

La formazione in servizio dei formatori del CNOS-FAP

Lo stato dell'arte e le prospettive

GUGLIELMO MALIZIA¹ - MARIA PAOLA PICCINI² - SERGIO CICATELLI³

Se gli allievi sono i destinatari principali dell'attività educativa dei CFP del CNOS-FAP, il motore dei relativi processi va identificato in primo luogo nei formatori. Negli ultimi anni non sono mancate indagini sui giovani che frequentano i Centri di Formazione Professionale, mentre l'ultima ricerca sui formatori risale a più di dieci anni fa; era perciò necessario e urgente avviare uno studio su di loro, non tanto su tutti gli aspetti del loro complesso ruolo, quanto su ciò che ne rende possibile l'esercizio efficace, la formazione specialmente in servizio. È ciò che si è realizzato con una ricerca tra il marzo del 2014 e lo stesso mese del 2015 e il presente articolo ne presenta in sintesi i risultati principali.

If students are the principal beneficiaries of the educational of the CFP CNOS-FAP, the engine of the related processes must be identified first in the trainers. In recent years there have been inquiries about the young people who attend the vocational training centers, while the latest research on formation dates back more than a decade ago; It was therefore an urgent need to initiate a study on them, not so much on all aspects of their complex role, because of what it makes it possible to exercise effective, especially in the education service. It is what it is made with a search between March of 2014 and the same month of 2015, and this article presents a summary of the main results.

Incominciamo con gli obiettivi della indagine che sono riassumibili nei seguenti tre:

- 1) descrivere *lo stato dell'arte della formazione dei formatori* e, in connessione, di tutto il personale del CNOS-FAP, senza tralasciare di considerare con attenzione anche quelli che non partecipano alle offerte di corsi, per determinarne la consistenza quantitativa, la distribuzione territoriale e per settori, le motivazioni e i giudizi;
- 2) valutare *l'adeguatezza, l'efficienza e l'efficacia dell'offerta di formazione dei formatori* e, in connessione, di tutto il personale, utilizzando una molteplicità di referenti come per esempio gli stessi formatori e gli altri operatori, i docenti dei corsi di aggiornamento, i Direttori dei CFP, i Segretari nazionali dei settori, i Delegati regionali; questa valutazione dovrebbe mettere in ri-

¹ Professore emerito di Sociologia dell'Educazione dell'Università Pontificia Salesiana.

² UPS.

³ CSSC.

lievo i punti di forza (eccellenze) e i punti deboli del sistema di formazione dei formatori del CNOS-FAP;

- 3) sulla base dei risultati delle analisi quantitative e qualitative e tenendo conto delle suggestioni dei referenti principali, elaborare una serie di *proposte* per correggere le possibili criticità, per adeguare la formazione dei formatori e degli altri operatori alle attuali esigenze, per introdurre le necessarie innovazioni e per potenziare l'efficienza e l'efficacia⁴.

Quanto al *disegno di analisi*, la ricerca, che si è svolta tra marzo 2014 e lo stesso mese del 2015, ha utilizzato una pluralità di strumenti in relazione ai diversi referenti. In questa maniera si è pensato di poter assicurare un'analisi in profondità e una sufficiente oggettività nelle valutazioni. In particolare sono stati elaborati i risultati delle schede di gradimento che vengono applicate al termine di ogni corso. Allo scopo di costruire il database di tutti i frequentanti i corsi di formazione e di quelli che non hanno mai partecipato, si sono analizzati l'Archivio dei dipendenti e l'Elenco dei corsi e dei Seminari dei settori professionali. Inoltre, si sono raccolti, mediante un questionario, i giudizi di operatori che occupano indubbiamente un posto centrale dal lato dell'offerta di formazione e cioè, i Delegati regionali, i Direttori dei Centri e i Segretari nazionali dei settori e delle aree professionali. Attraverso 12 focus group in 8 Regioni si è realizzato uno studio di casi con cui si sono individuati i punti di vista delle componenti principali dei CFP.

1. La situazione degli operatori del CNOS-FAP

La crescita notevole che ha caratterizzato *l'evoluzione* del personale della FP nel periodo 1996-01 sembra che si sia protratta nel CNOS-FAP fino all'anno formativo 2004-05 (ISFOL 2004: Montedoro, 2006; cfr. Tav. 1): infatti, tra il 1999-00 e il 2004-05 gli operatori dell'Ente passano da 1179 a 1812, registrando un incremento di più della metà (53,6%): precisiamo che con la dizione operatori si intendono tutti i dipendenti con contratto a tempo indeterminato o determinato, mentre i consulenti sono esclusi dal conteggio. Fra il 2003-04 e il 2006-07 – ma soprattutto nel biennio 2004-05 e 2005-06 – si registra un vero crollo da 1812 a 1266 con una perdita di oltre 40 punti percentuali (46,3%): questo andamento si spiega soprattutto come effetto della chiusura dei Centri in Sardegna

⁴ Per una presentazione completa della ricerca cfr. G. MALIZIA - M.P. PICCINI - S. CICATELLI, *La formazione in servizio dei formatori del CNOS-FAP. Lo stato dell'arte e le prospettive*, Roma, CNOS-FAP.

e in Abruzzo a motivo delle politiche regionali contrarie alla IeFP. Nel periodo successivo (2006-07/2013-14) il numero dei dipendenti senza il personale delle sedi regionali e nazionali si mantiene sostanzialmente stabile e nell'ultimo anno formativo, considerato nella ricerca, chiude in leggera crescita, +8,8% (rispetto al 2006-07); se ci si riferisce al personale comprensivo delle sedi, l'andamento è molto più piatto, ma termina con una crescita del +7% (o del +9% qualora si prendano in considerazione i dati dell'archivio dipendenti alla data del 03.11.14⁵ che però non sono comparabili con gli altri di cui non conosciamo la data).

Tav. 1: Evoluzione degli operatori del CNOS-FAP (a.f. 1999-00/2013-14; in VA e IND)

Anni formativi	Operatori			
	Escluse le sedi regionali e nazionale		Incluse le sedi regionali e nazionale	
	VA	IND	VA	IND
1999/2000	1179	100,0		
2000/01	1507	127,8		
2001/02	1601	135,8		
2002/03	1737	147,3		
2003/04	1777	150,7		
2004/05	1812	153,6		
2005/06	1774	150,4		
2006/07	1266	107,3	1342	100,0
2007/08	1266	107,3	1343	100,0
2008/09	1288	109,2	1335	99,4
2009/10	1314	111,4	1336	99,5
2010/11	1281	108,6	1352	100,7
2011/12	1260	106,8	1333	99,3
2012/13	1336	113,3	1408	104,9
2013/14	1369	116,1	*1437 **1463	*107,0 *109,0

**109,0VA = Valore assoluto IND = Numero indice

*Dal catalogo 2013/14

**Dall'archivio dipendenti al 03.11.14

Passiamo a considerare brevemente le articolazioni del totale degli operatori in base alle loro *caratteristiche socio-demografiche* e a quelle *professionali*.

Incominciamo con il *sexso* ed emerge chiaramente la collocazione tradizionale dell'offerta formativa del CNOS-FAP nell'ambito della preparazione allo svolgimento dei mestieri tipicamente maschili: infatti, tra gli operatori gli uomini

⁵ Infatti, l'archivio offre soltanto i dati come si trovano al momento dell'accesso e non quelli diversi di momenti precedenti.

ammontano ai due terzi circa (65,3%) o a 956 unità, mentre i dati delle donne sono 34,7% e 507 rispettivamente. Questo andamento diverge da quello generale del personale della FP che ha visto negli ultimi anni le femmine sorpassare i maschi (53,2% e 46,8%: ISFOL, 2007),

Passando all'*età*, i dati sembrano confermare sostanzialmente per il CNOS-FAP il rallentamento che si è verificato nell'invecchiamento dei formatori nella seconda metà del precedente decennio (ISFOL, 2007). Infatti, il 70% circa (69,0%) degli operatori del nostro Ente si colloca al di sotto dei 50 anni e il 40% quasi (36,3%) ha un'età pari o inferiore ai 40, mentre solo un quarto (25,8%) si situa tra i 51 e i 60 e appena il 5,1% oltre i 60.

A livello di *circostrizione geografica*, gli operatori del CNOS-FAP si distribuiscono tra una maggioranza relativa nelle Regioni di Nord Ovest (44,2%), più di un quarto al Nord Est (22,1%) e al Sud (21,6%) e intorno al 10% nel Centro (10,6%). Rispetto alla distribuzione degli iscritti alla IeFP nei CFP, le percentuali sono sostanzialmente simili nel Nord Ovest (44,6%) e nel Centro (10,6%), mentre sono alquanto diverse nel Nord Est (32,4%) e nel Sud (12,4%) con il CNOS-FAP che risulta meglio rappresentato nel Meridione e meno nel Nord Est: va tuttavia tenuto presente che il raffronto deve essere preso con molta prudenza per le considerevoli differenze tra i termini di paragone, non ultima la collocazione della Sardegna per noi al Centro e per il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali al Sud Isole (2013, p. 32).

Dal punto di vista dello *stato ecclesiale*, gli operatori si distribuiscono tra il 4,8% (70) di salesiani e il 95,2% (1393) di laici. Già alla fine degli Anni '90 il rapporto tra religiosi e laici nei Centri della CONFAP era molto squilibrato a favore dei secondi (7% e 93% rispettivamente) (CSSC, 1999, p. 322); adesso si è ancora di più abbassato, almeno nei CFP salesiani.

La percentuale dei laureati (36,9%) tra gli operatori del CNOS-FAP risulta superiore a un terzo e si avvicina al 40%: essa però è notevolmente inferiore a quella dei formatori della FP, anche se il 60,7% raggiunto in proposito nel 2006, appare un poco sospetto dato che nel 2004 si era al 39,9% (ISFOL, 2007). I diplomati sono oltre la metà (53,5%) e la loro consistenza si colloca al di sopra del dato nazionale in misura considerevole (35,8%). Risultano ormai marginali le quote dei qualificati (4,5%), dei licenziati della media (4,1%) e soprattutto di quelli delle elementari (0,3%) e l'andamento è in linea con il trend nazionale; i *titoli* altri di cui è in possesso lo 0,6% riguardano i master, le scuole di specializzazione e simili.

Per quanto si riferisce al *tipo di contratto*, gli operatori del CNOS-FAP si distribuiscono tra l'87% a tempo indeterminato e il 13% a tempo determinato. Tale rapporto rispecchia sostanzialmente quello esistente a livello nazionale tra i dipendenti che nel 2013 era l'86,8% rispetto al 13,2% (CENSIS, 2014, p. 187).

Passando da ultimo a considerare gli incroci dei *profili* con le altre variabili socio-demografiche, va anzitutto evidenziato che essi raggiungono la cifra di 1546 che è superiore a quella degli operatori del CNOS-FAP perché alcuni di questi svolgono più funzioni. La maggioranza assoluta è costituita dai semplici formatori (807 o 52,2%) a cui si aggiungono quelli che svolgono funzioni intermedie come i tutor (192 o 12,4%), i coordinatori (110 o 7,1%), gli orientatori (36 o 2,3%) e, per noi, anche i progettisti (18 o 1,2%) e i responsabili dei processi (27 o 1,7%) che rimangono sostanzialmente dei formatori: in tutto si tratta di 1190 profili (76,9%). L'area funzionale della direzione ne comprende 65 (4,2%) e più esattamente: 44 direttori di sede operativa (2,8%), 13 (0,8%) direttori di funzione e 8 direttori generali (0,5%). Nell'area funzionale dell'amministrazione i profili ammontano a 136 (8,8%) e comprendono 87 (5,6%) collaboratori amministrativi e 49 (3,2%) responsabili amministrativo-organizzativi. Da ultimo, l'area funzionale della segreteria, della logistica e dei servizi di supporto include 155 (10,2%) profili e più precisamente: 68 (4,4%) operatori tecnici ausiliari, 4 (0,3%) operatori tecnici della logistica, 69 (4,5%) operatori di segreteria e 14 (0,9%) tecnici dei servizi. Nel complesso si può dire che l'inquadramento delle funzioni del CNOS-FAP rispetta la scelta di fondo dell'Ente di dare la priorità alla formazione in confronto ad altre dimensioni come la direzione, l'organizzazione, l'amministrazione e la logistica; al tempo stesso vengono assicurati una funzionalità sufficiente della leadership ai vari livelli e un minimo di struttura gestionale e tecnica.

2. La partecipazione alla formazione in servizio: dati quantitativi e qualitativi

L'analisi *quantitativa* sulla formazione in servizio degli operatori del CNOS-FAP è limitata agli anni solari 2012 e 2013 perché solo da poco l'Ente ha iniziato a raccogliere sistematicamente i relativi dati. Nel periodo considerato si registra una *crescita* rispetto al totale sia in valori assoluti da 631 a 677 (+46 o +7,3%) che in percentuale del totale dal 51,2% al 53,6% (+2,4%). Tale cifra è leggermente inferiore a quella riscontrata dall'ISFOL su tutto il territorio nazionale riguardo, però, ai soli formatori, cioè 59,5% (2007).

La partecipazione in base al sesso vede una sovra-rappresentazione dei maschi e una sotto-rappresentazione delle femmine. In ambedue gli anni gli uomini costituiscono i tre quarti circa del totale e le donne l'altro quarto (75% e 25%; 74,6% e 25,4%, rispettivamente), mentre la proporzione tra gli operatori del CNOS-FAP è nell'anno formativo 2013-14 di due terzi a quasi un terzo (65,3% e 34,7%), come si è osservato sopra.

La partecipazione alla formazione in servizio dei dipendenti del CNOS-FAP in base all'età registra una sostanziale coincidenza nella distribuzione per coorti nei due anni, 2012 e 2013. Essa si concentra nelle fasce 31-60 anni che riuniscono il 90% circa di quanti hanno usufruito delle offerte messe a disposizione; è invece meno comprensibile che la percentuale si collochi oltre il 30% nelle coorti 31-40 e 41-50, mentre scende sul 25% in quella 51-60 che di per sé ne avrebbe maggiore bisogno. Correttamente la cifra si abbassa al minimo per i più giovani (meno 20-30), mentre appare discutibile la partecipazione modesta dei più anziani (oltre 60).

La frequenza alle attività di formazione in servizio dei dipendenti del CNOS-FAP secondo la *circostrizione geografica* evidenzia delle differenze tra i due anni di riferimento. In sintesi, tra il 2012 e il 2013 la percentuale diminuisce da più di un terzo (34,1%) a oltre un quarto (26%) nel Nord Est e cresce dal 40% quasi (37,9%) al 50% circa (46,1%) nel Nord Ovest, mentre rimane nel complesso sufficientemente stabile nel Centro (14,6% e 16,1% rispettivamente) e nel Sud (13,5% e 11,8%). Il confronto con la distribuzione degli operatori del CNOS-FAP al 2013-14 vede una sovra-rappresentazione del Nord Est e del Nord Ovest (solo nel 2013), una sostanziale stabilità al Centro e una sotto-rappresentazione al Sud e al Nord Ovest (unicamente nel 2012).

Il rapporto tra *salesiani e laici* nella partecipazione alla formazione in servizio registra una presenza molto modesta dei primi rispetto ai secondi: il 3,3% in confronto al 96,7% nel 2012 e il 3,7% in paragone al 96,3% nel 2013. È un andamento che riflette, un po' peggiorata, la situazione a livello di tutti gli operatori: 4,8% e 95,2% nel 2013-14.

La partecipazione alla formazione in servizio per *titolo di studio*, se confrontata con la ripartizione degli operatori in base alla medesima variabile nel 2013-14, vede nel 2012 una leggera sovra-rappresentazione di laureati e di diplomati da una parte e dall'altra una modesta sotto-rappresentazione di licenziati della media e l'assenza di quelli delle elementari, mentre nel 2013 le due distribuzioni si avvicinano maggiormente tranne che per l'assenza ancora di licenziati delle elementari nelle attività di aggiornamento.

Se il punto di riferimento è il *tipo di contratto*, la partecipazione alla formazione in servizio evidenzia che il totale nei due anni è quasi del tutto costituito da operatori a tempo indeterminato (96,7% e 95% rispettivamente nel 2012 e nel 2013), mentre quelli a tempo determinato sono una percentuale molto esigua (3,3% e 5%). Si capisce la remora a non investire su lavoratori che potrebbero anche lasciare i Centri, o non meritare l'impegno formativo del CNOS-FAP, ma lo scarto notevole con la distribuzione generale degli operatori per tipo di contratto (87% e 13% nel 2013-14) richiederebbe probabilmente un riequilibrio tra i due gruppi nella formazione in servizio.

La partecipazione alla formazione in servizio in base al *profilo* registra: nell'area funzionale della direzione una leggera sovra-rappresentazione nel 2012 (5,7%) rispetto al 2013 (5,1%), attribuibile alla frequenza dei direttori di funzione e una altrettanto modesta sovra-rappresentazione di ambedue gli anni rispetto alla percentuale dell'area nel totale degli operatori del CNOS-FAP (4,1%) nel 2013-14, dovuta soprattutto alla frequenza all'aggiornamento dei direttori di sede operativa; nell'area funzionale della erogazione, che è la più consistente, collocandosi oltre i tre quarti, la sovra-rappresentazione, questa volta, del 2013 (91,1%) in confronto al 2012 (85,9%) e di ambedue in paragone alla percentuale nel totale degli operatori nel 2013-14 (76,9%), dovuta in particolare ai formatori e nel caso del confronto con il 2013-14 anche ai tutor; nell'area funzionale dell'amministrazione, la sotto-rappresentazione sia del 2012 (5,4%) che del 2013 (ancora di più, 2,3%) rispetto al 2013-14 (8,8%), attribuibile soprattutto ai collaboratori amministrativi; nell'area funzionale della segreteria, della logistica e dei servizi di supporto, lo stesso andamento, anche più accentuato (2,8%, 1,4% e 10,1% rispettivamente), dovuto principalmente agli operatori di segreteria e agli operatori tecnici ausiliari.

Dopo aver esaminato la partecipazione degli operatori del CNOS-FAP alla formazione in servizio in base alle loro caratteristiche socio-demografiche, passiamo ad un'analisi secondo il *tipo delle attività* offerte dalla Sede Nazionale dell'Ente. Anzitutto, va evidenziato che il totale di quanti hanno frequentato i vari tipi di offerta è superiore a quello degli operatori che vi hanno partecipato perché alcuni di questi hanno preso parte a più di un tipo e precisamente 887 rispetto a 631 nel 2012 e 924 in paragone a 677 nel 2013 e la differenza è di circa il 40% (40,6% nel primo caso e 36,5% nel secondo), un primo segnale del successo delle iniziative in generale. Nella stessa direzione sembra andare anche il dato della crescita che si registra tra i due anni che è in valore assoluti di 37 presenze in più o del 4,2% in percentuale. La *distribuzione della frequenza tra le varie attività* registra una sostanziale convergenza tra i due anni: la maggioranza assoluta va ai corsi regionali (che corrispondono alla dizione di corsi residenziali regionali/locali, utilizzata nel questionario dei Delegati, Direttori e Segretari dei Settori) che nel biennio crescono leggermente dal 50,2% o 327 nel 2012 al 53,5% o 494; intorno a un quarto/un quinto si collocano i corsi nazionali (che corrispondono alla dizione corsi residenziali nazionali – area delle competenze tecnico-professionali e corsi residenziali nazionali – area delle competenze di base e che sono sostanzialmente stabili a livello percentuale, 23,4% o 208 e 23,9% o 221) e i seminari dei Settori professionali (che corrispondono alla dizione seminari tecnici per i formatori del questionario dei Delegati, Direttori e Segretari dei Settori) che segnano una leggera diminuzione percentuale e in valori assoluti dal 19,7%, o 175, al 17,7%, o 164; le altre tre offerte si collocano

al disotto del 5% (i seminari per il personale direttivo che restano stabili a livello percentuale, 4,1%, o 36, e 4,1%, o 38; i seminari tematici legati ad eventi esterni che diminuiscono in percentuale e in valori assoluti dal 2,1%, o 19, allo 0,5%, o 5; i corsi FAD che scendono in percentuale e in valori assoluti, ambedue minimi, dallo 0,5%, o 4, allo 0,2%, o 2).

Ad un primo esame, si può dire che l'*ossatura* della formazione in servizio del CNOS-FAP è costituita primariamente dai corsi regionali e poi da quelli nazionali e dai seminari dei settori; preoccupa la presenza totalmente marginale della FAD in un mondo dominato dalle tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

Se si passa dalla quantità alla *qualità* della partecipazione, vanno richiamate le valutazioni in proposito dei partecipanti ai focus group.

Da un punto di vista complessivo, i corsi di formazione appaiono come un'esperienza *importante* e ricorrente nella vita dei formatori e sono percepiti come un appuntamento *qualificante*, sia per la sistematicità del loro svolgimento, sia per i risultati attesi e raggiunti.

Per quanto riguarda i soggetti coinvolti, in genere sembra di poter dire che l'offerta di corsi riesca a raggiungere un po' tutto il personale e che rimanga fuori solo chi proprio non vuole lasciarsi coinvolgere.

La maggior parte degli intervistati è decisamente soddisfatta di questa esperienza, anche perché con l'andare del tempo, una volta sperimentata l'opportunità formativa, si partecipa volentieri e si vorrebbero avere ancora più occasioni di formazione.

Nonostante che il dato positivo sia il più frequente, sia quantitativamente che qualitativamente, rimane l'impressione di una partecipazione piuttosto disuguale: da una parte qualcuno rimane un po' isolato e non vuole o non riesce a partecipare; dall'altra si nota un atteggiamento di sufficienza per cui i corsi sono frequentati più per dovere che per piacere o per interesse personale, salvo poi ricredersi a cose fatte.

Sui corsi organizzati in modalità *FAD* il giudizio degli intervistati è pressoché unanimemente negativo: sono poco funzionali, di fatto inutili; qualcuno addirittura non ricorda nemmeno l'argomento del corso scelto e in genere parzialmente frequentato; la frequenza è piuttosto distratta e la qualità dei materiali formativi sembra essere talvolta scadente.

Per rimanere all'interno degli strumenti di comunicazione a distanza, un po' diverso è il giudizio sulla *Newsletter CNOS*, che è invece ritenuta utile, anche se talvolta contiene troppe informazioni e finisce per essere consultata superficialmente (si segnalano parecchi disguidi nella ricezione per posta elettronica). I più attenti utilizzano anche la rivista cartacea *Rassegna CNOS*, alla quale viene riconosciuto un alto livello di qualità, anche se pochi la usano come materiale di studio e aggiornamento.

I *corsi regionali* in genere sono dedicati ad argomenti di più immediata spendibilità nell'area professionale, mentre quelli di livello nazionale trattano tematiche più trasversali e generiche. I primi sono forse più apprezzati e partecipati in quanto rispondono ad esigenze immediate di aggiornamento ed offrono una facile trasferibilità dei contenuti appresi nella quotidiana attività d'aula.

I *corsi nazionali* sono in genere considerati di maggior valore, sia per l'impegno che richiedono, sia per il numero ristretto di partecipanti ammessi. I corsi di cultura generale o di formazione pedagogica hanno inevitabilmente una ricaduta a più lunga distanza e talvolta se ne scopre la validità e la stessa utilità solo a posteriori.

Sul piano della *socializzazione*, i corsi nazionali sono ovviamente quelli che offrono maggiori occasioni di incontro e di scambio e sono quindi apprezzati anche per la rete di relazioni che consentono di stabilire o di rafforzare. I corsi regionali rispondono di più a esigenze pratiche locali e di aggiornamento tecnico, consentono l'incontro di operatori che probabilmente già si conoscono e sembrano essere più concentrati sul compito.

È generalmente apprezzata la possibilità di avere un *coinvolgimento nella progettazione* dei corsi, cosa che incide positivamente sui livelli di partecipazione. Come è ovvio, non è sempre possibile far decidere alla base tutte le tematiche da affrontare, anche perché occorre mediare tra opinioni ed esigenze diverse, ma rimane il dato positivo della consultazione allargata. E quanto più è partecipata la decisione, tanto più è avvertito come un limite il numero ristretto di partecipanti, che può lasciare fuori qualcuno ancora sinceramente interessato.

3. Punti di forza e di debolezza della formazione in servizio del CNOS-FAP

Secondo i partecipanti ai focus group i *punti di forza* della offerta della Sede Nazionale del CNOS-FAP possono essere divisi in due categorie: da una parte ci sono le varie e numerosissime dichiarazioni che insistono sulla dimensione relazionale e sui contatti umani che accompagnano la frequenza di ogni corso; dall'altra ci si sofferma sui contenuti dei corsi e anche su alcuni aspetti particolari non facilmente classificabili in maniera unitaria.

Per quanto riguarda la prima categoria, gli intervistati sono pressoché unanimi nell'indicare come principale punto di forza l'occasione offerta di *confrontarsi di persona* e di scambiarsi esperienze. I corsi di formazione offrono inevitabilmente l'occasione di: incontrare nuove persone, rivedere vecchi colleghi, stabilire relazioni interessanti e visitare nuovi luoghi.

Un aspetto decisivo è infine rappresentato dai *contenuti* dei corsi, in relazione

ai quali i giudizi sono ampiamente positivi. Si va da chi dice che i temi proposti costituiscono «una carta vincente» a chi giudica i «contenuti veramente di alto livello». Ma c'è anche chi trova che, al di là delle occasioni di incontro e della validità formativa per le persone che vi partecipano, la ricaduta è piuttosto scarsa. Rimane quindi il dubbio se l'offerta di formazione sia correttamente tarata sulle esigenze dei formatori – e indirettamente degli allievi – o se talvolta si raggiungano solo obiettivi di buona socializzazione. È probabile che sia oggettivamente difficile raggiungere una posizione unanime, quanto meno per il numero dei formatori che partecipano ai corsi, ma in genere si ha l'impressione di una diffusa efficacia delle iniziative formative e che i casi di delusione rimangano un po' isolati.

Tra i punti di forza sono anche presenti alcuni aspetti *particolari* che è difficile raggruppare organicamente. Un primo elemento positivo può essere costituito dalla metodologia coinvolgente. Dalle parole di alcuni intervistati emerge un particolare gradimento per corsi di carattere laboratoriale, in cui si sperimenta la possibilità di mettersi concretamente alla prova in situazioni di lavoro. Un ulteriore motivo di apprezzamento viene dalla certificazione delle competenze acquisite a fine corso. Un caratteristico punto di forza è poi costituito dal concorso dei capolavori, un'iniziativa tipicamente salesiana, che viene giudicata «una bella vetrina per il mondo CNOS». Non è solo il concorso in sé a valere, quanto «tutto quello che ci sta dietro», dato che il concorso nazionale mobilita una grande quantità di energie nel corso dell'intero anno.

Esaurito l'esame dei punti di forza è necessario passare ai *punti di debolezza*, cioè ai problemi e alle difficoltà che caratterizzano i corsi, su cui ci soffermeremo più a lungo per offrire alla Sede Nazionale elementi precisi su cui basare il proprio impegno migliorativo.

Alla dimensione *logistico-organizzativa* possono riferirsi tutte le critiche mosse circa le date e i luoghi dei corsi, gli aspetti burocratici, le disfunzioni comunicative, gli squilibri nella composizione dei gruppi di corsisti, le difficoltà dei CFP a sostituire i formatori inviati ai corsi. L'aspetto che appare assumere maggiore rilevanza è la collocazione spazio-temporale dei corsi: ci sono infatti problemi di calendario e di collocazione geografica, che sono ovvi ma non per questo meno importanti.

Innanzitutto la *collocazione temporale* costituisce un problema pressoché insolubile, poiché è osservazione quasi unanime che non si possa trovare il periodo ideale per svolgere i corsi. Ma si ha l'impressione che l'insolubilità del problema derivi anche dalla varietà delle persone, che hanno esigenze diverse o vivono in contesti diversi ed è quindi impossibile riuscire a conciliare tutte le loro pur legittime pretese. Soprattutto per i corsi di carattere nazionale è inevitabile dover mediare tra situazioni diversissime e chiedere perciò un minimo di adattamento e sacrificio ad ognuno.

Alle difficoltà di collocazione temporale si possono legare anche quelle di *collocazione geografica*, dato che anche la sede dei corsi può creare problemi. Da questo punto di vista, i corsi regionali sono più apprezzati perché consentono di rientrare a casa in giornata. Quelli nazionali invece implicano necessariamente un viaggio, che talvolta può essere anche piuttosto lungo. A tale proposito vengono denunciate quelle che agli occhi di qualcuno appaiono delle incongruenze poco comprensibili. Possiamo dirlo con le parole di un orientatore: «i corsi sia a Udine che a Bari li ho trovati tanto fuori mano», soprattutto se poi «a Bari non c'è nessun collega della Puglia» e quindi si avverte come uno spreco di risorse il trasferimento forzato (e inutile) di tanti corsisti.

Alla scelta della sede del corso si collegano infatti le *spese di trasporto*, che possono incidere notevolmente. Molti ad esempio lamentano le rigide regole di rimborso, che escludono talvolta di poter viaggiare in aereo anche se il biglietto aereo spesso è più conveniente di quello ferroviario. Inoltre, le stesse modalità di rimborso impongono di non acquistare i biglietti on line e di recarsi in stazione, dove qualcuno racconta di non aver più trovato posto dopo aver fatto due ore di fila. Si tratta di disfunzioni facilmente rimediabili, ma che sono avvertite sicuramente con fastidio da chi si trova ad esserne vittima. In genere le lamentele parlano genericamente di un eccesso di burocrazia di fatto legata soprattutto alle procedure di rimborso delle spese sostenute.

Completa il quadro delle difficoltà organizzative la *scarsa o imperfetta comunicazione* che accompagna talvolta la proposta dei corsi. Se l'informazione non circola in maniera tempestiva ed efficace, è chiaro che si creano problemi. Racconta un formatore che il direttore di un Centro «aveva 1400 mail da guardare e non le aveva guardate e non aveva avvertito nessuno». Forse c'è un po' di esagerazione in questo episodio, ma l'abitudine ai nuovi strumenti di comunicazione elettronica può creare talvolta situazioni del genere, per cui è bene utilizzare anche canali alternativi di comunicazione per essere certi di raggiungere effettivamente tutti i destinatari.

Ancora sul piano organizzativo possono valere le critiche mosse alla *composizione disuguale dei gruppi di corsisti*. È ovvio che in un gruppo di apprendimento omogeneo si può procedere più speditamente, ma spesso, come osserva un formatore, soprattutto nei corsi di carattere più tecnico, nonostante che siano precisati fin dall'inizio i requisiti di partecipazione, «viene gente che neanche ha letto quei requisiti, direttori che mandano formatori che non hanno niente a che vedere con quei requisiti» e allora «succede che il corso va male perché non puoi andare avanti, perché devi stare appresso a quelli che stanno indietro o che non sanno niente».

Il secondo ampio raggruppamento dei punti di debolezza dei corsi di formazione è caratterizzato da alcuni *limiti progettuali*, che possono avere una ricaduta significativa sulla qualità complessiva degli stessi corsi.

Alcuni aspetti sono *già emersi* sul piano organizzativo: quando per esempio si mandano a frequentare un corso formatori con competenze troppo diverse, è chiaro che si sta minando la riuscita del corso. Più in generale, però, vale qui la classica alternativa – già vista in altre circostanze – tra corsi teorici e pratici. D'altra parte, va anche ricordato che qualcuno ha lamentato l'eccessiva specializzazione di alcuni corsi, che alla fine risultano poco spendibili in classe.

In vari casi ritorna inoltre l'utilità di trovarsi a frequentare il corso con *un collega dello stesso CFP*, perché ciò consente di discutere immediatamente l'applicazione dei contenuti appresi nel proprio contesto di lavoro. Altro difetto denunciato è la *ripetitività* dei corsi.

Ci son poi alcuni che hanno lamentato l'impossibilità di conciliare le *situazioni diverse* di ogni CFP. C'è chi dichiara di essere sempre andato a frequentare corsi nel Nord Est, «dove la situazione è decisamente migliore che non da noi» e di essersi quindi sentito «un po' avvilito» (ma questo genere di confronti può essere anche stimolante). C'è invece chi vorrebbe che i corsi fossero «più tarati sulla realtà, non solo della FP, ma proprio del centro stesso, perché comunque tre centri hanno tipologie e target differenti; quindi fare un corso standard è sbagliato».

Più in generale sembra di notare una certa insofferenza per alcune *modalità di conduzione dei corsi*, che in qualche caso appaiono poco attente alle singole persone. Da una parte c'è la richiesta di essere maggiormente ascoltati quando si promuove una consultazione per la programmazione di un corso. Dall'altra parte c'è il problema del tempo libero, che andrebbe valorizzato di più, se è vero – come dice un formatore – che è solo negli intervalli dei corsi che si possono discutere i problemi professionali particolari, «confrontare situazioni, metodologie e modi di affrontare gli argomenti del corso, ma anche argomenti esterni». Infine, sempre in relazione alla gestione del tempo libero, che deve essere tenuto presente e valorizzato in quanto tale, c'è chi lamenta «che venga gestito come se fosse una colonia».

L'analisi dei punti di debolezza dei corsi può risultare alla fine ingenerosa, se ci si ferma a considerare la lista delle lamentele. Nel confronto con i dati positivi, sono questi a prevalere, ma non si devono sottovalutare i difetti, che possono creare malumori capaci di condizionare la stessa fruizione dei corsi.

In conclusione, se la valutazione delle varie componenti certamente non boccia la formazione in servizio, ma anzi la *promuove*, non si può dire che lo faccia *a pieni voti*. Su tutti gli aspetti menzionati c'è spazio per il miglioramento, anche se in alcuni di più e in altri di meno. Il clima e i docenti (competenza, autorevolezza e disponibilità) sembrano soddisfare maggiormente per cui in questo ambito bisogna solo avere il coraggio di mirare al massimo: gli unici punti su cui si dovrà richiedere ai docenti dei corsi un impegno maggiore riguardano

l'efficacia della metodologia didattica, l'approfondimento degli argomenti e dei temi e, anche se in misura inferiore, la chiarezza nell'esposizione degli argomenti. I formatori non sembrano molto coinvolti nei corsi e questa situazione si comprende se si tiene conto che le loro attese formative sono solo abbastanza soddisfatte e gli obiettivi dei corsi risultano solo sufficientemente raggiunti: ecco altri campi in cui si richiedono miglioramenti per passare da una valutazione discreta ad una ottimale. Pure sul piano organizzativo sono necessari potenziamenti: anzitutto riguardo all'adeguatezza delle attrezzature, delle tecnologie didattiche e dei materiali e in secondo luogo circa calendario, orari, ospitalità e luogo dei corsi.

4. Le ricadute sulle attività formative e didattiche dei Centri

Il tema della *ricaduta dei corsi* è aspetto fondamentale delle iniziative di formazione dei formatori, perché se non vi fosse ricaduta sarebbe del tutto inutile promuovere questi corsi o qualsiasi altra iniziativa. Per la sintesi che segue, utilizzeremo il parere dei partecipanti ai focus group perché ci è sembrato particolarmente equilibrato.

Anzitutto, si può distinguere tra chi ritiene che i corsi frequentati abbiano avuto una scarsa ricaduta e chi invece ritiene che siano stati molto utili, anche se i giudizi sono raramente così radicali e tendono a disporsi in maniera meno oppositiva e più ragionata.

I motivi della *scarsa ricaduta* sono in gran parte prevedibili e riconducibili: a) a problemi organizzativi, soprattutto dovuti a una poco felice collocazione temporale; b) a una ridotta disponibilità economica, che influisce sulla possibilità di mettere in pratica le novità nel proprio centro; c) alla disparità di condizioni tra i diversi centri, che non riescono a fruire in maniera efficace di un corso tarato su una inesistente o lontana medietà.

Al polo opposto si trovano tutti coloro che invece dichiarano di riscontrare una *buona ricaduta* dei corsi frequentati. Da una parte torna qui la differenza tra i corsi nazionali e quelli locali: come dice un formatore, «un corso fatto nel proprio centro ha un effetto corto, mentre un corso nazionale apre nuovi orizzonti». Dall'altra si tratta sia di formatori che si riferiscono alla immediata spendibilità dei contenuti appresi (comprensibile soprattutto nel caso di aggiornamenti tecnologici da tradurre rapidamente in pratica didattica), sia di formatori che riconoscono di essere stati positivamente influenzati dalla frequenza di corsi che solo sulla media o lunga distanza hanno rivelato tutta la loro efficacia.

Possiamo parlare di una ricaduta *diretta* nel caso di corsi di aggiornamento

tecnico, che vengono facilmente riversati nel lavoro d'aula o di laboratorio. Parliamo invece di una ricaduta *indiretta* per quei contenuti che tendono a fornire un bagaglio di professionalità pedagogica generale che i formatori possono te-saurizzare per il resto della loro vita professionale e che soprattutto dovrebbe tendere a trasferirsi sull'intera vita del centro.

Nel primo caso può sintetizzare tutto l'osservazione di un formatore che esprime un concetto quanto mai ovvio nel mondo della produzione e della FP: «se i settori smettono di aggiornarsi, tempo cinque anni diventano obsoleti e possono anche chiudere: a livello tecnico più che a livello didattico».

Quanto alla ricaduta della partecipazione di un formatore sull'intero centro, più di un intervistato descrive la situazione del formatore che al rientro in sede cerca di trasmettere ai colleghi quanto ha appreso al corso, ma difficilmente funziona il trasferimento a cascata degli apprendimenti. A questo proposito, ri-torna qui la richiesta di inviare ai corsi due o tre colleghi dello stesso CFP.

Ulteriore chiave di lettura antinomica può essere quella tra la ricaduta, ge-neralmente immediata, di corsi che sono di solito concentrati su *contenuti* particolari e quella, più a lunga distanza, di corsi di carattere *metodologico*.

Il primo caso coincide in buona parte con i corsi che hanno prevalente ca-rattere di aggiornamento tecnologico. Si tratta di nozioni assolutamente neces-sarie (altrimenti, come si è già detto, si finisce fuori dal mercato del lavoro) e facilmente trasferibili nella didattica quotidiana, dove peraltro incontrano il fa-vore degli allievi che vedono una spendibilità immediata di ciò che stanno ap-prendendo.

Diverso, ma ugualmente efficace, è il caso dei corsi a carattere metodologico o di contenuto pedagogico, che per loro natura non forniscono ricette o solu-zioni da applicare direttamente nelle classi. Sono occasioni di formazione e di riflessione personale che possono produrre i loro effetti anche a distanza di anni.

In altre parole, ciò che conta sembra essere soprattutto la capacità di meta-bolizzare quanto si è appreso in patrimonio personale che possa fruttare sulla breve, media e lunga distanza.

Infine, l'ultima chiave di lettura può essere quella che si sofferma sull'alter-nativa tra una ricaduta *professionale* ed una *motivazionale*.

Alcuni tendono ad attribuire un'efficacia professionalizzante solo o prevalen-temente ai corsi di livello superiore (dove indubbiamente la visibilità dell'aggiorn-amento è maggiore), mentre al livello di base sembrerebbe che la ricaduta sia piuttosto generica. Altri accennano alla cartina di tornasole costituita dagli sta-ge aziendali, in cui gli allievi vengono messi alla prova con i processi da utiliz-zare nel lavoro quotidiano e in questi casi l'aggiornamento professionale si vede subito.

Più interessanti ci sembrano le testimonianze degli effetti prodotti dai corsi sul piano motivazionale. È qui in gioco la stessa persona del formatore che, come si è visto altrove, trova nella frequenza dei corsi un'importante occasione di confronto con i colleghi, di scambio di esperienze, di riflessione sulla propria competenza professionale, didattica e, in qualche caso, umana.

5. Proposte di linee di azione

Le abbiamo divise in due aree. Anzitutto, si raccoglieranno tutti i suggerimenti che l'indagine ha evidenziato circa la consistenza quantitativa e la distribuzione degli operatori e della loro partecipazione alle iniziative di aggiornamento; la seconda sezione è invece mirata a offrire proposte circa le finalità, i contenuti, le metodologie e i destinatari delle attività di formazione in servizio.

5.1 Un riequilibrio delle politiche del personale e della partecipazione alla formazione in servizio

Sulla base dei dati analizzati nella sezione 1 si avanzano le seguenti proposte per la *politica del personale*.

- 1) Pare auspicabile che il CNOS-FAP cerchi di adeguarsi al trend generale della FP che vede una presenza adeguata delle donne tra gli operatori senza però perdere quelle caratteristiche tradizionali che gli vengono dalla sua origine di Ente di formazione degli allievi.
- 2) Il Meridione e il Nord Est sembrano due circoscrizioni in cui il CNOS-FAP dovrebbe cercare di aumentare la sua offerta, anche mediante l'impiego di un personale più numeroso, condizionatamente certo alle politiche delle Regioni di quelle zone per la IeFP.
- 3) Sarebbe grandemente opportuno che la Congregazione Salesiana impegnasse un numero maggiore dei suoi religiosi a servizio della formazione dei giovani degli ambienti popolari che si avviano al lavoro e che rientrano tra i destinatari principali della Società di San Francesco di Sales (Costituzioni della Società di San Francesco di Sales, 2003, art. 27).
- 4) In tema di qualificazione di base del personale la raccomandazione che si può fare è di aumentare la presenza dei laureati in rapporto ai diplomati.
- 5) Riguardo alle ripartizioni dei profili, risulta un po' carente la struttura dei servizi di segreteria, di logistica e di supporto, soprattutto di tipo nuovo e avanzato, per i quali si suggerisce un potenziamento.

Tenendo conto dei risultati dell'esame dei dati dell'archivio dipendenti (sezione 2) si suggeriscono le seguenti misure per un rafforzamento della *partecipazione alla formazione in servizio*.

- 1) Anzitutto, bisognerebbe aumentare la percentuale degli operatori che frequentano le iniziative di aggiornamento.
- 2) In secondo luogo, sarebbe giusto un rafforzamento della presenza delle donne.
- 3) Si suggerisce di potenziare la partecipazione alla formazione in servizio delle coorti più anziane (oltre 50 anni) perché le più esposte al pericolo dell'obsolescenza delle conoscenze e delle competenze.
- 4) Sul piano della ripartizione delle offerte di iniziative sarebbe dunque auspicabile un potenziamento delle iniziative per il Sud.
- 5) Un aumento della frequenza dei salesiani sembra un orientamento da adottare nelle politiche dell'Ente, perché sono sotto-rappresentati.
- 6) Sarebbe necessario un impegno più grande per il completamento, prolungamento e perfezionamento dei livelli inferiori di formazione, mentre sono quelli sufficienti o più elevati a ricevere una maggiore attenzione.
- 7) Sarebbe auspicabile un riequilibrio della partecipazione alla formazione in servizio tra possessori di contratto a tempo indeterminato e quelli a tempo determinato a favore dei secondi.
- 8) La partecipazione cresce più del totale nell'area della direzione e specialmente dell'erogazione e diminuisce nelle aree dell'amministrazione e della segreteria, della logistica e dei servizi di supporto, un andamento comprensibile, ma che nel lungo termine potrebbe portare a delle conseguenze negative sul piano più strettamente gestionale per cui è auspicabile un riequilibrio a favore delle due aree citate.
- 9) Bisognerebbe rafforzare nell'offerta di formazione in servizio l'utilizzo delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

5.2 Orientamenti per un potenziamento della formazione in servizio del CNOS-FAP

La soddisfazione manifestata dagli interessati nei confronti della Formazione in servizio promossa dalla Sede Nazionale è senz'altro *notevole*, ma la *sufficienza* rappresenta il voto maggioritario. Pertanto, la Sede Nazionale dovrà intervenire efficacemente per elevare il livello di tale valutazione a uno più positivo.

Un ambito di miglioramento riguarda le *mete* principali a cui finalizzare in futuro l'offerta della Sede Nazionale. Dalle risposte di Delegati, Direttori e Segretari emerge una visione della Formazione in servizio centrata sul sistema di FP e funzionale alla qualità delle prestazioni, mentre appaiono ignorate del tutto

o quasi le attese individuali, non solo di ruolo, di carriera e di guadagno ma pure di formazione spirituale, cosa questa che suona strana in un Ente di ispirazione religiosa come il CNOS-FAP. In questo caso si nota una certa polarizzazione tra salesiani e laici nel senso che i primi tendono a finalizzare la Formazione in servizio al sistema di FP generale e locale e i secondi a dimensioni più significative per i singoli formatori quali l'aggiornamento professionale e la motivazione/ri-motivazione. Sarà compito della Sede Nazionale trovare un giusto equilibrio tra le due istanze.

Un gruppo di suggerimenti si concentra sui *contenuti* e le *tipologie di competenze* su cui la formazione in servizio dovrebbe concentrare maggiormente le sue offerte.

Nulla o quasi è suggerito dai partecipanti ai focus group a proposito delle *discipline* tradizionali delle aree scientifica, professionale e delle scienze umane. Probabilmente la scarsità di suggerimenti in questo ambito dipende dall'abbondanza di corsi di aggiornamento nelle aree appena citate. In questo campo i Delegati, Direttori e Segretari sono molto più espliciti.

La tipologia di competenze su cui si dovrebbe focalizzare nei prossimi anni lo sforzo di rinnovamento è costituita dalle competenze *trasversali*, una indicazione che sorprende in positivo perché si tratta di competenze non sempre molto valutate dai formatori; al secondo posto e a poca distanza vengono indicate le competenze *tecnico-professionali* relative ai settori che, sebbene siano già una eccellenza della IeFP salesiana, tuttavia richiedono un costante sviluppo. Meno considerate sono le competenze relative allo sviluppo *organizzativo e gestionale* delle risorse umane e quelle riguardanti l'*area formativa salesiana*, ma ambedue esigerebbero una maggiore attenzione, le prime perché si tratta di una tipologia in sviluppo e la seconda perché la proposta formativa dei centri si ispira al carisma salesiano e bisogna riconoscere che i partecipanti ai focus group sono molto più favorevoli dei Delegati, Direttori e Segretari a questa proposta.

Uno dei problemi più delicati e importanti che gli Enti di ispirazione cristiana debbono affrontare è l'animazione della loro *identità cristiana e carismatica* sia per i formatori neoassunti che per quelli in servizio: da questo punto di vista si raccomanda di rafforzare iniziative già esistenti come i percorsi "Insieme per un nuovo progetto di formazione" ed "Etica e deontologia dell'operatore della FP" e di predisporne di nuove.

Un certo numero di partecipanti ai focus raccomanda lo sviluppo di iniziative di formazione in servizio su tematiche come la *salute* (in particolare la prevenzione dall'abuso delle droghe), il *benessere, l'ecologia* e la *sicurezza*.

Inoltre, va registrata la domanda di potenziare l'offerta di formazione in servizio per preparare *figure di sistema* quali orientatori, tutor, responsabili DSA (disturbi specifici di apprendimento), DF (diagnosi funzionale) e BES (bisogni edu-

cativi speciali). Nella stessa linea si colloca la proposta di sviluppare i corsi per la *gestione d'aula* in modo da realizzare una IeFP sempre più inclusiva.

Tenuto conto del clima generale che caratterizza in questo momento il sistema educativo di istruzione e di formazione e il dibattito su “La Buona Scuola” del Governo Renzi, non poteva mancare la richiesta di potenziare l’offerta di aggiornamento a proposito della *valutazione*.

Si riscontrano operatori che denunciano problemi di vario tipo nel *relazionarsi con le famiglie*. La formazione in servizio del CNOS-FAP dovrebbe occuparsi più ampiamente ed efficacemente anche di questa area. Tra l’altro, in una vera “comunità formativa”, genitori e docenti avrebbero bisogno di fare formazione insieme, superando un certo protagonismo individuale e una certa auto-referenzialità.

Oltre che riguardo ai contenuti e alle competenze, i partecipanti ai focus group hanno avanzato proposte circa le *metodologie* che la Sede Nazionale dovrebbe privilegiare nella formazione in servizio.

Al primo posto viene indicata una metodologia *mista* articolata tra aula, formazione a distanza e autoformazione.

La metodologia *d'aula* rimane centrale e la ragione va ricercata nella «presenza in essa del rapporto umano, del gruppo di lavoro, dello scambio e dell’attività operativa». Metodologia *d'aula* non significa soltanto lezione frontale, anche se questa non può mancare (ma potrebbe essere anche svolta online), ma i corsi devono essere interattivi, con molte opportunità di interrelazioni, pratici e di natura laboratoriale «perché si impara facendo» e perché essi sono «stimolanti e accattivanti». Una formula che può aiutare è quella dei corsi «dove i formatori poi realizzano il materiale didattico». Qualcuno suggerisce il ricorso a delle testimonianze: queste possono essere offerte non solo da competenti di livello scientifico elevato, ma anche da colleghi esperti dello stesso centro o di altri centri. Da questo punto di vista possono essere importanti i richiami alla formazione durante l’anno purché però non tolgano risorse e forze al Centro che manda i formatori.

Accanto a momenti di incontro fisico e di scambio diretto, dovranno essere previsti momenti di *studio personale e di formazione a distanza*. Non si può lasciare tutto online perché il lavoro nei centri è molto e le scadenze sono tante e quindi si rischia di iniziare un corso e di non terminarlo più. Può servire per questi momenti fuori dall’aula la condivisione dei contenuti dei corsi e delle unità didattiche perché si tratta di vedere realizzati in pratica da colleghi i contenuti che si sono appresi nelle lezioni frontali. Un supporto significativo per attuare nel centro ciò che si è appreso nei corsi può essere offerto da formatori dello stesso CFP che hanno partecipato alla medesima iniziativa, per cui si suggerisce che la partecipazione alla formazione in servizio dovrebbe sempre coinvolgere più di un partecipante per centro.

Una proposta che viene avanzata ancora sul piano metodologico riguarda la previsione di un *esame finale* e di un *attestato di qualifica*. Infatti, questo potrebbe dare «più senso a quello che uno fa» e «spingerebbe qualcuno a vivere l'esperienza del corso in maniera un po' meno passiva». Qualcuno suggerisce che ci sia una prova di inizio per verificare il livello di competenza e una finale per valutare gli obiettivi raggiunti. Al tempo stesso bisogna dosare i contenuti per evitare di voler affrontare in un corso di 30 ore un argomento di sei mesi. In questi casi non si tratterebbe più di rilasciare un semplice attestato di frequenza, ma una vera certificazione di competenza.

Per la *formazione in servizio* degli insegnanti un ruolo determinante è rivestito dalla *supervisione del dirigente* (o di una figura di sistema da lui delegata). In prima battuta, questa va concepita come un aiuto fornito dai dirigenti agli insegnanti allo scopo di migliorare la loro pratica nel rispetto della responsabilità primaria che essi hanno nel processo di insegnamento-apprendimento. È forse questo un ambito in cui il CNOS-FAP deve avviare un cammino di riflessione e di proposte.

Quanto ai *sussidi*, sarà necessario potenziare la valorizzazione delle *risorse erogate dalla Sede Nazionale*, aiutando Delegati, Direttori e Segretari a saperle socializzare ai formatori e agli altri operatori e rendendole più facilmente utilizzabili per risolvere i problemi dei centri attraverso un loro ripensamento sul modello della ricerca sul successo formativo degli allievi e del Concorso nazionale dei capolavori.

Un ultimo gruppo di proposte riguarda i *destinatari*, cioè i formatori e più in generale gli operatori.

La prima afferma il primato delle *esigenze* di questi ultimi, non solo professionali e di carriera, ma anche umane, purché funzionali alla qualità del servizio. Due sono gli aspetti su cui si concentrano le indicazioni dei partecipanti ai focus group. Uno di carattere generale insiste sulla necessità da parte della dirigenza del CNOS-FAP di sviluppare in estensione e in profondità la motivazione alla formazione in servizio «perché il formatore non può mai dire di aver finito di imparare» e «perché con il carico di lavoro che si ha rimane ben poco tempo per l'auto-apprendimento [...] per cui abbiamo la necessità di essere costantemente formati in modo da poter offrire un'informazione puntuale».

L'altra proposta è molto specifica, ma è opportuno citarla non solo in quanto riflette in modo chiaro il primato dei bisogni formativi degli operatori, ma anche per il riferimento a una istanza che è emersa dall'analisi quantitativa condotta riguardo ai dati dell'archivio, e cioè di una attenzione particolare alle esigenze specifiche degli *amministrativi*.

Una proiezione del primato delle esigenze dei destinatari a livello di tutto il centro è la proposta che le iniziative di formazione in servizio siano *mirate sui*

singoli CFP. Infatti, «un corso fatto in sede è più comodo, è più fruibile, risparmi sul tempo e l'organizzazione e lo puoi fare in contemporanea ai corsi e alle normali attività». Ma la ragione più vera è che la formazione in servizio ha senso se i suoi effetti si fanno sentire positivamente in ciascun centro, nei singoli corsi e su ogni formatore e allievo; altrimenti, è solo spreco di risorse. Pertanto gli obiettivi a questo livello vanno identificati nel rinnovamento della IeFP dall'interno e nel miglioramento della pratica pedagogica. Determinante per il successo della formazione in servizio nel singolo CFP è la creazione di un ambiente che stimoli e sostenga le iniziative di aggiornamento.

Inoltre, ai fini di migliorare la frequenza alla formazione in servizio promossa dalla Sede Nazionale del CNOS-FAP bisognerà assicurare: una attenzione maggiore alla qualità della frequenza, rendendo i contenuti più rispondenti alle esigenze dei formatori e curando meglio la loro selezione in modo che sia più mirata alle tipologie di offerta; un personale più numeroso nei CFP – ma ciò non dipende dagli Enti di formazione –; una migliore distribuzione del carico di lavoro; un calendario di offerte più rispondente alle disponibilità di tempo dei formatori.

Bibliografia

- CENSIS, *48° Rapporto sulla situazione sociale del Paese 2014*, Milano, FrancoAngeli, 2014.
- Costituzioni della Società di San Francesco di Sales*, Roma, Editrice S.D.B., 2003.
- CSSC – CENTRO STUDI PER LA SCUOLA CATTOLICA, *Scuola Cattolica in Italia. Primo Rapporto*, Brescia, La Scuola, 1999.
- ISFOL, *Rapporto ISFOL 2004*, Roma, 2004.
- ISFOL, *Rapporto ISFOL 2007*, Soveria Mannelli, Rubbettino, 2007.
- MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI, *Istruzione e formazione professionale: una filiera professionalizzante: a.f. 2012-13*. Rapporto di monitoraggio delle azioni formative realizzate nell'ambito del diritto-dovere, Roma, ISFOL, 2013.
- MONTEDORO C., *Le risorse umane della formazione professionale: generazioni a confronto*, in "Rassegna CNOS", 22 (2006), n.3, pp. 220-232.