primi sei mesi del 1999, consiste sostanzialmente nella *sperimentazione* di un modello di qualità della formazione nell'ambito della introduzione dell'obbligo formativo. Si tratta di un campo in cui si sono registrate situazioni nuove da affrontare con strategie tutte da inventare e dove si sono aperte in prospettiva grandi opportunità di sviluppo per la FP. Tale risultato positivo non è però né scontato né automatico perché altre agenzie educative, come per esempio le scuole, possono concorrere alla organizzazione dell'offerta formativa in questo ambito e, quindi, la FP deve farsi presente con un suo progetto specifico, capace di rispondere in modo efficace alle attese dei destinatari.

Introduzione dell'obbligo formativo ed elevazione di quello di istruzione sono strategie strettamente connesse tra loro. I due percorsi vanno necessariamente progettati insieme; in caso contrario si correrebbe il rischio di creare disomogeneità, giustapposizioni, binari morti che ricadrebbero a danno dei giovani soprattutto

to di quelli maggiormente a disagio. Pertanto, la sperimentazione che è qui descritta riguarda non solo *l'assolvimento dell'obbligo formativo, ma anche di quello di istruzione*. Naturalmente la proposta non si occupa di tutti i possibili percorsi, ma solo di quelli che coinvolgono primariamente la FP.

Anche se la sperimentazione è proposta come ipotesi prioritaria, non si è voluto rinunciare al *monitoraggio e alla valutazione*. Al tempo stesso però, le azioni da sottoporre a tale tipo di intervento non sono presentate come un progetto a sé stante perché ciò implicherebbe un inutile ed eccessivo dispendio di risorse. La strada che si è scelta è quella di monitorare alcune azioni precise e concrete, incluse nella sperimentazione, che sono state considerate particolarmente significative o perché presentano una rilevanza strategica nei confronti delle finalità del CNOS-FAP o perché vengono ad ovviare a certe carenze della sua azione formativa. Rientra nella prima fattispecie la dimensione dell'orientamento che, d'altra parte, occupa una collocazione di primo piano anche quanto alle tematiche dell'assolvimento dell'obbligo di istruzione e di formazione. Alla seconda categoria appartengono le proposte di prendere in considerazione gli aspetti riguardanti "analisi e valutazione", che appaiono particolarmente carenti, in particolare a livello regionale, di sottoporre a monitoraggio la figura del "tutor", ancora non sufficientemente definita come ruolo e compiti e che acquista sempre più importanza e significato all'interno della FP, soprattutto quando questa si collega in vario modo con il mondo del lavoro e di avviare esperienze di laboratori di sviluppo organizzativo al fine di potenziare la formazione in servizio del personale. Anche il secondo tipo di azioni è egualmente importante per il progetto di sperimentazione dell'obbligo, che richiede competenze di analisi e valutazioni negli operatori, rinvia all'attivazione o al rafforzamento del "tutor" come vera cerniera tra il mondo della formazione e quello del lavoro e suppone un'adeguata preparazione del personale.

Sono qui descritti i diversi aspetti in cui *si articola* il progetto. Le sezioni da 1 a 7 illustrano la sperimentazione dell'obbligo di istruzione e di formazione: sono state redatte da D. Nicoli ad eccezione della terza che descrive le azioni relative all'elevazione dell'obbligo di istruzione che, invece, sono state desunte dal progetto degli Enti di FP dell'Emilia-Romagna. La settima parte richiama alcune azioni che, pur incluse nella sperimentazione, saranno oggetto di una particolare attenzione, come si è ricordato sopra.

1. Un progetto sperimentale

Il presente progetto intende integrare due linee di intervento che si stanno impostando nel CNOS-FAP:

- a) la traduzione della proposta formativa in una "mappa di indicatori di qualità",
- b) la costruzione di un processo permanente di monitoraggio e valutazione delle attività di FP. In sostanza, ci si pone l'obiettivo di sperimentare un

approccio peculiare CNOS-FAP alla qualità della formazione, concentrando in modo preferenziale l'attenzione all'ambito dell'obbligo formativo, che rappresenta il nodo reale su cui si gioca il futuro degli Enti "storici" della FP nel nostro paese.

Se infatti il sistema di FP fosse in una condizione sostanzialmente stabile, sarebbe stato possibile dare vita ad un processo di monitoraggio e valutazione della qualità "a bocce ferme", procedendo all'elaborazione di una mappa degli indicatori di qualità, creando procedure di autovalutazione partendo dalla condizione ordinaria di attività. Ma il sistema di FP è posto in una fase di notevole trasformazione, in forza delle iniziative legislative in corso (L. 196/97, decreti Bassanini, riforma dei cicli, riforma dell'università, obbligo formativo, normative sui crediti formativi, sugli stage, modifica delle 150 ore...) che tendono a delineare un disegno più articolato, centrato su due canali equivalenti, scuola e FP, anche se in un quadro non scevro da nuove tentazioni egemoniche da parte della scuola.

L'origine di tale disegno si può rintracciare nell'"Accordo per il lavoro" del 1996, dove si prospettava una vera e propria strategia di innovazione del sistema che risulta centrata sui seguenti obiettivi:

- assicurazione del coordinamento, dell'unità di strategia e del decentramento al sistema;
- coinvolgimento delle parti sociali;
- innalzamento complessivo del livello di scolarità (quantitativo e qualitativo) attraverso l'ampliamento dell'obbligo scolastico (per 10 anni) e garanzia del diritto di formazione (fino a 18 anni di età);
- assicurazione della continuità di accesso alla formazione per tutto l'arco della vita;
- disciplina delle interconnessioni tra i vari canali formativi;
- sistema integrato di certificazione e di riconoscimento dei crediti formativi;
- sviluppo dell'istruzione post-secondaria;
- diffusione dell'esperienza dello stage;
- riforma dell'apprendistato;
- personalizzazione e flessibilizzazione degli interventi formativi;
- sistema di ricognizione permanente della quantità/qualità dell'offerta formativa;
- valorizzazione degli apporti del sistema di FP in vista del prolungamento dell'obbligo di istruzione e della garanzia del diritto di formazione (modello organizzativo flessibile, interventi di sostegno a percorsi individuali d'apprendimento).

Per questo motivo, nella fase attuale della FP, si assiste ad un intreccio e ad una vera e propria rincorsa di linee d'azione che spaziano sui vari livelli del sistema, tra le quali si affermano le seguenti:

¹ Si noti come l'espressione originale di "diritto" sia poi stata trasformata in "obbligo".

- ampliamento e diversificazione del ventaglio dei prodotti-servizi offerti;
- modifica delle modalità di attribuzione delle attività;
- accreditamento delle strutture;
- dispositivi di valutazione e di monitoraggio anche in vista della certificazione ISO 9000.

Tutto ciò provoca conseguenze rilevanti, in ordine al modello formativo, al modello organizzativo, alle procedure d'azione. Questo significa che la natura stessa della FP è oggi in gioco; ragione per cui è **necessario non limitarsi a un semplice monitoraggio dell'attività, ma procedere decisamente nel senso di una valida sperimentazione, specie nell'ambito dei "nuovi obblighi": formativo e di istruzione.** Siamo, infatti, ancora in una fase di proposte per nulla verificate. Non vogliamo, però, nasconderci la complessità, l'ampiezza e la durata di una simile sperimentazione, tenendo anche presente che essa dovrebbe coinvolgere non solo la nuova impostazione ma anche il valore aggiunto della specificità CNOS-FAP.

2. L'approccio CEI sulla qualità della scuola cattolica

Le dinamiche in atto verso la qualificazione del sistema — indubbiamente importanti — comportano, contemporaneamente, alcuni rischi. Uno di questi consiste nel tentativo, da parte di organismi di vario tipo, di iniziare da zero i propri studi e ricerche, senza porsi il problema della possibile utilizzazione di quanto già, da altri, elaborato. A volte può essere sufficiente adattare lavori già fatti o scegliere all'interno di essi quanto può rispondere alle proprie esigenze.

Tenendo conto della natura del CNOS-FAP (organismo gestore di attività formative), sembrerebbe non necessario impegnarsi in ricerche di fondo sulla qualità e sugli indicatori della stessa, essendo possibile fare ricorso a studi già realizzati da altri, in particolare da organismi di studio e di ricerca che hanno lavorato in questo campo. Per le esigenze del CNOS-FAP è, infatti, possibile fare riferimento a quanto è stato attuato e sta attuando il Centro Studi per la Scuola Cattolica, che offre un ampio panorama di possibilità di affrontare il problema Qualità, ricavando da questi studi gli indicatori che possono essere utili nel caso concreto. Con limitati adattamenti si potrebbe giungere a valide conclusioni in questo campo senza necessità di percorrere nuovamente itinerari già da altri battuti.

L'approccio metodologico che si intende adottare coincide con la "Mappa della qualità" elaborata nell'ambito del gruppo di coordinamento generale della ricerca sulla cultura della qualità nella scuola cattolica, di seguito presentata (cfr. Graf. 1). Tale approccio è il risultato di una rielaborazione del modello di analisi utilizzato dall'OCSE-CERI nell'ambito del progetto INES, adeguatamente adattato alla problematica della scuola e della FP di ispirazione cristiana.

In tal senso si assumono i cinque criteri cardinali che identificano il luogo di educazione come:

- Luogo di servizio educativo e formativo
- Ambiente comunitario
- Luogo di educazione integrale
- Luogo di educazione nella "cultura"
- Luogo di testimonianza dei docenti, dei formatori e delle figure educative

Inoltre si accoglie la suddivisione dei quattro ambiti di indagine proposti nel modello OCSECERI indicato, ovvero:

- ☐ Contesto
- ☐ Risorse
- ☐ Processi
- ☐ Risultati

Graf. 1 - Mappa Della qualità: elenco dei settori ed ambiti



Si tratta peraltro di una ripartizione abbastanza coerente con uno dei modelli più diffusi in ambiti di sistema-qualità delle organizzazioni di servi-

zio, il modello EFQM², alcuni elementi del quale sono stati peraltro inseriti nel modello adottato.

In un lavoro processuale di monitoraggio e valutazione va indubbiamente tenuto presente l'aspetto specifico del CNOS-FAP, anche se inserito in un contesto più ampio di sistema di formazione professionale. Anzi, la specificità CNOS-FAP va, non solo inserita nel sistema italiano di FP, ma anche nelle tendenze in corso in un determinato periodo. In concreto, nel momento attuale, un monitoraggio e valutazione delle attività formative CNOS-FAP, oltre che della situazione della FP in generale, deve tenere conto dei problemi immediati che l'obbligo formativo e l'obbligo di istruzione pongono al sistema e, in conseguenza, agli organismi gestori. Gli scenari in cui collocarsi, in conseguenza, sono tre: sistema italiano di FP, esigenze poste dagli obblighi formativo e di istruzione, specificità CNOS-FAP (Proposta Formativa).

3. Prima ipotesi di sperimentazione dell'elevazione dell'obbligo scolastico

Come si è anticipato, per la preparazione di questa proposta si è utilizzata l'ipotesi avanzata nell'*Emilia-Romagna* dagli Enti di FP³. È opportuno ricordare che si intende affrontare le questioni dell'innalzamento dell'obbligo scolastico e dell'obbligo formativo in una *visione unitaria* e con un approccio pragmatico, collocando al centro di qualsiasi ragionamento i fabbisogni e le caratteristiche, sempre più diversificate, dell'utenza.

3.1. I fabbisogni formativi

Anzitutto, occorre tenere ben presente la *differenziazione* che caratterizza quell'intera massa di giovani utenti che, a partire dal prossimo anno scolastico, vivrà l'esperienza dell'innalzamento della scuola dell'obbligo⁴. Sono, infatti, ipotizzabili tre tipologie di utenza e, all'interno di queste, ulteriori fasce di segmentazione e di fabbisogni (cfr. Tav. 1).

L'innalzamento dell'obbligo di istruzione pone quindi opportunità di personalizzazione delle risposte, in ragione della crescente eterogeneità degli utenti. Alla luce di tutto ciò le risposte educative e formative efficaci derivano dalla *capacità di interconnettere* in modo funzionale e coerente competenze ed esperienze (ma anche risorse professionali, tecniche e finanziarie) dei diversi attori: scuola, FP, servizi orientativi e per l'impiego, servizi sociali.

² European Foundation for Quality Management.

³ ENAIP E.R. - AECA - IAL E.R., *Possibili modelli di interazione "Scuola-Formazione Professionale" nell'ambito dell'innalzamento dell'obbligo di istruzione e di formazione*, Bologna, 22 giugno 1999, pp. 14-29. Si fa presente che G. Malizia è uno dei membri del Comitato scientifico di Janus II.

⁴ *Ibidem*, pp. 17-18.

Tav. 1 - Tipologia di utenze coinvolte nell'elevazione dell'obbligo di istruzione

Tipologie di utenza	Segmenti	Fabbisogni prevalenti
Giovani interessati a proseguire gli studi nella secondaria superiore	Che hanno già effettuato scelte scolastiche consapevoli	Approfondimento culturale e sviluppo di nuove opportunità
	Che hanno effettuato scelte scolastiche non consapevoli	Recupero scolastico, motivazionale e dell'autostima e sostegno alla riformulazione delle proprie scelte
Giovani non interessati a proseguire gli studi, ma interessati ad un inserimento precoce nel mondo del lavoro	Che hanno già effettuato scelte professionali e formative	Formazione orientativa e professionale mirata alla scelta
	Che non hanno ancora effettuato scelte professionali e formative	Orientamento professionale e servizi di sostegno alla scelta
Giovani che vivono situazioni differenziate di disagio	Che non sono in grado di effettuare scelte consapevoli	Sviluppo di competenze sociali e/o cognitive

La personalizzazione degli interventi scolastici e formativi rappresenta uno strumento per favorire le pari opportunità, come risulta anche dai nuovi approcci in materia di formazione per disabili, per i quali uguaglianza significa rispetto, convivenza e valorizzazione delle diversità: le persone sono uguali nel momento in cui viene riconosciuto il loro *diritto alla diversità*, grazie al quale viene tutelata la possibilità di ogni individuo di realizzare un progetto di vita personale sulla base di una vocazione soggettiva.

3.2. Strategie di personalizzazione delle risposte scolastiche e formative

La personalizzazione dei percorsi può avvenire prendendo a riferimento ed identificando, per ciascuno dei segmenti e dei fabbisogni prioritari sopra definiti le tipologie degli eventi formativi⁵. Queste ultime possono essere ricondotte alle seguenti strategie:

- 1) *Accoglienza*: costituisce un momento didattico-formativo di rilievo nel contrastare le difficoltà conseguenti all'inserimento in un nuovo contesto sociale ed organizzativo, dopo una fase di decisione non sempre serena da parte dei giovani, nonché all'esigenza di capire ed affrontare i propri attuali compiti e il proprio modo di vedersi nel presente e nel futuro.
- 2) *Orientamento scolastico e formativo*: la funzione di orientamento scolastico e formativo risponde ai diversi tipi di bisogno manifestati dai giovani che scelgono la continuazione degli studi: bisogni informativi sui possibili percorsi; bisogni di sostegno formativo; bisogni di consulenza formati-

⁵ *Ibidem*, pp. 18-23.

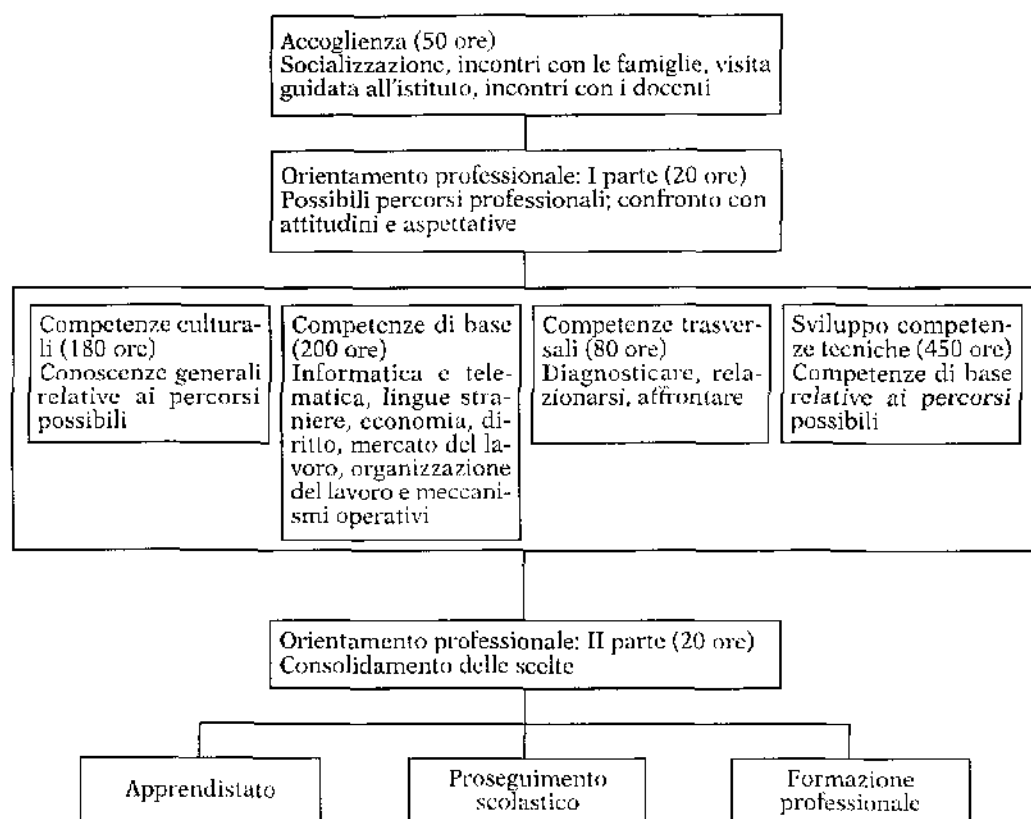
Tav. 2 - Tipologia di strategie di personalizzazione delle risposte scolastiche e formative

Tipologie di utenza	Segmenti	Accoglienza	Orientamento scolastico e formativo	Orientamento professionale	Sviluppo competenze culturali e di base	Sviluppo competenze trasversali	Sviluppo competenze tecniche
Giovani interessati a proseguire gli studi nella secondaria superiore	Che hanno già effettuato scelte scolastiche consapevoli	Sostegno all'inserimento nel nuovo contesto	Sostegno alle scelte scolastiche		Sviluppo delle discipline scolastiche	Svolgimento di UFC su competenze di base e trasversali in modo integrato allo sviluppo di competenze culturali	
	Che hanno già effettuato scelte scolastiche non consapevoli		Prevenzione della dispersione		Recupero scolastico e sviluppo delle discipline scolastiche		
Giovani non interessati a proseguire gli studi, ma interessati ad un inserimento precoce nel lavoro	Che hanno già scelto il percorso formativo			Consolidamento della scelta	Sviluppo della cultura generale con metodologie attive ed in modo integrato allo svolgimento delle UFC relative alle competenze di base e trasversali		Svolgimento di UFC di base relative all'ADA di riferimento
	Che non hanno ancora scelto il percorso formativo		Aiuto alla scelta	Aiuto alla scelta Stage orientativi			Svolgimento di UFC minime di base e introduttive all'ADA di riferimento
Giovani che vivono situazioni differenziate di disagio	Che non sono in grado di effettuare scelte consapevoli		Aiuto alla scelta	Lavoro sul sé		Potenziamento delle abilità relazionali e/o cognitive	Introduzione all'ADA di riferimento

va ed orientativa. Le azioni che rientrano in questa funzione possono essere adottate in fasi differenti del percorso, in combinazioni diverse e con differenti finalità specifiche rispetto all'andamento e agli esiti delle attività formative.

- 3) *Orientamento professionale*: la funzione di orientamento professionale risponde ai diversi tipi di bisogno manifestati dai giovani che scelgono un veloce inserimento nel mondo del lavoro: valutazione delle proprie po-

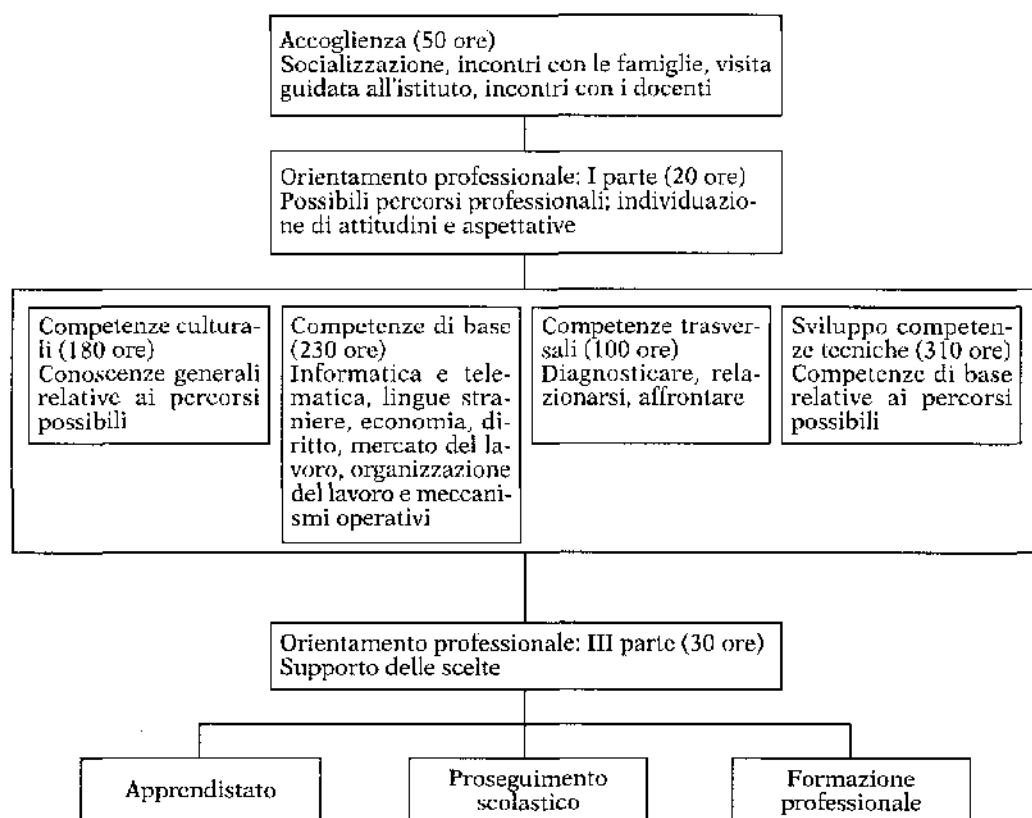
Tav. 3 - Giovani non interessati a proseguire gli studi, ma interessati ad un inserimento precoce nel lavoro, che hanno già scelto il percorso formativo



tenzialità, aspettative; *bisogni informativi* sui possibili inserimenti coerenti con le aspettative; *bisogni informativi* sui possibili percorsi professionalizzanti; *bisogni di sostegno formativo*; *bisogni di consulenza formativa ed orientativa*. Le azioni che rientrano in questa funzione possono essere adottate in fasi differenti del percorso, in combinazioni diverse e con differenti finalità specifiche rispetto all'andamento e agli esiti delle attività formative.

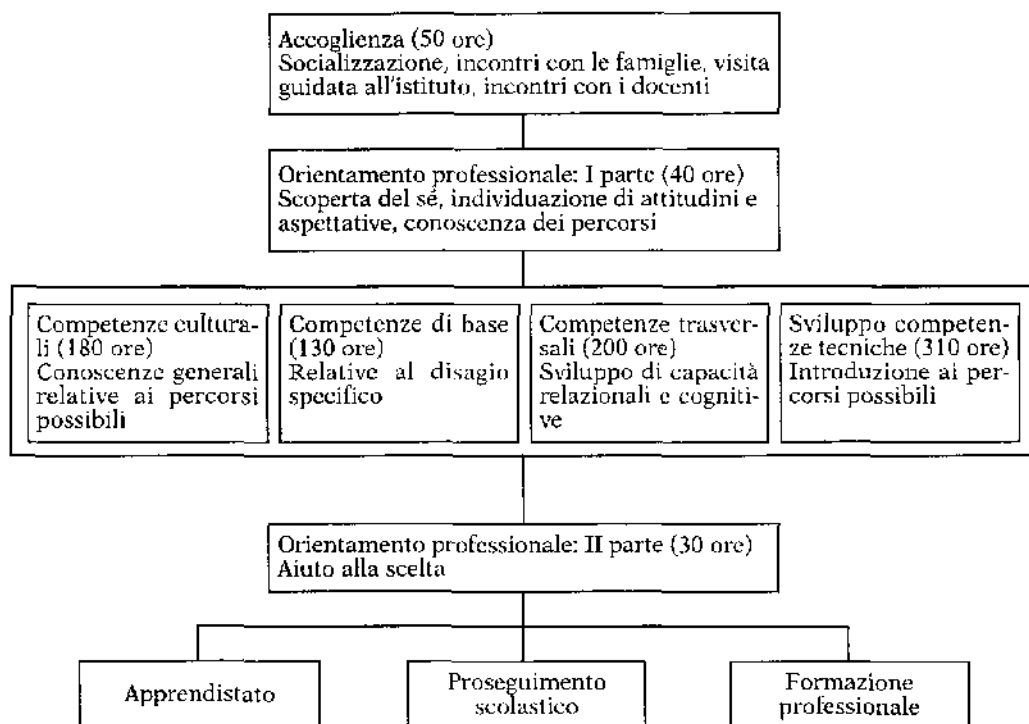
- 4) *Competenze culturali e di base*: a prescindere dal fatto che questa definizione abbia effettivamente un senso, per competenze culturali si intendono quelle che, a vario livello e in relazione ai diversi percorsi ed obiettivi, supportano la formazione della persona come cittadino. Naturalmente, queste avranno un peso diverso a seconda del tipo di ruolo che la persona intende ricoprire nella società.

Tav. 4 - Giovani non interessati a proseguire gli studi, ma interessati ad un inserimento precoce nel lavoro, che non hanno ancora scelto il percorso formativo



- 5) *Competenze trasversali*: si tratta delle competenze che: consentono di attivare le persone e potenziare gli strumenti e linguaggi di base; caratterizzano trasversalmente differenti posizioni lavorative e famiglie di mestieri e professioni; concorrono a rendere efficace la prestazione professionale insieme alle competenze culturali e di base e a quelle specificamente tecniche e professionali; hanno un rilievo anche come moderni strumenti di esercizio dei diritti di cittadinanza. Lo sviluppo di tali competenze è possibile attraverso lo svolgimento di apposite unità di percorso formativo.
- 6) *Competenze tecniche*: sono quelle che fanno riferimento al lavoro come ambito di prestazione e come occasione di ulteriore apprendimento. Sono quelle richieste da specifici processi ed ambiti lavorativi (cfr. Tav. 2)

Tav. 5 - Giovani che vivono situazioni differenziate di disagio, che non sono in grado di effettuare scelte consapevoli



3.3. Possibili percorsi che riguardano principalmente la FP

La lettura delle ipotesi proposte va effettuata con alcune avvertenze:

- sono stati riportati solo gli itinerari che riguardano principalmente la FP;
- l'esempio viene realizzato su un'ipotesi di 1.000 ore totali, che può non essere uguale per tutti;
- i contenuti degli interventi vengono proposti ad un livello molto generale;
- la successione negli schemi vuole rappresentare una sequenzialità logica degli interventi, piuttosto che temporale; di conseguenza non è da considerarsi rigida (cfr. Tav. 3-5)*.

* *Ibidem*, pp. 24-29.

4. Un modello di obbligo formativo

Avendo privilegiato le esperienze connesse all'obbligo formativo e di istruzione, si ritiene di valorizzare il modello sperimentale proposto dalla Regione Lazio e adottato dal coordinamento degli Assessori regionali alla FP⁷. Senza peraltro dimenticare ogni altra esperienza significativa che si venga a realizzare nei contesti indicati. Il progetto di sperimentazione citato prevede di realizzare un impianto unitario della formazione iniziale del sistema regionale di FP, tenendo conto dei seguenti elementi:

- a) la FP iniziale è rivolta a giovani che:
 - abbiano completato il percorso dell'obbligo di istruzione;
 - in via sperimentale e transitoria, fino alla riforma dei cicli di istruzione, intendano completare l'obbligo all'interno del sistema formativo regionale;
 - prosciolti dall'obbligo di istruzione dopo il quindicesimo anno di età, intendano esercitare il diritto alla frequenza di attività formative nel sistema di FP regionale, per soddisfare all'obbligo formativo;
- b) attraverso la FP iniziale si realizza dunque il diritto alla formazione (obbligo formativo) per quei giovani che scelgono un percorso formativo diverso da quello scolastico e da quello dell'apprendistato. Questo percorso formativo per la sua natura rappresenta un'occasione importante per quei giovani che la scuola non è riuscita a valorizzare e dunque è oggi uno strumento fondamentale di prevenzione del disagio e delle difficoltà di inserimento nel mondo del lavoro di una fascia significativa della popolazione giovanile.
- c) I percorsi regionali di formazione iniziale da sperimentare si articolano attraverso cicli formativi annuali. Ciascun ciclo consente l'acquisizione di competenze certificabili, che costituiscono credito per l'accesso ai cicli successivi o, attraverso riconoscimenti specifici, per la transizione nel sistema di istruzione o nell'esercizio dell'apprendistato. Il percorso di FP iniziale prevede di norma almeno la frequenza di due cicli per il conseguimento di una qualifica professionale riconosciuta. Il conseguimento della qualifica può dare accesso ad un ulteriore ciclo di specializzazione.
- d) L'impianto formativo della formazione iniziale è quello della educazione attiva: in ciascun ciclo si attivano processi di apprendimento che, facendo leva sull'esperienza di lavoro in laboratorio, forniscono competenze di base, tecnico-professionali e trasversali, tali da garantire una formazione completa del cittadino, e quelle caratteristiche di flessibilità e di occupabilità necessarie per il suo inserimento dinamico nel mondo del lavoro. Ogni ciclo persegue nel contempo una formazione integrale del cittadino stimolando il piacere di apprendere, lo spirito imprenditoriale, il rispetto

⁷ TECNOSTRUTTURA DELLE REGIONI PER IL FONDO SOCIALE EUROPEO, *Progetto di riforma della Formazione Professionale Iniziale*, Roma, 28.7.99.

intelligente delle regole, la creatività, l'attenzione alla dimensione estetica e realizzando un raccordo tra etica, estetica ed economia.

e) Ciascun ciclo annuale si basa su tre aree formative strutturate (cfr. Graf. 2):

- Area delle competenze di base
- Area delle competenze tecnico-professionali
- Area della formazione sul lavoro (stage). Accanto a queste aree si colloca una quarta area non strutturata relativa alle competenze trasversali che debbono essere conseguite attraverso il complesso dell'attività formativa.

f) L'ingresso nel ciclo annuale va commisurato ai requisiti personali e al riconoscimento di crediti formativi acquisiti attraverso percorsi formativi precedenti e/o esperienze di apprendistato.

L'accertamento di queste condizioni prevede:

- un modulo di accoglienza con un servizio per l'accertamento di conoscenze, capacità, competenze acquisite e per il riconoscimento di eventuali crediti formativi;
- un modulo di orientamento finalizzato a favorire la scelta autonoma del percorso formativo in relazione al contesto lavorativo locale.

g) Ogni ciclo annuale stabilisce legami, interazioni, sinergie con il contesto territoriale in cui si colloca, coinvolgendo in modo organico i soggetti sociali più direttamente interessati, tra i quali le associazioni giovanili, le famiglie, le associazioni imprenditoriali e sindacali, i servizi territoriali e gli EELL, per massimizzare l'efficacia del percorso formativo, in vista dell'inserimento sociale e lavorativo.

h) In ogni ciclo annuale devono essere create condizioni didattiche, organizzative, logistiche tali da consentire a soggetti svantaggiati di fruire a pieno titolo delle opportunità formative. A tale scopo sono adottate soluzioni di personalizzazione dei percorsi, sono offerti servizi di sostegno e possono essere previsti sussidi economici specifici. Possono quindi essere attivati moduli di sostegno.

i) Al fine di aumentare l'occupabilità e la flessibilità professionale, anche incrementando la congruenza tra competenze apprese e contesti lavorativi e sociali di riferimento, è possibile attivare, in ogni ciclo annuale, moduli di approfondimento su specifici gruppi di competenze.

l) Si dovranno prevedere modalità di valutazione formativa e finale, nonché modalità di certificazione relative al conseguimento delle competenze al termine di ciascun ciclo, nonché un sistema di valutazione della qualità erogata e della qualità percepita di ciascun ciclo annuale.

m) In ogni ciclo formativo dovranno essere attivate e presidiate le funzioni che consentano di gestire in modo unitario ma diversificato rispetto ai contesti territoriali e la complessità del ciclo stesso:

- coordinamento
- progettazione
- tutoraggio
- formazione diretta
- orientamento.

- n) Complessivamente la formazione iniziale deve confrontarsi con analoghi modelli di formazione realizzati nella UE. Ciò significa capitalizzare l'esperienza di questi paesi nella definizione dei percorsi formativi e dei profili professionali e prevedere occasioni di scambio e confronto per i diversi attori implicati in questo segmento del sistema.
- o) Il Coordinamento delle Regioni provvederà, di concerto con il Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, alla:
- definizione degli standard inerenti alle singole competenze ed attivazione di un sistema di certificazione ad esse connesso;
 - definizione di standard nazionali relativi alle qualifiche professionali da acquisire nella formazione iniziale;
 - definizione e attivazione di un sistema di riconoscimento dei crediti formativi in connessione col sistema scolastico e col mondo del lavoro.

5. Un modello di accreditamento interno

Non è agevole, per chi ha operato da anni in un contesto fortemente frammentato e "creativo"⁸, comprendere nell'attuale stagione la necessità che il sistema di FP si doti di un quadro di riferimento normativo ed organizzativo più stabile e certo.

Alcuni considerano questa una perdita di autonomia degli Enti; ma sarebbe così se il modello di riferimento provenisse dall'esterno e non fosse elaborato a partire dalla proposta formativa.

Da qui la necessità di anticipare i dispositivi di accreditamento esterno connessi all'art. 17 della legge 196/97, realizzando un dispositivo di accreditamento interno.

L'accREDITAMENTO interno è inteso come approccio organizzativo che consente di verificare e garantire la competenza e la professionalità dell'organismo di erogazione di servizi, secondo parametri oggettivi ed in riferimento a compiti predefiniti e prioritari per il cui raggiungimento tutta la struttura è impegnata..

Nel nostro caso, concepiamo l'accREDITAMENTO come la modalità organizzativa in grado di sostenere il compito di costruzione di un modello sperimentale di formazione di qualità, in riferimento all'obbligo formativo ed all'obbligo di istruzione.

Si tratta, in altre parole, di sviluppare — nel contempo in cui si realizza la sperimentazione — un dispositivo in grado di sostenere la qualità della formazione in riferimento ai diversi fattori indicati nella "mappa della qualità" cui si fa riferimento.

⁸ È oramai chiaro come l'assenza di "normative di settore" e di standard di riferimento comuni (tipologie formative, repertori di profili e di competenze professionali, standard formativi, sistema di certificazione e riconoscimento dei crediti formativi) costituisca una delle più gravi carenze del settore della FP. È chiaro anche che il passaggio a sistemi di standardizzazione costituisca un momento estremamente delicato poiché pone in forte tensione il legame tra proposta formativa e stile "autoreferenziale" degli attori storici del sistema di FP.

In altre parole: per fare qualità formativa non basta curare gli strumenti e neppure la formazione del personale; occorre considerare i diversi fattori organizzativi, tecnologici e funzionali. Solo l'insieme di questi fattori può consentire una formazione di qualità.

L'accreditamento interno è quindi un'impostazione organizzativa e tecnico-culturale in grado di garantire la disponibilità dei fattori cruciali in relazione ai tre ambiti seguenti:

- a) ambito strutturale ed economico-finanziario**
- b) ambito culturale e delle risorse umane**
- c) ambito dei processi di servizio.**

Si specificano le proposte metodologiche per i tre ambiti indicati.

A) AMBITO STRUTTURALE ED ECONOMICO-FINANZIARIO

Fattori di accreditamento		Modalità di intervento
A1	REQUISITI STRUTTURALI	Verifica circa: • idoneità dei locali • idoneità delle risorse tecnologiche • idoneità delle risorse organizzative
A2	REQUISITI FINANZIARI	Verifica circa: • adeguatezza dei requisiti di base • adeguatezza dei requisiti evoluti

B) AMBITO CULTURALE E DELLE RISORSE UMANE

Fattori di accreditamento		Modalità di intervento
B1	VALORI, APPARTENENZA E MISSION	• Elaborazione Carta dei valori e mission • Sua condivisione
B2	LEGAMI	Verifica relazioni con: • Organismi affini • Imprese • Enti locali
B3	MANAGEMENT	Accreditamento delle risorse manageriali in base a: • Requisiti professionali • Requisiti elettivi
B4	RISORSE UMANE	Accreditamento delle risorse umane in base a: • Requisiti professionali • Requisiti elettivi
B5	COMUNITÀ EDUCATIVA-FORMATIVA ED ETHOS	Verifica circa i seguenti elementi: • Stile della leadership e comunicazione • Deleghe e staff direttivo • Eventi di coesione • Lavoro cooperativo

C) AMBITO DEI PROCESSI DI SERVIZIO

L'ambito dei processi di servizio rappresenta il cuore dell'azione dell'organismo formativo in riferimento all'obiettivo sperimentale. Lo strumento fondamentale di riferimento è costituito dalle **LINEE-GUIDA DELLA SPERIMENTAZIONE** che consistono in procedure per la creazione e la manutenzione dei modelli di prodotto/servizio sotto il profilo organizzativo e didattico-formativo.

Fattori di accreditamento		Modalità di intervento
C1	PRECONDIZIONI DELLA SPERIMENTAZIONE	Verifica dell'esistenza, per ogni prodotto/servizio: • di un team di lavoro che veda la presenza di un team leader • di un componente (referente azione e/o settore) per ogni équipe attivata nel disegno sperimentale
C2	CONDIVISIONE DELLE LINEE-GUIDA	Verifica: • della partecipazione all'elaborazione delle linee guida • della loro diffusione e condivisione nel team e nelle équipes di lavoro
C3	APPLICAZIONE DELLE LINEE-GUIDA	Verifica: • della corretta applicazione delle procedure • della partecipazione al team di lavoro
C4	EFFICACIA ED EFFICIENZA	Verifica del raggiungimento degli obiettivi posti: • apprendimenti e maturazioni • esiti occupazionali • esiti di modello e di sistema

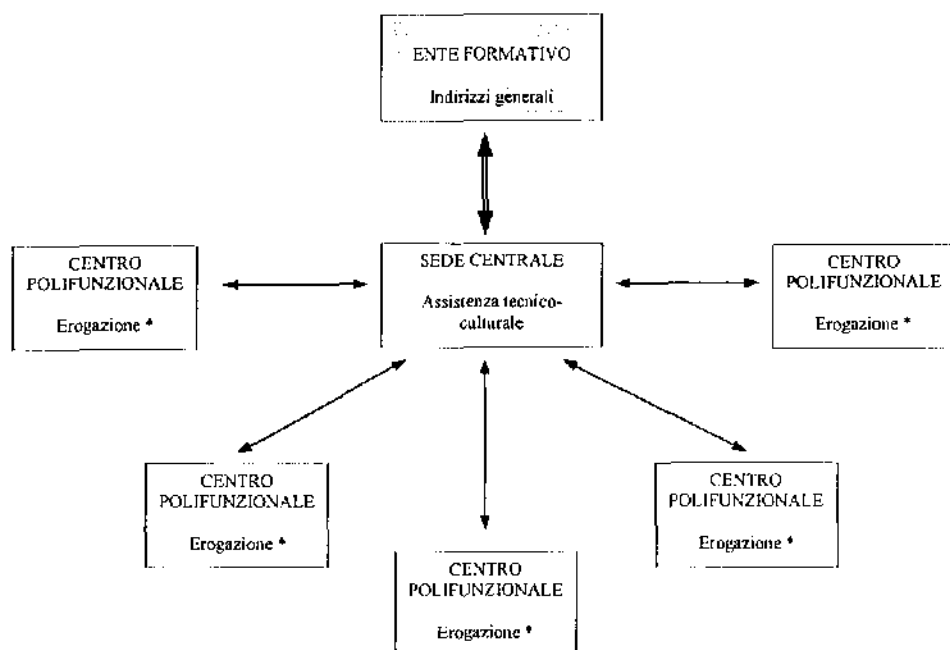
Il processo di accreditamento presenta di conseguenza una *valenza organizzativa*, poiché consente di delineare una struttura in grado di far fronte alle necessità di un'organizzazione innovativa che eroga servizi formativi di qualità.

In particolare, ci si riferisce ad un disegno organizzativo a configurazione di rete⁹, che presenta tre funzioni fondamentali (si veda anche il Graf. 3):

Funzioni		Responsabilità
1)	Indirizzo generale	Ente formativo, luogo di decisioni strategiche
2)	Erogativa	Centro polifunzionale di servizi formativi
3)	Assistenza tecnico-culturale	Variamente definita: Sede centrale ma anche Centri polifunzionali dotati di competenze ad hoc

⁹ Non intesa in un'accezione retorica, ma sostanziale, ovvero come "modello organizzativo virtuale" che consente, tramite procedure e standard, di realizzare servizi di qualità in ogni punto della rete stessa.

**Graf. 3 - Disegno organizzativo a configurazione di rete
in vista dell'accreditamento interno**



* Anche il Centro polifunzionale può svolgere funzioni di assistenza tecnico-culturale per specifiche tipologie o aree formative

6. Metodologia

Appare a questo punto chiaro il disegno sperimentale che si intende perseguire. Esso può essere specificato nel modo seguente:

Sviluppare una ricerca-intervento di tipo sperimentale in un numero congruo di Centri di servizi formativi avente per oggetto il "modello di qualità CNOS-FAP" per specifici servizi formativi (obbligo formativo, obbligo di istruzione) ed in grado di delineare un nuovo processo organizzativo in una prospettiva di rete, nella quale operino tre funzioni fondamentali: di indirizzo generale, di erogazione e di assistenza tecnico-culturale.

Ciò definisce anche gli aspetti metodologici degli interventi, che vengono di seguito specificati.

Interventi	Metodologie	Organismi
a) <i>Elaborazione del modello di qualità CNOS-FAP</i>	Costruzione di una mappa degli indicatori di qualità CNOS-FAP, valorizzando il materiale esistente in coerenza con la proposta formativa	• Gruppo di lavoro
b) <i>Elaborazione di un modello di accreditamento interno</i>	Costruzione di linee-guida e procedure essenziali per i due ambiti: • Economico-finanziario • Culturale e delle risorse umane	• Gruppo di lavoro
c) <i>Individuazione degli organismi coinvolti nella sperimentazione</i>	Individuazione dei Centri coinvolti nella sperimentazione (almeno 9) con riferimento ai prodotti/servizi oggetto di sperimentazione (obbligo formativo, obbligo di istruzione) ed interpretazione delle criticità e delle opportunità da considerare nella definizione delle successive linee-guida	• Organismo direttivo CNOS-FAP
d) <i>Elaborazione delle linee-guida sperimentali e formazione del personale</i>	Per ogni prodotto/servizio oggetto di sperimentazione (obbligo formativo, obbligo di istruzione) si elabora una "linea guida" che precisi gli aspetti cruciali dell'intervento sotto il profilo didattico-formativo, delle risorse ed organizzativo-gestionale	• Gruppo di lavoro con referenti dei Centri coinvolti
e) <i>Formazione del personale</i>	La formazione del personale (direttori, referenti locali della qualità, componenti delle équipes sperimentali) avverrà, dopo 2-3 giornate di formazione generale (acomunamento), secondo l'approccio della ricerca-formazione	• Gruppo di lavoro
f) <i>Realizzazione delle attività sperimentale</i>	Accreditamento delle strutture Laboratori di sviluppo formativo per prodotto/servizio, operanti sulla base delle linee-guida elaborate, con la partecipazione delle tre figure coinvolte	• Gruppo di lavoro con referenti dei Centri coinvolti
g) <i>Valutazione e validazione</i>	Monitoraggio e valutazione interna ed esterna del processo sperimentale; validazione e diffusione dei risultati	• Gruppo di lavoro • Gruppo di validazione

7. Piano di lavoro

Per la realizzazione di tale disegno, si propone la realizzazione in tutto l'Ente (se possibile in stretto raccordo con altre esperienze similari) di **9 esperienze sperimentali**, da effettuarsi lungo un percorso di lavoro così configurato:

FASE		AZIONI	TEMPI
1.	<i>Preparatoria</i>	Costituzione: del gruppo di lavoro della rete di équipes locali disponibili alla sperimentazione del gruppo di validazione	Da 0 a 2 mesi
2.	<i>Elaborazione della mappa degli indicatori di qualità</i>	Valorizzazione dei modelli in atto (CEI, etc.) Revisione del documento provvisorio Confronto con le realtà locali	Da 0 a 3 mesi
3.	<i>Elaborazione della pro- cedura di accredita- mento interno</i>	Ambito strutturale ed economico-finanzia- rio Ambito culturale e delle risorse umane	Da 2 a 4 mesi
4.	<i>Attivazione dei labora- tori di sviluppo forma- tivo ed elaborazione delle linee-guida</i>	Costituzione dei laboratori Elaborazione delle linee-guida per i pro- dotti/servizi sperimentali Formazione del personale (direttivo, tecni- co-formativo) Accreditamento delle strutture e del perso- nale Seminario di avvio	Da 3 a 6 mesi
5.	<i>Realizzazione della spe- rimentazione</i>	Progettazione locale Reperimento delle risorse Avvio dell'attività Erogazione	Da 6 a 16 mesi
6.	<i>Monitoraggio, valuta- zione e validazione del progetto</i>	Applicazione di strumenti di monitoraggio Raccolta dati Valutazione degli esiti	Da 10 a 19 mesi
7.	<i>Validazione e diffusio- ne</i>	Validazione Diffusione dei risultati (seminario, pubbli- cazione...)	Da 19 a 22 mesi

8. Alcune attenzioni specifiche da prestare

Come si è precisato all'inizio del capitolo, anche se la sperimentazione viene proposta come ipotesi prioritaria, non si è voluto rinunciare al *monitoraggio e alla valutazione*. Tuttavia, le azioni da sottoporre a tale tipo di intervento non sono presentate come un progetto a parte in quanto ciò implicherebbe un inutile ed eccessivo dispendio di risorse. La strada che si è scelta è quella di monitorare alcune azioni precise e concrete, incluse nella sperimentazione, che sono state considerate particolarmente significative o perché presentano una rilevanza strategica nei confronti delle finalità del CNOS-FAP, o perché vengono ad ovviare a certe carenze della sua azione formativa.

La dimensione dell'orientamento

Si segnalano qui di seguito gli orientamenti più rilevanti da monitorare:
Definizione dell'orientamento.

L'orientamento si caratterizza come un *processo continuo*, al centro del quale sta la *persona* che:

- deve prendere coscienza della sua identità;
- ha bisogno di conoscere le diverse opportunità formative;
- deve aprire la mente alla cultura del lavoro;
- e raggiungere la piena maturazione professionale.

Perciò è necessario formulare un *progetto dentro al piano di FP*:

- che stimoli a superare la semplice trasmissione di conoscenze;
- che favorisca un metodo nuovo affinché la persona diventi più autonoma;
- che sproni la fantasia, la creatività, la flessibilità e permetta la spendibilità del proprio sapere.

Il progetto deve diventare: cultura della imprenditorialità, dell'innovazione, della formazione e del cambiamento.

La cultura *dell'innovazione* comporta il superamento:

- del conflitto tra il tradizionale e il nuovo;
- della tendenza a resistere al nuovo che avanza;
- della contrapposizione tra passato e futuro.

Perciò bisogna capire che sono mutati i bisogni in un contesto che *muta* continuamente... e ci vogliono sempre nuove proposte educativo-didattiche di orientamento.

È cambiato anche il *quadro di riferimento economico*; infatti:

- c'è un continuo mutamento nel mercato del lavoro con situazioni di labilità-incontrollabilità e di rapida evoluzione sul fronte della domanda e dell'offerta;
- esistono molte incertezze nel collocamento;
- è cambiata la logica di correlazione tra caratteristiche della persona e caratteristiche della professione.

Esigenze del contesto in mutazione

a) *Potenziare le caratteristiche individuali attraverso:*

- l'educazione alla progettualità;
- l'esercizio all'adattamento delle situazioni;
- l'imprenditorialità e cioè imparare a gestirsi in proprio;
- l'iniziativa: diventando attivi e occupando il proprio spazio di vita.

Questo comporta delle capacità di fondo come:

- l'analisi critica della realtà;
- l'uso delle informazioni;
- la lettura delle situazioni;
- la conoscenza dei meccanismi che determinano la produzione.

b) *Prepararsi a percorsi segmentati:* e cioè non più un percorso lineare di tappe successive ordinate (formazione-lavoro-pensionamento), ma itinerari

di vita diversi (formazione - lavoro in alternanza - ritorni e intrecci tra le diverse fasi).

c) *Approfondire meglio i meccanismi di scelta:*

- rapporto tra scelta formativa e professionale;
- elaborazione di un progetto di vita dentro al quale siano presenti gli elementi di un proprio sistema di valori.

L'autorientamento

a) Le esigenze elencate sopra comportano la scelta dell'autorientamento, da intendere come capacità della persona di fare scelte autonome e consapevoli. Esso inoltre si configura come un processo:

- *continuo*: interessa tutto il percorso di vita e accompagna tutti i momenti di scelta;
- *formativo*: comporta la conoscenza di sé, del proprio sistema di valori, della cultura del lavoro, della socializzazione;
- *globale e unitario*: finalizzato a scuola-lavoro-vita;
- *gestito* attraverso azioni di formazione, informazione, sensibilizzazione.

b) Gli *strumenti* necessari per questo autorientamento sono i seguenti:

- incidere sulle metodologie e sui contenuti formativi;
- introdurre la conoscenza del mondo del lavoro e dei suoi meccanismi nella didattica;
- fornire informazioni ai docenti, ai giovani, alle famiglie, ai lavoratori;
- operare interventi di sensibilizzazione nel sistema produttivo.

Fase attuativa del progetto di orientamento

Il progetto si articola nei seguenti punti:

- 1) *fase di accoglienza*: con colloqui individuali, presentazione e visita del Centro, individuazione dei casi problematici;
- 2) *rilevazione della situazione d'ingresso*: con prove attitudinali di orientamento e di personalità da parte degli esperti;
- 3) *diagnosi di eventuali casi problematici*: riguardanti la preparazione culturale, le dinamiche personali, con conseguente impostazione del trattamento;
- 4) *progettazione ed attuazione dei percorsi didattici* per soggetti in difficoltà: approfondimento nel primo trimestre; trattamento in collaborazione con i docenti nel secondo e terzo trimestre;
- 5) *progettazione e attuazione di percorsi formativi* a valenza orientante: messa a punto di particolari strategie; approfondimento dei casi con i genitori; interventi di correzione;
- 6) *promozione di incontri di comunicazione, di supporto e sostegno*: con i docenti nei consigli di corso, con i singoli corsi, con i singoli allievi, che desiderano conoscere la propria situazione, con i genitori che lo richiedono;
- 7) *costruzione e aggiornamento di "dossier individuali"* e tenuta del "diario" delle iniziative e delle azioni di orientamento;

- 8) verifica dell'orientamento professionale; accompagnamento dei singoli allievi durante il periodo di stages;
- 9) attività per l'inserimento lavorativo al conseguimento della qualifica.

Il monitoraggio di alcune figure/funzioni significative

Riguardo al problema del monitoraggio e della valutazione delle attività formative, in rapporto alla Proposta Formativa, risulta quanto mai valido ed utile condurre e *monitorare azioni precise*, concrete, ritenute significative all'interno della Proposta Formativa stessa e collocate nel quadro di riferimento precedentemente segnalato. Monitorare azioni di questo tipo conduce ad una diffusione e ad un approfondimento della Proposta Formativa e si è dimostrato utilissimo per l'aggiornamento dei docenti in un quadro di formazione continua sul lavoro. Oltre tutto queste attività sono particolarmente economiche, sia come impegno di tempo che finanziario.

Tenendo conto della ricerca di G. Malizia e V. Pieroni sul CFP polifunzionali¹⁰⁻¹¹, si possono identificare facilmente i campi in cui esercitare un lavoro di monitoraggio e/o di valutazione. Dai risultati che emergono dallo studio citato è opportuno prendere in considerazione gli aspetti riguardanti *"analisi e valutazione"*, che appaiono particolarmente carenti, in specie a livello regionale. Sembra anche utile segnalare l'opportunità e l'attualità di sottoporre a monitoraggio la figura del *"tutor"*, ancora non sufficientemente definita come ruolo e compiti e che acquista sempre più importanza e significato all'interno della FP, soprattutto quando questa si collega in vario modo con il mondo del lavoro.

È evidente che la scelta di uno o più *"problemi"* da sottoporre a monitoraggio e valutazione dipende dalle *forze* e dalle *risorse sul campo*. Comunque, essendo relativamente numerosi i CFP che potrebbero essere interessati, non sarebbe difficile proporre più di un percorso. Gli itinerari da proporre dovrebbero essere tali da poter essere completati, come monitoraggio, nell'arco di un anno formativo.

La metodologia del laboratorio di sviluppo organizzativo

La metodologia da adottare nel progetto è stata concepita:

- con un approccio di tipo autodiagnostico;
- corredato da specifici strumenti di supporto;
- come occasione di riflessione e confronto con altri colleghi;
- come percorso di analisi e di progettazione strategica del modello organizzativo del CFP;
- in modo funzionale all'esplicitazione di fabbisogni formativi, di competenze, di assistenza tecnica da parte degli stessi CFP.

Gli esiti di un laboratorio di sviluppo organizzativo rivolto a direttori di CFP sono sostanzialmente suddivisibili in quattro step:

¹⁰⁻¹¹ Cfr. "Rassegna CNOS", 1999 n. 2.

- diagnosi delle strategie del CFP (relative alle tipologie di offerta formativa, di assetto organizzativo, di alleanze strategiche interorganizzative);
- consolidamento, miglioramento o cambiamento delle strategie;
- identificazione dei fabbisogni (di competenze, di strumenti, di risorse);
- elaborazione di un piano realizzativo.

I risultati di tali attività saranno:

- documentati in appositi report sintetici, operativi, orientati alla diagnosi, alla decisione, all'azione
- sviluppati sulla base di metodologie omogenee
- realizzati attraverso un'assistenza metodologica dedicata.

La metodologia proposta per poter garantire i risultati attesi, necessita di alcune condizioni di successo e, precisamente:

- della partecipazione attiva dei direttori coinvolti, attraverso la loro presenza a tutti gli incontri seminariali e lo svolgimento dei lavori interseminariali sul campo;
- del loro coinvolgimento preliminare (sia informativo che motivazionale), da parte dell'organismo promotore.

Gli aspetti organizzativi generali sono identificabili nei seguenti elementi:

- a) numero massimo dei partecipanti: 10;
- b) impegno richiesto ai partecipanti: 2 incontri seminariali e residenziali di due giornate ciascuno più 6 giornate di lavoro interseminariale;
- c) arco temporale di svolgimento: 3 mesi per le fasi 1-2; altri tre mesi per le fasi 3-4; sei mesi per la fase 5.

È possibile prefigurare tre edizioni, una per il sud Italia, una per il centro, una per il nord.

Più in particolare, il laboratorio si distribuisce in cinque fasi:

Fasi	Attività	Luogo	Durata
1.	Seminario per l'impostazione di: - diagnosi delle strategie del CFP - pianificazione strategica - analisi dei fabbisogni	In plenaria	2 gg
2.	Diagnosi delle strategie, pianificazione strategica, analisi dei fabbisogni	c/o Ente/CFP	3 gg
3.	Seminario per l'impostazione della programmazione operativa*	In plenaria	2 gg
4.	Programmazione operativa	c/o Ente/CFP	2 gg
5.	Follow up*	c/o Ente/CFP	1 gg

* Tali attività saranno supportate da Gruppi di discussione via internet

Lo svolgimento di un laboratorio così concepito necessita di una fase iniziale di ingegnerizzazione e di produzione degli strumenti standard di tipo diagnostico e progettuale che ne accompagnano le diverse fasi.