

Il Dirigente nella FP convenzionata tra Ruolo Formativo e Manageriale

Guglielmo Malizia e Vittorio Pieroni

Nonostante la «festa formativa» che a parere del Censis caratterizzerebbe la situazione attuale della Formazione Professionale (FP) nel nostro paese, tuttavia — sempre a giudizio del medesimo Centro di ricerca — non tutte le componenti della FP parteciperebbero egualmente al fermento in atto e in particolare il sottosistema pubblico — stato, regioni ed enti convenzionati — sarebbe coinvolto solo marginalmente nel dinamismo della favorevole congiuntura del momento¹. In proposito nel febbraio 1987 abbiamo fornito su questa rivista il resoconto essenziale di un'indagine che ha concentrato l'attenzione sul versante problematico della FP e che più specificamente poneva in discussione i profili degli operatori della FP convenzionata². Nel presente articolo si cercherà di approfondire l'esame dei risultati della ricerca, analizzando i dati che si riferiscono a una figura chiave: quella del direttore.

A questo punto è opportuno richiamare alcune delle ipotesi della ricerca che riguardano più da vicino l'argomento trattato. Nell'attuale fase di notevole vivacità della domanda di formazione professionale il CFP, quale perno del sistema regionale della transizione-reinserimento dallo studio al lavoro, è chiamato tra l'altro a introdurre logiche di «management» a tutti i livelli e

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

² G. MALIZIA - V. PIERONI, *Nuovi profili degli operatori della FP. Testimoni privilegiati a confronto*, in «Rassegna CNO8», 4 (1988), n. 1, pp. 29-48.

soprattutto a quello dirigenziale. In altre parole, se si vuole che il sottosistema regionale della FP dia il suo contributo specifico alla «festa formativa», che assuma la funzione di luogo politico del collegamento, coordinamento e organizzazione delle offerte di FP sul territorio, che ponga i CFP pubblici e convenzionati nella condizione di divenire il fulcro del passaggio dallo studio al lavoro, che si raccordi organicamente con l'apprendistato e il contratto di formazione-lavoro e che migliori la sua azione in favore delle fasce marginali del mondo del lavoro, è necessario e urgente provvedere anche al personale dirigenziale a cui si dovrà fornire, più che competenze burocratiche esemplari sull'amministrazione statale, abilità analoghe a quelle dei dirigenti di azienda accanto alle qualità tipiche del ruolo educativo. In aggiunta, un'altra ipotesi faceva notare che gli enti convenzionati, pur percependo generalmente la problematica, presenterebbero allo stato attuale una situazione relativamente confusa e differenziata nell'interpretare e adottare nuove funzioni o figure operative in relazione al cambiamento.

Quanto alle articolazioni della ricerca, va ricordato in sintesi che l'indagine si è svolta tra il gennaio e il marzo del 1987 su un campione di 69 testimoni privilegiati a cui sono state rivolte interviste semistrutturate in base a una griglia di 12 domande. Nel procedere alla scelta degli inchiestati si è fatto riferimento essenzialmente a due criteri principali: la divisione tra, da una parte, le varie figure operative all'interno degli enti convenzionati (delegati regionali, direttori di CFP, docenti, istruttori...) e, dall'altra, osservatori esterni alla FP convenzionata, ma esperti della medesima (autorità regionali, sindacalisti, imprenditori, studiosi...); la scelta di alcune regioni rispetto ad altre in risposta ad esigenze di rappresentatività definite con riguardo sia alla distribuzione geografica che alla differenziazione delle esperienze. In conclusione, 49 degli inchiestati appartengono ad enti convenzionati del Veneto, Abruzzo e Lazio e 20 svolgono la funzione di osservatori esterni.

1. Le Opinioni dei Testimoni Privilegiati

Una delle figure sulle quali nessuno ha mancato di dare un personale parere, in particolare sui compiti e le funzioni che la caratterizzano (o la dovrebbero), è proprio quella — centrale — del *direttore* del CFP.

La griglia dell'intervista semistrutturata prevedeva al n. 11 la seguente traccia per una domanda: «Un'esigenza molto avvertita oggi è che i CFP diventino sempre più capaci di gestire l'innovazione. In proposito si sostiene

che al personale dirigenziale dovrebbero essere fornite qualità manageriali. Cosa pensa di tale proposta? Quanto è effettivamente attuabile? Non potrebbe mettere in pericolo la funzione pedagogica del Direttore del Centro? In ogni caso, quali competenze dovrebbe avere il Direttore del CFP e come andrebbe preparato e aggiornando ai suoi compiti?».

A questo punto è necessario non fraintendere il senso del quesito. Diversamente dalle altre domande, agli intervistati è stato chiesto non tanto di individuare i compiti specifici del direttore, quanto piuttosto di indicare le qualità manageriali eventualmente a lui necessarie e i comportamenti conseguenti. Benché la domanda potesse sembrare tendenziosa e prestarsi ad essere interpretata come provocatoria, nella situazione specifica partiva da una precisa premessa: se il CFP va considerato come luogo privilegiato dell'intervento innovativo all'interno della FP, non è sufficiente conoscere i motivi ed i contenuti di tale rinnovamento, ma bisogna verificare anche chi ha il potere e la volontà di avviare, gestire e portare a compimento il cambiamento.

1.1. *La valutazione degli osservatori esterni*

La componente «più industriale» degli osservatori, con particolare riferimento agli esponenti della Confindustria e degli imprenditori, tende a considerare il CFP alla stregua di una vera e propria azienda e, come tale, essa deve corrispondere in maniera «flessibile» a tutte le esigenze del mercato, proprio perché di «mercato della formazione» si tratta.

«... effettivamente è nel mercato della formazione che una enorme pluralità di soggetti si sta arrangiando, ingegnando ad offrire dei servizi formativi, adeguati ai bisogni. (...) Questo (...) effettivamente, rende un Centro di formazione professionale ipoteticamente molto più vicino ad una azienda, come fatto concettuale, che non a una scuola (...) Anche la più forte ricerca di rapporti con le imprese, che indubbiamente caratterizza il momento attuale, è un sintomo di questa trasformazione. Il fatto che la formazione alle cose nuove si sposta abbastanza su discorsi di ruolo, dove il ruolo non è nella mansione ma il ruolo è nell'organizzazione con tutti gli aspetti gestionali che ne derivano, (...) significa che, nella progettazione della gestione della formazione, ci vuole una flessibilità più alta: occorre quindi incominciare a considerare una struttura di formazione come una azienda che flessibilmente risponde ad una serie di sollecitazioni ed esigenze che sono al suo esterno» (51)³.

³ Il numero tra parentesi sta ad indicare il nome e il ruolo del testimone quale risulta dalla lista dei componenti del campione, contenuta nel rapporto di ricerca. Cfr. G. MALIZIA (Ed.), *Il nuovo profilo pro-*

Il «management» viene visto come «piazzamento e posizionamento» del Centro nel mercato.

«Nel panorama della formazione professionale questo piazzamento lo agiorni, questo posizionamento lo curi, capendo cosa cambia, dove cambia, come cambia, gestendo le relazioni anche col mondo delle imprese ed eventualmente con le famiglie, se si chiamano le famiglie a concorrere finanziariamente» (51).

Nella stessa intervista la managerialità nella FP è anche definita come «una funzione che fa del 'marketing'».

«Sono dati che ci ha fornito il CENSIS per questo nostro convegno a Mantova: dicono sostanzialmente che (...) le famiglie sono disposte ad investire (...) nella formazione dei figli. È un dato che già di per sé cambia l'impostazione assistenziale caritativa della FP e quindi, da questo punto di vista, bisogna incominciare a ripensare ad una struttura che fa formazione come fatto imprenditoriale. Quindi io vedrei bene una funzione, che non vuol dire necessariamente una persona o più persone o un ufficio dedicato a questo, ma una funzione nell'organizzazione dedicata a capire i bisogni e l'evoluzione dei bisogni, cioè una funzione che faccia del marketing, in questo senso; questa sì, vedrei cioè la figura del direttore-manager, molto più del progettista perché io credo che il progettista com'è concepito tradizionalmente, presume che qualcuno abbia già individuato il bisogno, in qualche modo, a monte, nel senso che il progettista ha già un compito assegnato che è «vai a vedere» nello specifico, come si presenta questo bisogno e ricavane un programma. In realtà, questa figura serve più a monte, proprio nella gestione più complessiva dell'Ente» (51).

In questo senso la figura del direttore-manager è del tutto nuova, una «figura tutta da inventare». Così concludono coloro che al «management» ispirano gran parte della propria attività.

Ma non tutti la pensano ovviamente nella stessa maniera. Agli occhi degli amministratori e funzionari regionali il direttore di un CFP ha meno tratti di imprenditorialità; nel contempo gli viene attribuito un ampio margine di autonomia nell'operare, tanto all'interno del CFP, quanto in funzione dei bisogni del territorio:

«Prima il direttore era il terminale esecutore di una serie di direttive che venivano dal centro dell'Ente o dalla regione, oggi queste direttive tendono ad assumere valenza generale, lasciando al Centro stesso e al direttore in partico-

professionale degli operatori della formazione professionale: Il coordinatore, il progettista, il formatore, Roma, CNOS, 1986, pp. 62-68.

lare, l'adattamento alle singole situazioni locali. Chiamiamola managerialità, io la chiamo autonomia operativa. (...) Noi vediamo il centro, non solo come sede (...) dei tradizionali corsi riservati ai giovani post-obbligo, fino a 16-17 anni, con qualifiche predeterminate, laboratorio, organizzazione, didattica, materie d'insegnamento fissate con regolamenti, e quindi dove è molto limitata l'autonomia da parte del direttore, nella organizzazione del corso. Noi abbiamo ricominciato da anni, e oggi insistiamo ancora di più, a dare al Centro la responsabilità di gestione dei corsi specifici, cioè dei corsi che per la flessibilità del programma didattico si adeguano alle singole situazioni locali, non rispondono più al prototipo degli stereotipi determinati e questo richiede da parte del direttore una capacità di colloquio con le aziende, una capacità di interpretare i bisogni, una capacità di intermediario nei confronti dell'organizzazione del Centro, che sia in grado di rispondere direttamente a quei bisogni e questa è sempre autonomia, managerialità. Noi abbiamo fatto una serie di corsi, proprio per abituare i direttori a questa loro capacità; fare le ricerche sul territorio, interpretare i bisogni aziendali, calare i bisogni aziendali in una logica di programmazione didattica» (49).

Non sono in pochi, infatti, a pensare che i poteri di un direttore non debbano essere confinati tra le mura del Centro ma vadano piuttosto ricercati nella capacità di gestire le «relazioni pubbliche» in senso lato, di «colloquiare» col territorio:

«I compiti del direttore credo siano primari, cioè quelli delle relazioni pubbliche intese in senso lato, (...) con Enti promotori di formazione professionale, con le agenzie, con le Regioni; tutte queste relazioni (...) burocratiche, gestionali, economiche, amministrative, sono tutte compito del direttore. Il direttore dovrà avere un compito di legame tra i diversi interventi di orientamento (...), in modo che il CFP abbia uno specifico e possa mantenere il suo specifico e non lasciare al progettista o al docente/insegnante la scelta politica dell'orientamento da dare all'intervento di formazione» (37).

L'autonomia del Direttore trova tuttavia due precisi limiti a parere degli amministratori regionali. In primo luogo essa va esercitata in un quadro di norme generali: a questo proposito non manca purtroppo chi vorrebbe ridurre sostanzialmente la libertà e il pluralismo istituzionale della FP mediante la regionalizzazione degli Enti convenzionati. In secondo luogo, si esige una programmazione di comprensorio per assicurare una certa razionalizzazione delle offerte della FP.

«È in atto un processo di spinte variopinte di chi vorrebbe che la Regione, annullando la realtà Enti convenzionati, assumesse in proprio tutta la regionalizzazione per intenderci; questo il ruolo primario dell'Ente, al quale si è affidato un certo compito e lo svolge a nome della Regione, in un ambito di norme generali a cui attenersi, però con una autonomia più libera da vincoli

attualmente esistenti. Il direttore del Centro, nelle due posizioni, rimane una figura centrale ancora oggi perché l'interlocutore privilegiato di quella struttura in quel contesto territoriale che è disegnato come l'abbiamo fatto noi, vede quel Centro e l'altro Centro a fianco e l'altro prossimo nell'ambito del territorio, costretti dai fatti a colloquiare in sintonia, per cui domani non dovremmo più avere la programmazione del Centro X e magari del Centro Y che sarà a distanza di pochi metri e di alcuni km, ma la progettazione di comprensorio; si pensa che così facendo si dà risposta più valida a tutti». (37)

Passando sul versante dei sindacalisti e degli studiosi, sembra che la questione a cui questi dedicano maggiore attenzione sia quella di un possibile conflitto di competenze all'interno dello «staff» dirigenziale di un Centro. La problematica non è di poco conto e deriva certamente da una esperienza vissuta; in pratica essa può essere riassunta in questi termini: al momento in cui si vuole arrivare a prendere delle decisioni, come contemperare il potere deliberativo del direttore con le competenze operative che appartengono alle varie figure dei suoi collaboratori quali il coordinatore, il progettista, il tutor? Infatti non è in gioco soltanto il potere del direttore ma anche il «protagonismo degli stessi operatori» e di un loro diretto coinvolgimento nell'attività gestionale:

«Credo che (...) la conflittualità più grossa nasce nel rapporto fra direttore e formatore progettista; sorge subito il problema di un conflitto di competenze, come dire: "Chi è il capo lì dentro?"; a questo punto, estremamente delicato, bisogna definire gli ambiti di intervento dell'uno e dell'altro, se si vuole articolare. Il direttore dovrebbe essere chi nel Centro riesce a garantire, dal punto di vista funzionale e organizzativo, il funzionamento della struttura e a garantire gli esiti dell'intervento di formazione, articolando invece gli altri compiti su altre figure professionali, perché altrimenti finisce che ciò che non volevamo fare per il docente, lo facciamo per il direttore e questa figura diventa una cosa incredibile, anche perché vi è la necessità (...) di una funzione di coordinamento e di controllo e anche di promozione del protagonismo degli operatori all'interno delle strutture» (45).

Una risposta ancora più precisa a questo problema la ritroviamo in coloro che hanno sperimentato da vicino la problematica e che l'hanno risolta in questo modo:

«Il direttore ideale dovrebbe essere in grado di raccogliere i contributi, più che impostare personalmente e dare delle linee, farle emergere (...) perché (...) l'elemento decisivo non può essere impostare i programmi e imporli, ma piuttosto raccogliere i contributi, spronare tutto il gruppo dei collaboratori e dei docenti e quindi formare una équipe da cui far saltare fuori, individuare tutta una serie di comunicazioni, individuare l'esigenza, gli obiettivi e raccogliarli, insieme agli altri, in un confronto più sistematico» (41).

Oltre ad individuare gli ambiti d'intervento, in alcuni pochi casi ci si è soffermati anche ad identificare le qualità che si richiedono per una attività di management, in particolare la capacità di affrontare il rischio:

«Penso che la qualità maggiore sia quella di non essere un burocrate, il miglior manager è quello che rischia, che comunque, nel rischiare dà risposte. Un direttore di un Istituto dovrebbe essere uno che, comunque, non stia legato rigidamente a indicazioni che vengano dall'alto, ma che abbia l'elasticità di avere autonomia. Guai, se uno in questo campo si ferma soltanto a dover essere un esecutore di quelle volontà o di ordini che vengono dall'alto, probabilmente, a lungo andare, in un sistema così fatto, se non si riesce poi ad adeguarsi dall'alto, tutto il sistema diventa un po' asfittico, un po' rigido» (33).

È rilevante anche l'aver avuto esperienze previe di didattica e di progettazione:

«Senza dubbio è che sappia stabilire dei rapporti con i docenti, che abbia delle capacità progettuali, che sappia progettare in qualche modo, per cui dovrebbe per lo meno essere passato anche attraverso la figura del progettista e sappia quindi mantenere tutti quei collegamenti con il mondo esterno che sono necessari per queste funzioni» (23).

Ma alla fine ci si adatta a prendere quel che c'è; le qualità richieste ad un direttore sono talmente numerose «che dovrebbe fare un corso particolare di tuttologia»:

«Per quanto riguarda il discorso del direttore, credo che i suoi ruoli siano tali e tanti, che dovrebbe fare un corso particolare di tuttologia, colui che dovrebbe essere in grado di fare tutto e di conoscere tutto. È un compito estremamente difficile, perché le conoscenze che dovrebbe avere sono veramente tante. Credo sia impossibile trovare il perfetto direttore; io credo che sostanzialmente debba essere prima di tutto uno che di didattica ne sappia ed in termini abbondanti, che abbia una grossa esperienza, una grossa cultura, soprattutto cultura del lavoro» (23).

L'insieme delle risposte ricevute non deve comunque dar l'impressione che tutti gli osservatori abbiano accettato l'idea del direttore-manager. C'è anche chi sostiene che «una mentalità troppo imprenditoriale potrebbe essere deleteria» (13); per altri è solo questione di parole: «manager dice tutto e non dice niente» (22) e chi infine tende a ridimensionare la portata di questa figura:

«... io diffido di un'idea che concepisce le strutture dirigenziali come dei luoghi dove si fa una presenza ridotta di uno, due, tre anni, durante i quali uno deve raggiungere assolutamente dei risultati, perché quello è lo strumento

misuratore della propria abilità e delle proprie capacità da un lato; dall'altra non ho l'idea della figura paternalistica che amministra le relazioni solo dall'interno di una comunità. Ho l'idea di un direttore che sa amministrare questa risorsa, che è un Centro che sa far funzionare le figure che ha intorno e che sa mettersi in relazione con eventuali altre figure, e comunque con l'ambiente, maggiormente, e quindi anche da questo punto di vista sicuramente, fornirlo di quelle abilità e di quelle competenze necessarie a svolgere questo ruolo». (...) Credo a chi critica un modo abbastanza semplicistico di trasportare il management dal privato al pubblico (...) In effetti c'è una certa differenza nei due settori quanto a obiettivi; nel privato il manager ha degli obiettivi predefiniti e quindi deve fare un'attività rivolta al conseguimento di quegli obiettivi; nel pubblico, alcune volte, il dirigente, il responsabile deve anche inventarseli, c'è una specie di divenire che non sempre mette il manager pubblico nella condizione di dire: «Parto da qui, devo arrivare da A a B» (...) Tutto sommato, per quanto riguarda la gestione del personale, anche nel pubblico è possibile usare gli stessi canoni validi per settore privato, quindi a un direttore manager nella formazione professionale, credo che si può far richiesta di capire l'amministrazione del personale, non in senso contabile, la gestione del personale, le relazioni industriali» (14).

Riassumendo, ci pare di poter ritenere che gli osservatori esterni hanno detto — chi con grande entusiasmo e chi con qualche riserva — un sostanziale «sì» alla figura del direttore-manager, vuoi perché così egli si avvicina al proprio modo di agire e di gestire il potere (gli imprenditori), vuoi perché ciò risponde alla necessità di innovare profondamente la FP.

In entrambi i casi tale «sì» assume comunque un preciso significato soltanto, se questo ruolo/potere manageriale non si esaurisce all'interno della struttura del Centro, ma viene proiettato anche all'esterno, nel rapporto con l'ambiente in cui il CFP opera e con le altre strutture formative.

1.2. *La valutazione degli Enti convenzionati*

Nell'affrontare la tematica abbiamo cercato per la prima volta di suddividere il campione dei «convenzionati» tra chi esercita compiti dirigenziali (direttori di Centri, incaricati regionali degli Enti...) e i docenti, ipotizzando una possibile divergenza di risposte nell'interpretare la figura del direttore-manager.

In realtà questa suddivisione non si è rivelata produttiva dal momento che quasi tutte le opinioni in merito sono state espresse dai primi, i quali si sono sentiti direttamente in causa; mentre i pochi docenti che hanno preso in considerazione la problematica hanno trattato l'argomento in forma piutto-

sto evasiva e/o povera di contenuti, come se la tematica non li riguardasse da vicino; oppure hanno cercato di ridimensionare la portata di questa figura.

Il dato rimane comunque significativo e noi lo abbiamo voluto evidenziare ugualmente, anche se esso non porta a verificare direttamente l'ipotesi di cui sopra. A sostegno che la problematica esiste, anche se in forma latente e senza esiti conflittuali (almeno stando alle risposte fornite), riportiamo per intero due risposte che ripropongono certi atteggiamenti evidenziati sopra:

«Non sono d'accordo sul ruolo manageriale del direttore, e comunque sarebbe poco attuabile. L'efficientismo nell'ambito della FP non sempre dà risultati positivi. Metterebbe a rischio la funzione tipica del direttore trasformandolo in un ibrido tra Macchiavelli, Einstein, Bloom, mentre gli operatori della FP vogliono che sia un facilitatore, mediatore, ottimista che sappia valorizzare, stimolare e apprezzare l'operato dei subalterni» (28).

«Io credo che se il direttore riscopre il suo ruolo proprio contrattuale, questa attività è più che sufficiente per impiegare il suo tempo (...) Il direttore riveste un ruolo di coordinamento all'interno del Centro; se si pretende poi che il direttore debba fare anche l'imprenditore, io non credo che abbia i mezzi e il potere che ha un imprenditore, quindi si creano delle ambiguità, delle anomalie (...) Anche con il massimo ottimismo, pensando che tutti i direttori siano capaci di fare, non si può parlare di imprevedibilità, il direttore di un centro non ha i requisiti dell'imprenditore; per definizione l'imprenditore è colui che rischia di persona, che ha iniziativa per ottenere un profitto, una redditività delle proprie iniziative, ma nel caso di una scuola, nella direzione di un Centro professionale, il direttore deve coordinare, deve dirigere (...) sono cose molto grosse in questo settore» (32).

Si avvertono, al fondo delle considerazioni riportate, motivi di competitività e conflitto tra le due parti in causa (dirigenza e docenza) quando si approfondiscono i rispettivi ruoli e competenze; ma tutto questo non può essere interpretato soltanto in chiave negativa, anzi può essere considerato il risvolto, positivo, di un modo di gestire la FP che sta diventando sempre più «flessibile» in un quadro di lenta ma sicura trasformazione: soltanto là ove si provoca una nuova sensibilità per il rinnovamento si creano al tempo stesso conflitti di ruolo e di competenze che invece un tempo risultavano strettamente definiti da una struttura rigida e, come tale, priva di conflittualità emergente.

A questo punto è utile analizzare le valutazioni date dalle «autorità». È interessante vedere come essi si considerano nel loro ruolo e/o come interpretano un eventuale «tocco-di-managerialità» da aggiungere al loro «status».

La prima grossa differenza d'opinione la si riscontra tra le risposte che appoggiano entusiasticamente la nuova definizione del direttore in termini manageriali e quelle che invece tendono a mantenere la figura del direttore entro i termini tradizionali, accontentandosi che svolga bene il suo ruolo senza esorbitare.

Nel primo caso abbiamo a che fare con coloro che sostengono che la figura del direttore-manager «sarebbe l'ideale» per la conduzione del Centro, ma nel contempo prendono coscienza che è una figura destinata a rimanere una «pia intenzione», dal momento che è difficile poter riunire in una stessa persona le qualità richieste (8, 11, 16, 17, 18, 29).

«... si tratta di un altro auspicio: di riuscire a trovare in una sola persona, qualità non facilmente riscontrabili. Ma si tratta di qualcosa di veramente realizzabile, o non è invece una pia intenzione? Forse l'unico modo di accettarlo consiste nel provare con qualche campione» (25).

Al limite il direttore si dovrebbe far aiutare da altri che hanno doti manageriali innate, al fine di tenere i contatti col mondo del lavoro, gli imprenditori, le associazioni sindacali, insomma tutte quelle che sono le attività esterne al Centro:

«Desiderabile entro certi termini, che il Direttore si renda più attento ai problemi più vivi del mondo del lavoro, alla richiesta sociale che non può essere sottomessa agli interessi dell'istituzione, a una precisa pianificazione pluriennale del proprio Centro in coordinamento con le politiche formative regionali, fatto sensibile alle necessità di avere un ufficio tecnico al servizio del Centro e di farsi coadiuvare opportunamente da un Coordinatore didattico e da un progettista di formazione. Non insisterei però troppo sulle "qualità manageriali", per non deviare troppo l'identità formativa del Centro, che è essenzialmente educativa per noi; ne sarebbero anche turbate le funzioni pedagogiche del direttore, che per il CNOS non può identificarsi con un direttore di azienda.

La sua formazione non deve però essere limitata (e tanto meno improvvisata!) a pure conoscenze teoriche, ma ben calata nelle problematiche del lavoro, dell'occupazione, dell'organizzazione dei corsi, dell'orientamento professionale oltre che della psicologia del giovane lavoratore» (57).

Ma c'è anche chi non si lascia abbagliare dal miraggio del nuovo modello dal momento che ha già una precisa impostazione nel proprio modo di gestire la carica; impostazione che nella maggioranza dei casi consiste nel fare la parte dell'«animatore» del Centro, del «mediatore» tra le parti in causa, del «coordinatore» delle attività... Tutte funzioni che possono essere rappor-

tate al denominatore comune della funzione pedagogica del direttore (1, 8, 58, 60, 65).

«Se il direttore del Centro avesse questa preparazione, questa dote, questo carisma di essere un manager, sarebbe l'ideale, però io vedo molto più importante la figura del direttore come l'animatore del suo Centro, il mediatore di tutte le situazioni sbagliate che si verificano, quindi tenere unito il collegio dei docenti, dove facilmente ci sono continue questioni su sistemi, su modi di valutazione, sulle materie pratiche, le materie teoriche, i contenuti vari. I docenti hanno bisogno di una persona che sappia mediare, tenerli uniti, smussare via le angolosità che ci possono essere. Gli allievi hanno bisogno anche loro di un mediatore per tutto quello che ci può essere: i contrasti con gli insegnanti, le difficoltà che possono avere. Deve essere il coordinatore anche delle famiglie degli allievi, quindi conoscere le famiglie, tenere uniti questi genitori, organizzare incontri. La formazione anche dei genitori con incontri formativi. Comunicazione sull'ordinamento, sulla gestione del Centro, sia per quanto si riferisce soprattutto alla parte formativa è chiaro, i genitori dovrebbero essere a conoscenza del contenuto formativo, non delle materie, delle discipline, ma la proposta formativa del Centro dovrebbe essere conosciuta e vissuta anche con i genitori, in modo che non si verifichi il solito scarica-barile» (8).

Se proprio di managerialità si vuol parlare, essa va vista unicamente in funzione della gestione interna del Centro:

«Non voglio rispecchiarmi assolutamente perché sarebbe altra cosa, ma il direttore dovrebbe essere persona capace di insegnare, quindi docente, si riconosce in un settore di docenza, non che debba essere a conoscenza di tutto, ma al tempo stesso deve aver capacità di organizzare la formazione professionale all'interno del Centro, con capacità manageriali. Io confermerei questa qualità, orientandola in questa forma, capacità di organizzare la formazione professionale, variandola dopo un certo numero di anni, predisponendo, dopo un certo ciclo di qualifiche che han vissuto con una certa etichetta, il cambio di rotta, proprio per rispondere all'esigenza del territorio» (19).

In non pochi casi si avverte che il termine «manager» disturba in quanto induce a pensare (soprattutto quando l'intervistato è un direttore) ad una «caduta della sua funzione pedagogica» all'interno del Centro:

«Io personalmente faccio il Direttore un po' alla maniera del Consigliere scolastico di una volta, non so se sbaglio o se indovino, ma certo sono più legato ai problemi dei ragazzi che ai problemi del personale (certo poi, di tutto quello che è l'animazione e l'organizzazione generale, dovrà pur risponderne il Direttore, essere un po' l'animatore, il trainatore che trova poi quei coordinatori di settore, coloro che trasmettono e spingono all'interno: questo lo può fare), poi c'è una segreteria amministrativa che assolve a tutti quelli che sono i rapporti burocratici...» (54).

Al di là degli abbagli efficientistici e dell'effimero innovativo — come sembra sia stata percepita da alcuni questa pretesa di management — il ruolo del direttore (in particolare tra «questi» Enti convenzionati presenti nell'intervista — in maggioranza di ispirazione cristiana) sembra restare saldamente ancorato a quello (antico) di educatore in primis, di colui cioè che sta a capo di una «comunità-educante» e sa che è suo compito esclusivo far da collegamento tra le varie componenti di tale comunità, per «procedere uniti» in questo cammino.

Allo scopo di esporre questo proprio modo di sentire, c'è anche chi ha riportato personali esperienze nel tentativo di superare certi limiti della propria gestione e al tempo stesso di esprimere anche i pregi di una propria «vocazione ad educare»:

«Il direttore, attualmente, è più un coordinatore, un responsabile della amministrazione, in generale del buon funzionamento del Centro. Noi religiosi abbiamo anche un altro aspetto da non sottovalutare, che è quello pedagogico, quello di garantire che venga portato avanti il progetto specifico di ogni singolo ente, quindi il direttore, specie se è un direttore religioso, deve curare l'aspetto educativo, questo fa sì che lui deve demandare ad altri il controllo, tutti i problemi inerenti la didattica, come quelli riguardanti l'amministrazione, in senso più stretto. Quindi il direttore è (...) l'educatore, il vecchio concetto classico della persona che vive in mezzo, che sta a contatto con tutti, il catalizzatore del Centro, è lui che crea il clima, l'atmosfera, in un Centro (...) Io personalmente, vivo dalla mattina in mezzo ai ragazzi, mi vedono quando succede qualcosa, intervengo, mi faccio vivo, presente (...) quando c'è qualche piccolo problema ci sono i rappresentanti di classe che devono fare riferimento a me, mi vengono a parlare delle loro problematiche della classe. Noi religiosi non possiamo sottovalutare questo aspetto di direttore educatore, responsabile dell'educazione che poi ogni docente deve essere e sentirsi educatore» (46).

Tuttavia bisogna evidenziare anche che non sono affatto poche le risposte che, in parallelo a quanto emerso tra gli osservatori esterni, vedono la figura del direttore (indipendentemente dall'attribuzione di *managerialità*) proiettata verso l'esterno, a contatto col «pubblico», a «colloquio» col territorio (11, 16, 18, 19, 20, 25, 55).

Ne riportiamo un esempio per tutte:

«Che abbiano un poco più di *managerialità*, questo non andrebbe male, perché se il Centro deve diventare quel Centro di cultura per il mondo del lavoro nel territorio, anche il direttore deve avere una certa grinta. Non credo che debba essere solo un tranquillo preside, ma dovrebbe essere una persona aperta a tutte le esigenze, dovrebbe anche, come un manager industriale, cercare che il Centro si qualificasse sempre più, che rendesse sempre di più un

servizio al territorio, dovrebbe avere i contatti con le varie fonti del lavoro per le stesse allieve che escono» (47).

A nostro parere, comunque le risposte più «aperte», indicative di una reale disposizione al cambiamento e all'innovazione, risultano quelle che operano un tentativo di «mediazione» tra i compiti interni ed esterni spettanti al direttore, in quanto gli attribuiscono una pari importanza:

«Dopo l'analisi delle nuove figure professionali analizzate nelle domande precedenti ricordiamo che al Direttore resta pienamente la caratteristica di coordinatore ed animatore dell'intera attività del CFP, didattica, progettuale, amministrativa ed organizzativa, nonché quella di rappresentante ufficiale della sua potenzialità operativa presso tutte le istanze territoriali e regionali, in una dimensione che riteniamo accresciuta dal punto di vista della managerialità.

Però questa managerialità non ci faccia dimenticare la figura del direttore del Centro che è un «educatore» per cui gli allievi devono vedere in lui l'amico al quale fare ricorso per ogni problema personale» (58).

«Il direttore dovrebbe avere chiare competenze da esplicitare solo in funzione del CFP e soprattutto su aree specifiche:

- 1) area pedagogico-didattica,
- 2) area amministrativa,
- 3) area psicologica e di animazione.

Esso è il perno attorno a cui ruota in un senso o nell'altro tutto il CFP.

Dalla sua iniziativa dipendono tante cose, legate direttamente al Centro e che interessano i docenti, gli utenti; fuori del Centro che interessano i genitori, gli organismi locali.

Dalla sua disponibilità dipendono i rapporti e il tipo di relazioni che si possono attuare.

Dalla sua competenza dipendono le innovazioni che si possono intraprendere e una sana politica del CFP.

È chiaro che elencare competenze sarebbe lungo, ma un minimo è possibile:

- 1) educatore nei confronti dell'utenza,
- 2) animatore nei confronti dei collaboratori,
- 3) relatore nei confronti del Mondo esterno (59).

Tra quanti operano una mediazione interno/esterno, alcuni ci tengono a sottolineare la diversità del «prodotto» tra CFP e impresa:

«È da premettere che il CFP non è un'azienda che produce degli oggetti, ma formazione e opera sulle persone; quindi il modello azienda non è confrontabile con il CFP.

- A mio parere, comunque, le funzioni del direttore devono essere queste:
- capacità di programmazione e pianificazione, di sviluppo, innovazione, adeguamento, aggiornamento;
 - capacità di coordinamento, di organizzare il consenso tra gli operatori;

- capacità di determinare il «bisogno» in tempi reali;
- mettere a punto una rete di facile comunicazione interna ed esterna al CFP;
- individuare esigenze e priorità;
- definire criteri e procedure di valutazione;
- capacità di motivare e stimolare l'innovazione;
- il direttore del CFP non è solo un manager ma anche un formatore di collaboratori» (64).

2. La Funzione Dirigente

Come si sa, le opinioni espresse da testimoni privilegiati non vanno pesate quantitativamente, ma devono essere soprattutto ponderate sul piano qualitativo e contenutistico. Nel tentare di fornire una sintesi e di approfondire il discorso avviato nella prima parte dell'articolo, faremo riferimento a due criteri principali. Anzitutto, cercheremo di mettere in evidenza non tanto i punti, quanto gli elementi di convergenza. In secondo luogo, piuttosto che sforzarci di sommare le opinioni simili, prenderemo in considerazione nei limiti del possibile tutti i pareri espressi dagli intervistati, come sfaccettature di una realtà complessa da ricomporre in unità.

La gran parte dei testimoni sono d'accordo nel riconoscere un allargamento della funzione dirigente: essa comprenderebbe, oltre agli aspetti pedagogici e di animazione, i compiti di carattere manageriale. Anche se poi le opinioni si dividono circa l'importanza reciproca da attribuire ai vari elementi, la funzione dirigente avrebbe come suo terreno d'azione l'«educazionale» — tanto per usare un termine tecnico — un'area qualificata dalla compresenza di amministrativo e di educativo e, a parere soprattutto dei rappresentanti degli enti convenzionati, dalla finalizzazione dell'organizzativo a sostegno dell'azione educativa.

La managerialità viene qualificata da diversi elementi: l'autonomia operativa, la capacità di colloquiare con il contesto socio-economico e culturale, il «marketing», la garanzia del funzionamento efficiente del Centro e degli esiti positivi dell'azione formativa, il coordinamento e la promozione del protagonismo del gruppo degli operatori. Per i rappresentanti degli enti convenzionati dovrà aver un peso inferiore al massimo pari — opinione prevalente — ai compiti pedagogici e di animazione.

È vero che la componente «più industriale» degli osservatori esterni

tende a considerare il CFP alla stregua di una vera e propria azienda ma tale opinione non è accettabile nella sua radicalità in quanto il CFP è sì un'organizzazione, ma solo in senso analogico rispetto all'impresa⁴. Infatti esso, come d'altra parte la scuola, non è orientato al profitto, ma è finalizzato alla formazione dell'uomo. Non va neppure dimenticata la preminenza dei rapporti personali sulla struttura formale che caratterizza la diversità tra istituzione educativa e industria. In aggiunta, dato che i livelli di preparazione professionale e culturale sono generalmente alquanto simili fra dirigenti e docenti, nel CFP la relazione di tipo gerarchico passa in subordine e un ampio spazio deve essere riconosciuto alla partecipazione degli insegnanti alle decisioni. Infine, la valutazione del prodotto formativo va effettuata con tecniche qualitative più che quantitative.

Al tempo stesso non pare sostenibile l'opinione di chi volesse rifiutare l'estensione della funzione dirigente dall'«educativo» all'«educazionale». L'apparato, cioè il complesso del personale, dei mezzi e dei modi di agire, incaricato di realizzare le funzioni e le finalità istituzionali ha sempre occupato uno spazio importante non solo nel sistema formativo globale, ma anche a livello di singolo istituto⁵. E il momento organizzativo non è limitato agli elementi burocratici quali l'attività amministrativa, la gestione del personale o le formalità destinate ad assicurare determinate certezze richieste dalla società. Ogni unità formativa è sollecitata sempre più fortemente a trasformarsi in un sistema aperto che opera in interrelazione con il contesto sociale e tende a realizzare con l'ambiente un equilibrio fondato sulla soddisfazione reciproca delle esigenze. Per attuare questo collegamento vitale con la realtà circostante, essa è chiamata a porre in essere una serie di azioni ricorrenti e cliniche di natura specificamente organizzativa quali: la programmazione, l'organizzazione, la realizzazione e il controllo.

In aggiunta, la singola unità formativa è anche un'organizzazione professionale all'interno della quale svolgono la loro attività degli operatori che agiscono in un ambito di larga discrezionalità. Nell'esercizio della loro attività, soprattutto didattica, la legittimazione degli interventi è riposta nell'adeguamento non tanto alla legge o alle prescrizioni di un superiore, ma a criteri

⁴ F. GHILARDI - C. SPALLAROSSA, *Guida alla organizzazione della scuola*, Roma, Editori Riuniti, 1985, pp. 25-27; G. MALIZIA, *Scuola, organizzazione e cambiamento*, in «Orientamenti Pedagogici», 34 (1987), n. 2, pp. 303-311. Più in generale cfr.: T. BUSH et alii (Edd.), *Approaches to School Management*, London, Harper and Row, 1980.

⁵ Su tutta la tematica cfr. soprattutto: P. ROMEL, *La scuola come organizzazione*, Milano, Angeli, 1986, pp. 17-80; G. MALIZIA, *Ibidem*; T. BUSH et alii (Edd.), *Ibidem*.

professionali. Questo ampio ambito di autonomia e discrezionalità rischia di fare della singola unità formativa un'organizzazione «disintegrata», incapace di stabilire in modo riflesso obiettivi di sistema. Per ovviare al pericolo appena menzionato è necessario e urgente diffondere a livello di istituto o Centro un'adeguata cultura organizzativa, che significa fundamentalmente sviluppo della capacità di avviare prassi progettuali di sistema e che trova nel ruolo direttivo il principale punto di riferimento.

Nella sintesi di tutta la ricerca pubblicata in febbraio abbiamo tentato di delineare dall'insieme delle risposte una descrizione generale della funzione dirigente. Essa abbraccerebbe i seguenti compiti: «leadership» della comunità educativa; promozione dell'attuazione della Proposta formativa dell'Ente nella vita del centro; pianificazione e organizzazione delle attività del CFP in vista del raggiungimento degli obiettivi formativi; organizzazione e coordinamento dell'attività del corpo docente; motivazione del personale attraverso in particolare il potenziamento della partecipazione e l'arricchimento del lavoro; identificazione delle esigenze di aggiornamento e loro attuazione; responsabilità ultima dell'educazione dei giovani e dei rapporti con le famiglie; gestione delle relazioni con l'esterno; creazione di un sistema di comunicazione interno/esterno funzionante; determinazione dei bisogni di risorse e delle relative priorità; innesco dei processi di cambio; identificazione dei criteri e dei procedimenti per la valutazione della produttività educativa del centro; responsabilità ultima dell'amministrazione⁶. Cercheremo ora di completare la lista con un breve commento ai vari compiti.

1. La funzione di «leadership» comprenderebbe tre aspetti principali: la direzione e il coordinamento dell'azione del gruppo in vista del raggiungimento delle mete stabilite; la motivazione dei membri affinché condividano i traguardi comuni; la rappresentanza delle finalità del gruppo all'interno e all'esterno⁷. Il «leader», a differenza dell'amministratore — e nelle istituzioni formative generalmente la stessa persona è incaricata degli aspetti strettamente amministrativi e dei compiti dirigenziali più specificamente educativi — non solo garantisce il corretto svolgimento delle attività dell'organizzazione, ma anche e soprattutto dovrebbe assicurare il cambio dell'organizzazione stes-

⁶ G. MALIZIA - V. PIERONI, *o.c.*, pp. 39-40. Nella lista pubblicata nel febbraio scorso era sfuggita la menzione della responsabilità ultima dell'amministrazione.

⁷ F. GHILARDI - C. SPALLAROSSA, *o.c.*, pp. 59-78; C. CISCAR - M. E. URJA, *Organización escolar y acción directiva*, Madrid, Narcea, 1986, pp. 103-126; F. GHILARDI, *Guida del dirigente scolastico*, Roma, Editori Riuniti, 1988, pp. 41-54.

sa; inoltre, la sua autorità non discende tanto dalla posizione formalmente occupata nella gerarchia interna, quanto dall'esercizio efficace della funzione di «leader». Gli studi sul clima della scuola sembrano sottolineare alcune aree di comportamenti come particolarmente decisive per lo svolgimento della «leadership» educativa⁸. Anzitutto, il dirigente di un'istituzione formativa dovrebbe possedere un alto livello di abilità propulsiva nel senso che dovrebbe riuscire a motivare i membri della comunità educativa soprattutto attraverso l'esempio. In secondo luogo, bisogna che egli rispetti la giusta autonomia dei singoli e delle componenti e che li faccia partecipare ad attività di direzione, anche se in gradi diversi, senza tuttavia perdere il controllo del CFP. Inoltre, si richiede dal dirigente l'abilità di intrattenere rapporti amichevoli e personali con tutti e di dimostrare un atteggiamento di adeguata considerazione verso ciascuno.

2. Nelle risposte dei rappresentanti dei CFP convenzionati si fa menzione del compito di promuovere l'attuazione della Proposta formativa dell'ente di cui fa parte il Centro; in altre parole spetta al direttore di realizzare nel CFP la politica dell'Ente di cui tra l'altro è delegato. Ricordiamo che la Proposta formativa risponde a una duplice esigenza: da una parte essa giustifica la presenza dell'Ente all'interno del pluralismo istituzionale previsto dalla Legge-quadro; dall'altra conferisce al medesimo una specifica identità culturale ed educativa⁹. A sua volta la Proposta formativa diviene pienamente operante quando il singolo Centro sotto la guida del direttore la traduce in Progetto formativo, rispondendo ai bisogni del contesto locale, determinando gli operatori e le risorse necessarie, programmando e verificando gli opportuni interventi formativi e ponendo in essere adeguate forme di partecipazione e collaborazione.

3. Le risposte dei testimoni privilegiati appaiono più esplicite riguardo ai compiti di pianificazione e organizzazione delle attività del CFP in vista del raggiungimento degli obiettivi formativi. Il direttore dovrà svolgere funzioni di organizzazione e di coordinamento nell'area della progettazione, programmazione, sperimentazione e valutazione delle attività formative curricolari. Più analiticamente si tratterà di organizzare e coordinare la progettazione,

⁸ F. GHILARDI - C. SPALLAROSSA, *Ibidem*.

⁹ *La Proposta formativa CNOS-FAP e gli elementi per un progetto nei CFP*, Roma, CNOS, s.d., pp. 4-7.

la programmazione didattica e quella disciplinare dei curricula formativi, la loro eventuale sperimentazione, l'attuazione e la verifica. Competenze analoghe gli vanno riconosciute anche nell'area delle attività formative «progettuali», non legate cioè alla curricolarità e al consolidato, ma orientate al servizio del territorio: a lui spetterà di curare l'elaborazione dei progetti formativi rispondenti ai bisogni del contesto locale, di definire le risorse, di scegliere i partecipanti, di organizzare e coordinare l'attuazione e la verifica dei progetti. In conclusione e prendendo in considerazione tutta l'area, la funzione dirigente consisterà soprattutto: nell'assicurare che la programmazione assurga a principio di organizzazione dell'attività educativa di tutto il Centro; nel curare la correttezza formale e sostanziale dei procedimenti; nel garantire l'efficacia della programmazione; nel promuovere l'elaborazione di procedure adeguate di verifica degli obiettivi; nell'assicurare la presenza delle necessarie competenze tra i docenti, organizzando eventuali attività di aggiornamento¹⁰.

4. Una serie importante di competenze del direttore del CFP riguarda il settore dei rapporti con il personale: spetta infatti a lui organizzare e coordinare le loro attività¹¹. In proposito uno strumento privilegiato è offerto dalla presidenza dell'Organo Collegiale di Programmazione Didattica¹². Questo Organo, agendo in coerenza con la Proposta formativa dell'Ente, predispone un programma operativo in cui sono previsti e organizzati: la progettazione didattica dei corsi, gli «stages» in azienda, le attività di studio, ricerca e sperimentazione, e la programmazione delle verifiche, delle riunioni dell'Organo stesso e degli incontri con le famiglie (art. 30). Nell'ambito del programma operativo, esso elabora specifici moduli di orientamento, avanza proposte per l'integrazione degli handicappati e per l'aggiornamento professionale dei formatori, effettua la valutazione periodica dell'azione didattico-formativa, adotta sussidi e promuove i rapporti con il territorio (Ibidem). Nella stessa linea il direttore dovrebbe incontrarsi frequentemente con i suoi collaboratori, organizzare direttamente o mediante un suo delegato le assemblee, i consigli e le riunioni degli operatori, e mediare gli eventuali conflitti.

Un altro compito delicato consisterà nel motivare il personale al proprio

¹⁰ F. GHILARDI - C. SPALLAROSSA, *o.c.*, pp. 79-87; C. CISCAR - M. E. URIA, *o.c.*, pp. 189-219; R. FACCHINI - G. ORLANDI - I. SUMMA (Edd.), *Governare la scuola*, Milano, Angeli, 1986, pp. 133-156.

¹¹ C. CISCAR - M. E. URIA, *o.c.*, pp. 286-322; P. ROMEI, *o.c.*, pp. 201-269.

¹² *Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro 1986/89 degli Operatori del Sistema Regionale di Formazione Professionale*, in «Scuola FP Quotidiano», XI (5/4/88), n. 74, XII 3.2 e art. 40.

lavoro¹³. Si tratta infatti di scegliere gli stimoli più adeguati per convincere i singoli operatori ad assumere comportamenti efficaci sul piano educativo. Una strategia utile è certamente costituita dalla partecipazione alle attività di direzione che può andare dal livello informativo fino al coinvolgimento nelle decisioni. Egualmente incisivo appare l'arricchimento del lavoro che consiste sia nell'attribuzione di una maggiore autonomia, sia nell'assegnazione di nuove mansioni: significativo in questo senso sarebbe il rinnovamento delle figure degli operatori della FP. Non va neppure sottovalutato lo strumento degli incentivi che possono essere di natura economica o sociale, anche se attualmente lo spazio di manovra del direttore del CFP è estremamente ridotto.

Un'altra singola competenza rilevante nell'area dei rapporti con gli operatori consiste nell'identificazione delle esigenze di aggiornamento e nella loro attuazione. Nella FP finora l'attività di aggiornamento è stata finalizzata prioritariamente a riqualificare il personale sul piano didattico-disciplinare e a facilitare i processi di mobilità e le modifiche della professionalità; poca attenzione sarebbe stata invece prestata all'organizzazione di percorsi di aggiornamento rivolti alla ridefinizione delle funzioni dei centri¹⁴. In ogni caso il compito principale e più difficile che aspetta il direttore in questo settore sarà proprio quello di curare l'elaborazione di un piano di riqualificazione che miri contemporaneamente all'innovazione continua del CFP nel suo complesso e al perfezionamento delle capacità professionali dei singoli docenti.

Sempre al direttore fa capo la gestione delle relazioni sindacali. Egli dovrà trattare con la RSA (Rappresentanza Sindacale Aziendale) la «routine» dei problemi sindacali interni al CFP: l'orario e l'organizzazione del lavoro, le vertenze economiche, le ferie, l'aggiornamento degli operatori. Rientrano anche nelle sue competenze le relazioni con i sindacati confederali e di categoria.

5. Quanto ai rapporti con gli allievi, va anzitutto ricordato che i rappresentanti degli Enti convenzionati tendono a vedere il direttore del CFP in una prospettiva soprattutto educativa. Più specificamente si può affermare che la sua funzione in questa area consiste nell'essere responsabile ultimo della formazione degli allievi. Pertanto, egli dovrà anzitutto coordinare l'attività didattica a favore degli alunni. In secondo luogo, spetta a lui promuovere l'orientamento e dare un apporto personale in questo senso, tra l'altro

¹³ F. GILARDI - C. SPALLAROSSA, *o.c.*, pp. 20-25.

¹⁴ Cfr. in proposito gli ultimi Rapporti ISFOL.

parlando singolarmente con gli alunni più volte all'anno ed approfittando eventualmente del momento della comunicazione dei risultati alla fine di ogni ciclo. Dovrà inoltre coordinare l'organizzazione delle iniziative paraformative, culturali e ricreative, attivando in particolare gruppi associativi e partecipando se del caso alle visite tecniche che gli allievi fanno durante il curricolo formativo. In aggiunta, compete sempre a lui di invigilare sulla disciplina del centro, essendone egli il responsabile ultimo.

6. Venendo poi alla terza componente della Comunità formativa, va ripetuto come negli altri casi che la funzione del direttore del CFP è rappresentata dal coordinamento della gestione delle relazioni con i genitori degli allievi. Scendendo più nei dettagli, si può dire che spetterà a lui di stimolare la loro collaborazione alla conduzione del Centro, tra l'altro promuovendone l'associazione e partecipando alle loro assemblee. Un'altra area di sua competenza è costituita dall'organizzazione di attività formative e ricreative per i genitori.

Il Direttore del CFP dovrà anche stimolare, organizzare e coordinare la partecipazione delle diverse componenti della Comunità formativa. A tale riguardo, anche se non è pensabile a un modello unico, tuttavia esistono minimi che vanno rispettati. Si è già parlato dell'Organo Collegiale di Programmazione Didattica che deve essere istituito tra l'altro in osservanza del CCNL (art. 40); altro organismo previsto dal CCNL (art. 39) è il Comitato di controllo sociale, di cui il direttore è membro di diritto¹⁵. Non dovrebbe neanche mancare il Consiglio di Centro nel quale sono rappresentate le varie componenti della Comunità formativa e a cui potranno essere affidati compiti consultivi e propositivi nell'area didattica, formativa e amministrativa, e poteri anche decisionali nel settore extra-didattico. Inoltre, le varie componenti avranno assemblee e comitati o consigli; saranno opportuni anche incontri di settore e riunioni di animatori.

7. Al direttore fa anche capo la responsabilità ultima dell'amministrazione del centro relativa ai fondi pubblici¹⁶. In questo settore una competenza delicata e importante è offerta dalla determinazione dei bisogni di risorse e delle relative priorità. Il direttore è anche responsabile degli adempimenti legislativi e gestionali del Centro: nell'esercizio di tali funzioni egli dovrebbe

¹⁵ *Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro, o.c.*, artt. 39-40.

¹⁶ F. GHILARDI - C. SPALLAROSSA, *o.c.*, pp. 49-57.

evitare ogni tipo di esecuzione meccanica e cercare invece di utilizzare tutte le opportunità offerte dallo spazio di azione previsto dalla normativa. A lui spetta anche il compito di controllare la predisposizione degli atti contabili del CFP. Secondo il CCNL egli firma tutti gli atti, compresi quelli amministrativi, relativi all'attività della struttura formativa (XII 3.2)¹⁷. Indubbiamente le incombenze di tipo prevalentemente esecutivo dovranno essere affidate agli uffici amministrativi e di segreteria; al direttore, tuttavia, competerà l'organizzazione e il coordinamento delle loro attività.

8. Il direttore del CFP è anche responsabile dei rapporti con il territorio: istituzioni civili ed ecclesiali, aziende, forze sociali, culturali e politiche, comunità locale¹⁸. In primo luogo è di sua pertinenza la gestione delle relazioni con le istituzioni pubbliche comprese nell'area del comune e della chiesa locale, soprattutto con quelle che si interessano di problemi del lavoro. Più in particolare dovrà tenere rapporti con il comune, le USL, l'ispettorato del lavoro e l'ufficio di collocamento. Inoltre, egli dovrà farsi presente negli organismi che coordinano la pastorale del lavoro e sensibilizzare la chiesa locale ai problemi e al valore del lavoro.

In secondo luogo, spetta al direttore tenere contatti, avviare iniziative e collaborare con il mondo economico locale, incominciando dall'associazione degli imprenditori. La cooperazione riguarderà anzitutto le attività che interessano gli allievi del CFP: «stages», contratti di formazione-lavoro e formazione degli apprendisti. Compete sempre al direttore scegliere e inserire nelle attività formative consulenti provenienti dalle aziende ed invitare a partecipare alle assemblee dei docenti o degli allievi imprenditori locali e personale qualificato delle imprese. Egli dovrà organizzare e coordinare la risposta a precise domande delle imprese come: avviare su richiesta di un'azienda corsi di formazione da essa finanziati, collaborare con le imprese per l'aggiornamento dei lavoratori in servizio o per la riconversione dei lavoratori disoccupati, assecondare domande di consulenza da parte di singole aziende.

Passando all'area dei rapporti con le forze culturali, sociali e politiche presenti nel territorio, si è già detto delle relazioni con il sindacato. Il direttore dovrà inoltre dialogare con il distretto scolastico, realizzare scambi formativi e culturali con le scuole secondarie superiori e, più in generale, pro-

¹⁷ *Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro, o.c.*, XII 3.2.

¹⁸ F. GJILARDI - C. SPALLAROSSA, *o.c.*, pp. 29-48; *La función directiva en los centros escolares*, Madrid, Confederación Española de Centros de Enseñanza, Madrid, 1983, pp. 75-86 e 120-128.

muovere l'integrazione del sistema scolastico e professionale. Sarà suo compito anche intrattenere rapporti con le strutture impegnate nello studio e nella ricerca sui problemi della formazione e del lavoro, con le associazioni culturali e con le università. Rientrerà tra le sue funzioni anche il dialogo con le forze politiche (partiti, federazioni giovanili, movimenti) a livello di società civile in vista della realizzazione di progetti a favore del territorio.

Nelle relazioni con la comunità locale il direttore deve gestire convenientemente l'immagine esterna del Centro e curare la creazione di un sistema efficiente di comunicazioni interno/esterno. Gli si chiede soprattutto una funzione attiva a servizio dello sviluppo del territorio e in particolare della condizione giovanile locale. Rientrano in questo ambito varie iniziative promozionali quali: avviare attività paraformative per facilitare il dialogo tra il CFP e le diverse componenti giovanili presenti nel territorio, organizzare progetti di formazione finalizzati allo sviluppo della comunità locale, favorire attività di FP nei quartieri esposti a rischio, agevolare la costituzione di cooperative di lavoro per i giovani.

9. Da ultimo vanno menzionate le due aree di competenze che riguardano globalmente l'attività del Centro, indipendentemente dalla distinzione interno/esterno: l'innescare dei processi di cambio e l'identificazione dei criteri e dei procedimenti per la valutazione della produttività educativa del CFP. Le strategie del cambio dei sistemi formativi possono probabilmente essere raggruppate in tre modelli principali: l'empirico-razionale, quello fondato sull'autorità e l'autorinnovamento della scuola¹⁹. Nel primo caso l'innovazione consiste nella traduzione in prassi coerente dei risultati della ricerca educativa; nel secondo l'introduzione di una riforma è stabilita per via di autorità e il mancato rispetto delle disposizioni dall'alto comporta l'applicazione di sanzioni; il terzo modello muove dal presupposto che il cambio non possa venire dall'esterno del Centro o della scuola, ma deve fondarsi sulle risorse interne e partire dalla singola istituzione formativa con i suoi dirigenti, docenti, studenti e componenti esterne.

Anche se la ricerca tende a considerare i tre gruppi di strategie come complementari, non si può negare che dopo la delusione provata nei confronti delle riforme globali, venute dall'alto, degli anni '70, il fulcro dei processi di innovazione si sia spostato sulla singola realtà scolastica, sul progetto

¹⁹ F. GHILARDI - C. SPALLAROSSA, *o.c.*, pp. 83-87; C. CISCAR - M. E. URLA, *o.c.*, pp. 219-232; F. GHILARDI, *o.c.*, pp. 85-97.

educativo di istituto, sull'azione dal basso. In un contesto di continuo mutamento la possibilità di soddisfare le esigenze che insorgono incessantemente dipende in primo luogo dalla vicinanza tra l'istanza decisionale e il livello esecutivo. Inoltre, le probabilità di successo di un'innovazione sono maggiori quando l'insegnante ne è partecipe, la sente propria, ha contribuito personalmente ad elaborarla, approvarla, attuarla.

Il modello dell'autorinnovamento, anche se esige l'apporto di tutte le componenti della Comunità formativa, tuttavia trova nel dirigente il centro propulsivo. A questo si richiedono in particolare i seguenti comportamenti:

- far leva sull'autorevolezza (ricorso alla competenza e ricerca del consenso) piuttosto che sull'autorità, per avviare ed attuare il cambio;
- assicurare la partecipazione reale delle varie componenti, soprattutto dei docenti, alle decisioni da prendere;
- fornire una «leadership» efficace;
- garantire un clima sufficientemente aperto e autonomo nel Centro;
- determinare con chiarezza gli obiettivi e raggiungere su di essi un consenso generale;
- ottenere la necessaria disponibilità di tempo per la programmazione e la valutazione;
- conseguire un minimo sufficiente di risorse;
- coordinare la programmazione e l'esecuzione dell'innovazione.

10. La produttività educativa di una scuola o di un CFP comprende oltre ai livelli di profitto ottenuti dagli allievi anche il complesso dei fattori che hanno contribuito a quei risultati e i processi di interazione reciproca tra i vari «inputs»²⁰. Nella valutazione degli allievi spetterà al dirigente primariamente di assicurare l'adozione di tecniche scientificamente valide e, se del caso, di promuovere l'aggiornamento degli insegnanti su di esse. Passando ai docenti, si suggerisce di concentrare l'attenzione su alcuni aspetti globali come la capacità didattica e l'impegno per ottenere dagli allievi determinati livelli di apprendimento in riferimento al tempo disponibile: in proposito il dirigente dovrebbe fornire ai docenti griglie per l'autovalutazione e, se questi ultimi accettano, potrebbe procedere lui stesso con tali strumenti all'osservazione sistematica del comportamento insegnante. Egli dovrà anche organizza-

²⁰ F. GHILARDI - C. SPALLAROSSA, *o.c.*, pp. 89-94; C. CISCAR - M. E. URIA, *o.c.*, pp. 355-375; F. GHILARDI, *o.c.*, pp. 63-75.

re e coordinare la valutazione globale della scuola, verificandone i più importanti meccanismi di funzionamento.

Il commento fin qui offerto alle varie aree di competenza del direttore, anche se sintetico, potrebbe ingenerare la reazione già espressa da uno dei testimoni privilegiati: «Per quanto riguarda il discorso del Direttore credo che i suoi ruoli siano tali e tanti, che dovrebbe fare un corso particolare di tuttologia, colui che dovrebbe essere in grado di fare tutto e di conoscere tutto» (23). È chiaro che egli farà ricorso alla delega in tutti quei casi in cui lo richiedono le esigenze di un'efficace organizzazione educativa come per esempio: quando manca del tempo necessario per svolgere in modo adeguato le sue funzioni, oppure risulta opportuno che orienti le proprie forze su compiti più propriamente direttivi e qualora intenda servirsi della delega come strumento per favorire lo sviluppo delle competenze professionali degli operatori²¹. Le aree che si prestano meglio alla delega sono in generale: il curriculum, nel senso di assegnare a un operatore il coordinamento delle attività didattiche di un'area disciplinare, della individuazione dei mezzi e della loro organizzazione; i servizi, nella forma di affidare a un operatore la loro programmazione, funzionamento o controllo.

Bibliografia

- BUSH T. et alii (Ed.), *Approaches to School Management*, London, Harper and Row, 1980.
- CISCAR C. - M. E. URJA, *Organización escolar y acción directiva*, Madrid, Narcea, 1986.
- Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro 1986/89 degli Operatori del Sistema Regionale di Formazione Professionale*, in «Scuola FP Quotidiano», XI (5/4/88), n. 74, pp. 7-30.
- FACCHINI R. - G. ORLANDI - I. SUMMA (Edd.), *Governare la scuola*, Milano, Angeli, 1986.
- La función directiva en los centros escolares*, Madrid, Confederación Española de Centros de Enseñanza, Madrid, 1983.
- GHILARDI F., *Guida del dirigente scolastico*, Roma, Editori Riuniti, 1985.
- GHILARDI F. - C. SPALLAROSSA, *Guida alla organizzazione della scuola*, Roma, Editori Riuniti, 1985.
- ISFOL (Ed.), *Rapporto ISFOL 198... sulla formazione professionale in Italia*, Milano, Angeli, 198...
- MALIZIA G., *Scuola, organizzazione e cambiamento*, in «Orientamenti Pedagogici», 34 (1987), n. 2, pp. 303-311.

²¹ F. GHILARDI - C. SPALLAROSSA, *o.c.*, pp. 75-78.

- MAJIZIA G., - V. PIERONI, *Nuovi profili degli operatori della FP. Testimoni privilegiati a confronto*, in «Rassegna CNOS», 4 (1988), n. 1, pp. 29-48.
- MAJIZIA G. (Ed.), *Il nuovo profilo professionale degli operatori della formazione professionale: il coordinatore, il progettista, il formatore*, Roma, CNOS, 1986.
- Oltre il tecnicismo. Il preside come uomo di cultura*, Brescia, La Scuola, 1986.
- La Proposta formativa CNOS-FAP e gli elementi per un progetto formativo nei CFP*, Roma, CNOS, s.d.
- CENSIS-XXI rapporto/1987 sulla situazione sociale del paese*, Roma, Angeli, 1987.
- ROMEI P., *La scuola come organizzazione*, Milano, Angeli, 1986.

