

CAPITOLO QUARTO

IL DIRETTORE DEI CENTRI DI FORMAZIONE PROFESSIONALE CONFAP

Dario Nicoli*

1. SINTESI DELLA MISSIONE DEL DIRETTORE

Il direttore è la figura responsabile del Centro polivalente di servizi formativi, garantisce la coesione con gli indirizzi dell'Ente, presidia attraverso il team direttivo l'attività del Centro in tutti i suoi aspetti, curando in modo particolare le relazioni esterne ed il clima interno.

Le sue competenze chiave sono:

- Presidio del territorio e delle relazioni sociali
- Gestione delle dinamiche proprie dell'organismo formativo
- Gestione delle risorse
- Presidio dell'area giuridico-finanziaria e contrattualistica
- Gestione delle informazioni, cura del clima organizzativo e della coesione con la carta dei valori ed il progetto formativo dell'Ente
- Gestione delle risorse umane, attribuzione di incarichi e presidio del team
- Pianificazione e programmazione
- Indirizzo, controllo e valutazione della qualità.

2. IL CENTRO POLIVALENTE DI SERVIZI FORMATIVI

È una struttura formativa centrata su due obiettivi di fondo: formare utenti in grado di acquisire conoscenze, abilità e competenze che permettano loro di comprendere la realtà in cui vivono e di agire in essa con un preciso progetto personale e professionale dal chiaro valore culturale, ed inoltre (nello stesso tempo) preparare “risorse umane” dotate dei requisiti professionali corrispondenti alle esigenze espresse dal sistema economico e di impresa.

A causa della duplicità degli obiettivi indicati, il centro di formazione è spesso dotato di un presidio organizzativo con particolare riferimento al contesto esterno, in cui deve potersi inserire in modo positivo, come pure a quello interno in vista della soddisfazione degli utenti. Tale configurazione a doppia apertura risulta ancor più accentuata a causa della mancanza di una legittimazione istituzionale e dal ricorso sempre più rilevante a risorse finanziarie reperite mediante partecipazione a bandi di gara, modalità che accompagna con sé l'accreditamento e non raramente anche la certificazione della classe Iso 9000.

Anche in questo caso, esiste una configurazione tradizionale più vicina alla figura del *centro di formazione* che riflette normalmente strutture abbastanza “pesanti” con modelli in cui prevale una cultura pedagogica (è il caso degli Enti aderenti a CONFAP) e modelli in cui emerge un profilo più tecnico-professionale. Nella configurazione innovativa, si parla di *Centro polivalente di servizi formativi*, ciò ad indicare una struttura flessibile, in grado di agire su più livelli e filiere, in relazione organica con il contesto di riferimento, con un apporto rilevante di risorse esterne.

Tale configurazione sta subendo una notevole trasformazione a causa del processo riformatore in atto, che agisce sulla natura del Centro (peraltro in modo coerente con l'orientamento educativo e sociale proprio degli Enti CONFAP) e sulla strutturazione di un sistema che è sempre stato in realtà poco “sistematico” e sempre più un aggregato di ambiti ognuno dotato di una sua propria autonomia se non autoreferenzialità.

* Docente di Sociologia, Università Cattolica, Brescia.

Vogliamo pertanto inquadrare tale cambiamento, per cogliere le conseguenze in termini di configurazione della missione del Centro e quindi del Direttore.

3. I TERMINI DEL CAMBIAMENTO

La nuova normativa che delinea il sistema educativo di istruzione e di formazione appare il risultato di un lungo percorso di riflessione e di proposte, di cui raccoglie idealmente e culturalmente l'eredità. Ciò è testimoniato dalla forte continuità e coerenza esistente tra la legge 53 del 28 marzo 2003 ed altre normative precedenti che la anticipano e che ne costituiscono i fondamenti:

- il DPR n. 275 dell'8 marzo 1999 che contiene norme in materia di Autonomia delle istituzioni scolastiche;
- l'art. 68 della legge 144/99 che introduce l'obbligo formativo con pari dignità tra istruzione, da un lato, formazione professionale e apprendistato dall'altro;
- la legge 10 marzo 2000, n. 62 che riconosce la parità scolastica dal punto di vista giuridico;
- il nuovo titolo V della Costituzione modificato dalla legge costituzionale n. 3 del 18 ottobre 2001 che introduce nuove competenze delle Regioni in materia di sistema educativo.

In particolare, la legge 53/2003, introducendo un nuovo disegno di sistema educativo di istruzione e formazione e affermando "il diritto all'istruzione e alla formazione per almeno dodici anni o, comunque, sino al conseguimento di una qualifica entro il diciottesimo anno di età" (art. 2 relativo al "Sistema educativo di istruzione e di formazione"), impone alle Regioni di intervenire direttamente, pur in assenza di decreti attuativi, per dare corso a tale diritto-dovere specie in riferimento alle attività di FP regionale che, nella versione precedente, erano concepite in chiave unidirezionale, cioè rivolte esclusivamente al lavoro.

La nuova impostazione disegna un sistema unitario, ma nel contempo pluralistico, di Centri ed Istituti di istruzione e FP, ovvero una pluralità di soggetti che sviluppano un'offerta formativa equivalente, quindi riferita ad una tipologia univoca di titoli:

- qualifica professionale (qualificato)
- diploma di formazione (tecnico)
- diploma di formazione superiore (quadro / tecnico superiore).

Il nuovo diritto-dovere di istruzione e formazione ridefinisce ed amplia l'obbligo scolastico di cui all'articolo 34 della Costituzione, nonché l'obbligo formativo introdotto dall'articolo 68 della legge 144/99. Tutto ciò richiede l'approvazione di un decreto legislativo ad hoc ed inoltre il reperimento di ulteriori mezzi finanziari per completare un percorso impegnativo sia per le istituzioni che per gli organismi erogativi.

Circa l'impianto ordinamentale, il PECUP (Profilo educativo, culturale e professionale) mira ad assicurare la promozione dell'integralità della persona umana di ogni allievo, e prepararlo ad affrontare la vita in tutte le sue dimensioni, indicando cosa un allievo è e cosa deve essere al termine del ciclo di riferimento. I LEP (Livelli essenziali delle prestazioni), in riferimento a specifici standard formativi, indicano gli impegni che il raggiungimento di tale obiettivo finale provoca necessariamente nella predisposizione delle prestazioni educative e formative da parte dei soggetti responsabili del governo dei sistemi educativi.

Le INDICAZIONI assicurano la coerenza degli apprendimenti in esito ai percorsi in riferimento alle necessità del mondo del lavoro e concorrono a garantire che i titoli e le qualifiche professionali di differente livello siano valevoli su tutto il territorio nazionale.

Tutto ciò pone in evidenza la capacità del direttore di delineare una elaborazione strategica che eviti di rappresentare unicamente l'evoluzione delle attività, ma collochi l'insieme delle iniziative entro un quadro di riferimento dotato di assi culturali, istituzionali e organizzativi differenti.

Inoltre ciò richiede una capacità di elaborazione di un piano organico dell'offerta formativa.

4. LE SCELTE STRATEGICHE CHE SPETTANO AL DIRETTORE

In questo quadro, l'insieme delle attività promosse dal Centro viene ricollocata entro un quadro strategico unitario, definendo un modello di offerta avente i seguenti criteri:

- collocazione delle diverse componenti dell'offerta entro un disegno di sistema di istruzione e FP con carattere di organicità e continuità, che prevede percorsi triennali di qualifica e successivamente ulteriori percorsi, collocati in un organico processo di sviluppo nella FP superiore;
- riferimento ai giovani ed agli adulti che manifestano un orientamento verso percorsi professionalizzanti;
- considerazione delle diverse opzioni possibili (apprendistato, corsi destrutturati, alternanza formativa...) entro un quadro unitario di offerta formativa;
- definizione di un metodo sperimentale che veda coinvolti i progettisti e i coordinatori dei corsi in una logica di innovazione basata su un modello di riferimento omogeneo e fondato;
- adozione della metodologia della personalizzazione comprendente piani di studio e portfolio delle competenze;
- perseguimento della finalità della qualità dell'offerta formativa e nel contempo dell'eccellenza formativa negli ambiti in cui il Centro sviluppa un "know-how" di alto livello;
- cura della rete territoriale tramite il coinvolgimento dei diversi attori che insistono nel medesimo ambito di riferimento del Centro.

Di conseguenza, il Centro non può essere ricondotto unicamente alla sua dimensione erogativa. Esso richiede un profilo strategico che corrisponde alla capacità di porsi entro un quadro di relazioni ai vari livelli (locale, provinciale, regionale, nazionale, europeo) e di leggere/interpretare le dinamiche rilevate al fine di orientare l'attività in una direzione sempre più mirata alle tendenze ed alle opportunità esistenti.

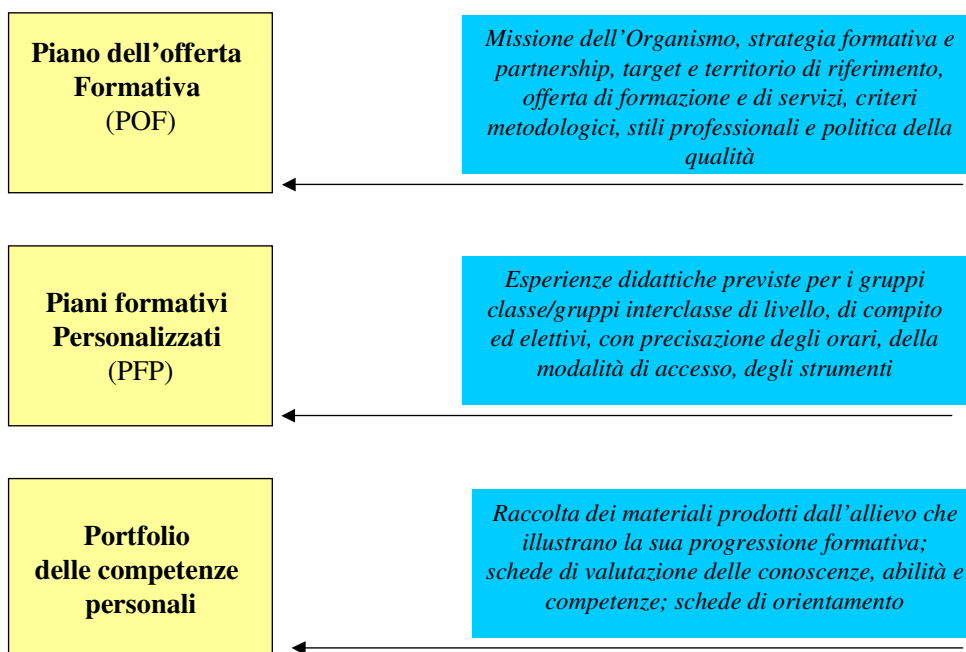
Ciò fa propendere per un disegno di rete di unità operative, in cui siano unitarie le funzioni strategiche e di presidio oltre che di indirizzo e di ottimizzazione del "know-how".

In base a tali riferimenti, è possibile procedere alla elaborazione di un quadro unitario per la definizione del POF del Centro, entro cui collocare progressivamente l'insieme dell'attività secondo le necessità e le opportunità che via via si presenteranno nel quadro delle politiche regionali e provinciali riferite al sistema dell'istruzione e della FP.

5. L'ELABORAZIONE DI UN PIANO ORGANICO DI OFFERTA FORMATIVA

Tenuto conto della impostazione normativa, si delinea il seguente quadro relativo alle attività di programmazione che debbono essere poste in atto:

Disegno della programmazione formativa degli Istituti / Centri di Istruzione e formazione professionale



Si tratta di elementi che definiscono una notevole discrezionalità di azione da parte del Centro, che si trova pertanto a confrontarsi con una impostazione nuova, che disegna un'autonomia strategica, didattica ed organizzativa molto più ampia di quanto era reso possibile nella passata stagione.

Infatti, sia nell'epoca degli ordinamenti didattici sia in quella dei formulari e delle circolari connesse all'utilizzo di fondi sociali europei nella prospettiva dell'accREDITamento, la FP è stata via via sempre più "amministrata", sia pure con modalità e spazi d'azione differenti a seconda degli Enti normatori e finanziatori.

In questa nuova prospettiva, viene giustamente riconsegnata agli organismi formativi – nel rispetto delle normative nazionali e regionali – la possibilità di sviluppare una vera e propria strategia formativa coerente con il proprio sistema ispirativo e con la visione del contesto di riferimento; nel contempo l'Ente può delineare gli strumenti della attività formativa in riferimento al principio della personalizzazione e della valorizzazione delle variabili contestuali.

In particolare, il Piano dell'offerta formativa può essere così strutturato:

Tav. 1 - ESEMPIO DI PIANO DELL'OFFERTA FORMATIVA

<i>Missione dell'Organismo</i>	Valori di riferimento che identificano l'identità culturale e finalità ovvero l'apporto che l'Organismo intende arrecare al contesto
<i>Strategia formativa e partnership</i>	Natura del servizio, linee di intervento nel breve-medio periodo e organismi con i quali si sviluppa una partnership formativa (territoriale, settoriale...)
<i>Target e territorio di riferimento</i>	Individuazione dei soggetti di riferimento e dei relativi fabbisogni
<i>Offerta di formazione e di servizi</i>	Esplicitazione dei servizi che si considerano adatti a soddisfare i fabbisogni individuati negli utenti e delle relative famiglie
<i>Criteri metodologici</i>	Elementi che specificano l'identità progettuale e metodologica dell'Organismo
<i>Stili professionali</i>	Ruoli, compiti e deontologia professionale degli operatori
<i>Politica della qualità</i>	Fondamenti metodologici ed operativi del sistema di gestione della qualità

Si espone di seguito una esemplificazione sintetica del Piano.

MISSIONE:

Crescita e valorizzazione della persona umana come elemento centrale del processo educativo, nel contesto territoriale di riferimento, perseguendo l'elevazione del livello culturale di ciascun cittadino ed il potenziamento delle capacità di ciascuno e di tutti di partecipare ai valori – ivi compresi quelli spirituali – della cultura, del lavoro, della civiltà e della convivenza sociale e di contribuire al loro sviluppo.

STRATEGIA FORMATIVA E PARTNERSHIP

Perseguire l'eccellenza metodologica in ogni settore previsto (meccanico, elettrico-elettronico, informatico, servizi all'impresa) ed in ogni livello di intervento (orientamento, qualifica, diploma, formazione superiore, formazione continua e permanente); perseguire l'eccellenza specifica nel settore elettrico-elettronico ed informatico anche tramite intese con le principali imprese del settore presenti nel contesto territoriale.

Realizzare una rete orientativo-formativa con le scuole medie inferiori, informagiovani, i licei e i centri presenti nel territorio.

TARGET E TERRITORIO DI RIFERIMENTO

In riferimento al bacino territoriale del Centro (di circa 80.000 abitanti), il target previsto è costituito da:

- adolescenti (6-8% della leva di età)
- giovani 18-25 anni
- adulti (lavoratori e non)
- soggetti svantaggiati.

OFFERTA DI FORMAZIONE E DI SERVIZI

- Attività di orientamento (informazione, formazione e consulenza) per tutti gli utenti potenziali, anche in forma di attività integrata;
- percorsi 3+1 e formazione continua (meccanico, elettrico-elettronico, informatico, servizi all'impresa)
- formazione superiore (elettrico-elettronico ed informatico)
- percorsi destrutturati per soggetti svantaggiati.

CRITERI METODOLOGICI

Personalizzazione, successo formativo, cultura professionale, didattica attiva e apprendimento dall'esperienza, valutazione autentica, partnership formativa.

STILI PROFESSIONALI

Motivazione, preparazione, esperienza e maestria coerenti con le necessità del contesto. Lavoro in team e creazione di esperienze di apprendimento ad hoc.

POLITICA DELLA QUALITÀ

Perseguimento della soddisfazione degli utenti in termini di successo formativo, in coerenza con la visione della formazione prevista dai riferimenti valoriali dell'Ente.

Miglioramento continuativo tramite coinvolgimento del personale.

Modello unitario di gestione del sistema qualità, comprendente accreditamento interno, esterno e certificazione Iso 9000.

L'offerta formativa prevede le seguenti tipologie di attività:

a) attività formativa:

- formazione iniziale (qualifica, diploma, diploma superiore, anno propedeutico per il Diploma di stato, percorsi per soggetti diversamente abili, percorsi destrutturati e Larsa [laboratori territoriali di sviluppo e recupero degli apprendimenti]) anche nella modalità dell'alternanza formazione-lavoro;
- formazione continua e permanente (apprendistato, specializzazione, aggiornamento, riqualificazione, progetti ad hoc);
- formazione speciale (formazione a distanza, patentini...).

b) attività orientativa: informazione, colloquio, bilancio, orientamento formativo, accompagnamento;

c) attività di politiche attive del lavoro: progetti di sviluppo territoriale, azioni per categorie di utenti (donne, extracomunitari, diversamente abili...), progetti territoriali e settoriali;

d) attività di accompagnamento e sostegno al sistema: ricerca, assistenza tecnica, elaborazione di materiali didattici, centri risorse, monitoraggio, comunicazione, comunità di pratiche.

Naturalmente, occorre che tali azioni siano collocate entro un quadro organico, centrato a sua volta sul "know-how" distintivo del Centro e quindi dell'Ente di appartenenza.

Le funzioni chiave del sistema sono:

- 1) *formazione & sviluppo*, con responsabilità circa la gestione delle risorse “immateriali” (saperi, formazione del personale), la progettazione, l’ingegnerizzazione dei servizi, la valutazione;
- 2) *erogazione* distinta per settori e livelli, con rilievo circa le metodologie didattiche e lo stile educativo-formativo, presidio svolto tramite coordinamenti con un metodo di “comunità professionale” che opera per buone prassi e piani di miglioramento continuativo;
- 3) *qualità e organizzazione*, con attenzione ad elaborare un unico disegno di gestione della qualità autodefinito nel quale ricomprendere l’accreditamento esterno ed eventualmente la certificazione Iso 9000.

6. FINALITÀ DEL RUOLO E COMPITI/PROBLEMA CON CUI SI CONFRONTA

Il rilevante processo di trasformazione in cui si colloca il Centro di formazione ci ha già portati a porre in evidenza l’importanza di due componenti della professionalità del Direttore:

- la capacità strategica
- la capacità di collocare il piano delle attività entro un quadro organico di offerta formativa.

Ora vogliamo ricostruire il quadro delle finalità del ruolo, tenendo conto di quanto già indicato.

Il Direttore deve infatti operare nella organizzazione formativa allo scopo di affrontare i seguenti compiti/problema propri di una organizzazione formativa collocata in un contesto in così rapida trasformazione:

- 1) Innanzitutto un’organizzazione formativa esige la centralità del “*percorso del sapere*” e dell’*ethos formativo*. Il primo evidenzia la necessità di una cura puntuale del “know-how” a partire dal suo reperimento cui segue l’elaborazione, la trasmissione, infine la valutazione e la capitalizzazione degli esiti. Va ricordato a questo proposito che il sapere è inseparabile dalle persone e che la sua trasmissione avviene in una logica di cooperazione-condivisione. Mentre l’*ethos formativo* consiste in un valore condiviso ed interiorizzato, tale da animare la visione (del contesto, del compito, dei “guadagni”) e divenire il principio guida per tutta la sua attività.
- 2) In secondo luogo, tale organizzazione richiede un significato ed uno spazio speciale per gli *utenti-destinatari* i quali costituiscono la ragion d’essere dell’organismo ed assieme la conferma vivente della validità degli assunti su cui esso si regge. La corresponsabilità delle persone in formazione non è quindi il contenuto di una tattica accorta per il successo organizzativo, ma un costume quotidiano, una sorta di bisogno di un apporto che genera un completamento senza il quale non vi è vera formazione.
- 3) Si tratta di un’organizzazione che si assume *responsabilità* precise in ordine ai bisogni cui risponde, ai compiti che riveste, alle risorse che impegna nei confronti non solo dei propri utenti-destinatari ma anche della collettività intesa sia in senso territoriale (comunità locale) sia in senso universale (bene collettivo).
- 4) L’organizzazione formativa inoltre si fonda su un principio di *gratuità o eccedenza*, ovvero come rinuncia al calcolo, ma anche nel senso cognitivistico di ridondanza intesa come capacità aggiuntiva in grado di creare occasioni di sviluppo e di innovazione¹. Ciò richiede il minimo di gerarchia e di regole, poiché «i sistemi organizzativi, oltre ad essere capaci di evolversi devono anche poter essere liberi di farlo [...] Un sistema deve avere la libertà di auto-organizzarsi, deve poter anche contare su un certo spazio discrezionale o su una certa autonomia che gli permettano di sviluppare adeguati processi di innovazione»².
- 5) Occorre garantire che – in riferimento alle diverse funzioni – l’organizzazione formativa sviluppi al suo interno (ed anche all’esterno) la dinamica propria della *comunità professionale* in modo che esperienza e bisogni dei gruppi di lavoro possano fungere da vera forza propulsiva in grado di far emergere la struttura organizzativa dal lavoro evitando che questa proceda

¹ Cfr. G. MORGAN, *Images. Le metafore dell’organizzazione*, Angeli, Milano 1999.

² *Ibidem*, p.154.

esclusivamente dall'alto. Ciò richiede pertanto equilibrio e coesione tra le tre possibili tipologie di formatori: nucleo interno stabile, professionali, occasionali.

Per un'organizzazione in cui devono saper convivere managerialità sociale, altruismo e professionalità, risulta fondamentale la cura delle risorse umane dell'organizzazione, al fine di garantire il conseguimento del bene comune tramite l'erogazione di servizi in una logica di scambio e di crescita reciproca con l'ambiente di riferimento.

In tal senso, l'organizzazione formativa è assimilabile alle realtà *nonprofit* le quali presentano i seguenti aspetti rilevanti:

- il clima organizzativo di tipo comunitario;
- il legame o identificazione nella "mission";
- la capacità di mobilitazione personale;
- la de-burocratizzazione.

Queste organizzazioni condividono con gli organismi nonprofit il radicamento dell'individuo all'interno della comunità cui egli sceglie di appartenere in quanto strumento operativo per costruire il fondamento di un ordine sociale basato sui principi comunitari.

Da tale disamina dei compiti/problema del direttore, emergono precisi ambiti in cui egli sviluppa la propria professionalità, ovvero:

- coinvolgimento delle famiglie;
- metodologia didattica;
- qualificazione e coinvolgimento costante del personale;
- qualificazione delle altre risorse.

a) Coinvolgimento delle famiglie

La FP rivolta specie a destinatari in età evolutiva è intesa come servizio in relazione al progetto educativo della famiglia. Questa viene coinvolta in modo pieno e diretto secondo un profilo di corresponsabilità nell'azione tanto da costituirne un vero e proprio patto fondativo.

Questo principio prevede i seguenti impegni:

- l'ascolto, l'interpretazione e la risposta in riferimento alle aspettative delle famiglie;
- il coinvolgimento delle stesse nei momenti cruciali della vita del Centro, ovvero l'accoglienza-orientamento, la definizione del patto formativo, la programmazione, la verifica, la valutazione, l'accompagnamento;
- la valorizzazione delle risorse familiari in termini di contributi tesi ad arricchire la qualità della programmazione sia dell'attività curricolare sia delle iniziative educative del tempo libero;
- la cura affinché emerga costantemente uno stile familiare nelle relazioni con i destinatari dei servizi.

b) Metodologia didattica

Il modello formativo adottato prevede un'impostazione modulare finalizzata a fornire ai destinatari saperi, competenze e capacità che consentano loro di:

- potenziare il proprio bagaglio culturale;
- acquisire una qualifica spendibile nel mercato del lavoro,;
- perfezionare la propria realtà personale nel senso della sua continua maturazione;
- acquisire crediti che consentano l'eventuale passaggio tramite passerelle alla scuola secondaria.

Il criterio fondamentale di riferimento è rappresentato dal percorso del destinatario che deve risultare fortemente unitario, con forte carattere di personalizzazione entro l'esperienza del gruppo.

Coerentemente con queste caratteristiche, si definiscono i criteri di una costante innovazione metodologica:

- valorizzare la metodologia peculiare della FP di natura induttiva;

- permettere una “centralità dell’utente-destinatario” già a partire dalle fasi di accoglienza e di orientamento;
- superare la didattica per discipline/materie e laboratori e puntare ad una integrazione delle stesse sviluppando in tal modo un processo di apprendimento basato su “centri di interesse” (personale, sociale, lavorativo, professionale);
- valorizzare le esperienze dei destinatari;
- trovare strade alternative per l’apprendimento di saperi di base e di competenze professionali trasversali sia per adolescenti e giovani sia per adulti;
- diversificare la proposta formativa inserendo moduli di recupero (per coloro che presentano difficoltà e lacune) e di approfondimento (per coloro che intendano andare oltre gli obiettivi standard),
- valorizzare lo stage come esperienza fortemente personalizzata.

c) Qualificazione e coinvolgimento costante del personale

Le persone coinvolte nella formazione condividono il progetto educativo-formativo, presentano una sensibilità educativa in riferimento ai diversi destinatari, sono portatrici di competenze professionali tra cui l’orientamento, il “tutoring”, l’analisi dei fabbisogni, la progettazione, la gestione didattica, la valutazione, le funzioni di supporto all’azione formativa. Questo obiettivo viene perseguito mediante i seguenti impegni:

- selezione e formazione continua di tutto il personale che svolge attività nel Centro secondo requisiti di competenza, condivisione, disponibilità;
- coinvolgimento di ogni persona interna e dei collaboratori esterni per condividere le finalità, gli obiettivi di qualità e mettere a disposizione le proprie potenzialità e professionalità per lo sviluppo e il miglioramento del Centro;
- integrazione tra le diverse figure e competenze impegnate nelle attività del Centro tramite un lavoro di “team” che superi interessi individuali e realizzi la collaborazione, l’informazione e la visibilità;
- sostegno affinché tutti perseguano un miglioramento continuo dell’attività connessa sia al proprio ruolo sia alla gestione più generale del servizio;
- comunicazione continua e bidirezionale in modo da consentire flussi informativi e di confronto che coinvolgano tutto il personale in modo da renderlo protagonista attivo nella prospettiva della qualità del servizio.

d) Qualificazione delle altre risorse

Il Centro si impegna a porre in atto investimenti economici adeguati alla migliore dotazione di aule, laboratori ed officine oltre che di servizi logistici, alla cura costante delle tecnologie, degli strumenti e delle attrezzature in grado di garantire la migliore capacità di risposta possibile agli obiettivi formativi ed in coerenza con i gradi dell’innovazione tecnologica.

Inoltre si impegna all’adozione di procedure di gestione, autocontrollo, controllo, prevenzione e verifica per tutti i processi rilevanti, al perseguimento della flessibilità ed all’attenzione costante alle esigenze dell’ambiente in cui opera.

In particolare, la qualità del “know-how”, fattore cruciale per il successo del Centro, viene perseguita mediante i seguenti impegni:

- ricerca e sviluppo di innovazioni di processo e di prodotto investendo risorse adeguate a tale scopo;
- partecipazione a progetti ed iniziative di valore innovativo al fine di reperire “know-how”;
- diffusione delle innovazioni entro l’intera struttura, in modo da dar vita ad un circolo virtuoso in grado di moltiplicarne i benefici.

7. L'AMBIGUA "QUALITÀ" DELLA FORMAZIONE

Una delle sfide più rilevanti con cui il Direttore si deve confrontare è rappresentata dal tema della qualità. Ciò che si propone, a fronte delle spinte spesso divaricanti e ambigue dell'accreditamento esterno (regionale) e del sistema ISO 9000 (di parte terza), può essere definito come attenzione ad un modello unico di qualità che sia ancorato fortemente sul piano ispirativo e metodologico-operativo ad una visione propria della qualità della formazione, evitando in tal modo che emergano cesure e lacerazioni che sarebbero deleteri per il Centro.

Si propone in altri termini un modello di accreditamento interno/associativo, ovvero un processo deciso volontariamente dall'organizzazione (normalmente strutturata in forma di rete sia in una logica associativa sia federativa) e finalizzato a verificare il possesso di requisiti prestabiliti e condivisi da parte di unità/nodi dell'organizzazione che lo promuove. Esso ha perciò una finalità differente da quello esterno che è cogente per il richiedente nella misura in cui viene promosso dalla parte seconda /committente dei servizi formativi.

La necessità di dotare i Centri CONFAP di una tale metodologia risulta dalla consapevolezza circa il rilievo, ma anche l'ambivalenza, delle procedure di accreditamento esterno e di certificazione della qualità che sono andate imponendosi negli ultimi anni. Queste hanno comportato una forte e progressiva trasformazione dell'intero impianto gestionale ed organizzativo, influenzando decisamente sulle pratiche di lavoro ad ogni livello.

Tutto ciò richiede un nuovo quadro interpretativo: si impone infatti la necessità di nuove categorie culturali in grado di rappresentare la realtà che si sta delineando e di orientare i comportamenti degli "Enti storici" così come delle nuove Agenzie formative. Emergono nuovi paradigmi culturali di natura tecnica, finanziaria, di articolazione dell'offerta per soggetti destinatari oppure per territori, infine si fa strada in modo energico la prospettiva della qualità che si propone come "filosofia" organizzativa dotata di un proprio quadro di valori.

Come si è detto, un servizio formativo sarà di qualità solo se il processo formativo sotteso è di qualità. L'affermazione è abbondantemente documentata nella letteratura consultata per la ricerca e risulta persino ovvia. Se partiamo dalla centralità del cliente come principio fondante di ogni sistema di assicurazione della qualità, non possiamo che focalizzare l'attenzione sui bisogni e la soddisfazione del cliente in tutte le fasi del processo formativo insite nel pacchetto di servizi. Il processo formativo va quindi riprogettato nell'ottica del cliente, attraverso l'istituzione di un sistema d'ascolto, che permette di valutare e rettificare gli interventi formativi. E perché il servizio sia di qualità è richiesto un sistema di garanzia della qualità, cioè un insieme di regole e di convenzioni per cui tutte le fasi (progettazione, erogazione, ecc.) vengano programmate sulla base di precise verifiche. Si parla anche di "ingegnerizzazione" del processo formativo, che deve avvenire appunto all'interno di un sistema di garanzia della qualità.

Per fare formazione di qualità non basta più riferirsi a modelli tradizionali e consolidati (senza per questo dimenticare quanto di buono essi hanno portato con sé) ma è necessaria una continua ricerca di adeguamento ai bisogni formativi del cliente. E abbiamo già visto che ciò comporta nuove professionalità, nuovi ruoli e nuova organizzazione all'interno delle strutture formative (Centri o Agenzie di servizi formativi). Per esempio il dilatarsi della formazione continua e di altre filiere formative non tradizionali genera la necessità di introdurre anche modalità formative diversificate (l'approccio didattico all'adulto è diverso da quello all'adolescente, ecc.) e, cosa molto importante, la diversificazione dei compiti dei formatori, per superare il logoramento di una didattica ripetitiva e per acquisire competenze che permettano di confrontarsi con l'esterno.

La strada maestra che troviamo indicata nella letteratura per organizzare un processo, e quindi servizi di qualità, è quella che passa attraverso i piani o progetti di miglioramento che i singoli CFP o gli Enti di formazione predispongono per "cambiare pelle" ed entrare effettivamente in un'ottica di sistema qualità.

I percorsi verso la qualità (e qui la letteratura da noi consultata è molto ricca di esemplificazioni) hanno tutti una struttura simile:

- lancio di progetto di passaggio da CFP a CSF (centro servizi formativi) in un approccio di qualità;
- costituzione di un'équipe di lavoro (o Comitato di direzione);
- formazione del personale al linguaggio, alla logica e alle tecniche della qualità nella formazione, a partire dai leaders, facilitatori e da gruppi sperimentali;
- messa a punto del piano annuale di miglioramento (con gruppi di miglioramento su temi specifici);
- presentazione delle proposte di miglioramento alla direzione/al comitato di direzione;
- implementazione delle proposte presentate/approvate;
- valutazione del progetto.

Si segue perciò la metodologia del PDCA (plan-do-check-act). Uno snodo importantissimo in questo percorso verso la qualità del processo e del servizio formativo è rappresentato dalla precisa identificazione delle procedure (cioè delle modalità definite per eseguire un'attività). Infatti uno dei difetti dei sistemi formativi tradizionali era quello di fare le cose perché si erano sempre fatte così, senza avere una chiara consapevolezza di chi doveva fare che cosa, quando e in che modo.

Il sistema qualità offre la soluzione a questo problema di nebulosità procedurale costringendo a stilare (meglio se con il concorso di tutti gli interessati) un manuale delle procedure, corredato da una serie di istruzioni operative, che permettano a tutti di sapere sempre quali sono i compiti e le responsabilità all'interno di ogni fase del processo formativo. In questo modo è anche possibile controllare e migliorare in caso di non conformità riscontrate. Lo strumento di base del sistema qualità è, com'è noto, il manuale della qualità, che dà tutte le indicazioni per il funzionamento e il mantenimento del sistema qualità all'interno dell'organizzazione.

Appare evidente che un sistema di qualità del processo formativo deve essere documentato in maniera precisa. Solo riscontri oggettivi di conformità alle procedure e alle istruzioni stabilite e i dati ricavati dall'ascolto sistematico degli utenti (ad es. gli scostamenti tra qualità percepita e qualità attesa) permettono di controllare effettivamente i processi, per rettificarli in itinere, quando è ancora possibile, e in ogni caso evitare gli errori commessi in vista di un miglioramento, che, nella logica della qualità totale, dovrebbe essere continuo.

Le risorse umane, non certo i supporti documentali, sono evidentemente gli elementi essenziali per garantire la qualità del processo formativo. La qualità nella formazione, come in genere in tutti i servizi, è fatta dalle persone e non dalle procedure in sé, come può forse accadere in un processo produttivo manifatturiero. Questo ci riconduce alla centralità del cliente, che come si sa non è solo esterno. I formatori sono i clienti interni del processo formativo e vengono sempre prima delle regole operative. Su di essi va anche investito senza troppi risparmi.

Un aspetto sempre più caratterizzante della formazione di oggi è, in questo senso, il ricorso ai consulenti esterni, che diventa assolutamente necessario (oltre ad essere un fatto positivo e di crescita per il sistema di FP).

Un altro aspetto riguarda le metodologie formative, che rimangono sempre centrali nell'erogazione del servizio formativo. In buona sostanza oggi bisogna saper fare formazione anche fuori dall'aula e dai laboratori, e utilizzare forme diverse di fare formazione (per fare solo qualche esempio: stage, formazione in alternanza, formazione in impresa, lavoro di gruppo, percorsi individualizzati...).

L'insieme di questi innesti culturali e simbolici entra in tensione con la tradizionale identità dei Centri/Enti di formazione. Da qui lo sforzo teso a *rielaborare la "proposta formativa" degli Enti* alla luce delle nuove sfide nel senso di una sorta di ri-attualizzazione del quadro valoriale in riferimento allo scenario attuale; il rischio è rappresentato da una sorta di *secolarizzazione* che consiste nella progressiva perdita di valenza reale del quadro valoriale originario a vantaggio di

condotte tendenti a porre in evidenza elementi organizzativi, tecnici e territoriali, corrispondendo in tal modo alle sollecitazioni degli attori che presidiano i punti più rilevanti del nuovo sistema.

Occorre delineare modelli di qualità che salvaguardino lo “specifico” della FP e del quadro dei valori di riferimento, in modo da qualificare in forma autentica l’intero programma di attività sviluppato. In generale si può dire che siamo nel punto di transizione tra un approccio indistinto alla qualità ad un altro che punta a delineare un percorso ad hoc, su misura di Enti/Centri che fanno della formazione e dell’orientamento azioni culturalmente e metodologicamente ricche, fortemente legate al proprio quadro di valori.

In altri termini, si può dire che la tradizionale impostazione normativa delle Associazioni di area cattolica – centrata sulle affermazioni di valore, ma povera di riferimenti circa i profili concreti in cui tali affermazioni diventano osservabili e gestibili in rapporto a precisi livelli di responsabilità in ordine alla pratica operativa – risulta oggi insufficiente dal punto di vista gestionale, ma anche dal punto di vista della esplicitazione della stessa *mission* dell’Ente. Ciò sia a causa della complessità dei processi educativi e formativi, sia della diffusione di sistemi di gestione della qualità (del tipo ISO 9001) e di accreditamento esterno che sorgono appunto in vista di un più efficace profilo gestionale delle prassi di intervento.

Da qui nasce la necessità di un accreditamento associativo, inteso sostanzialmente non già come uno strumento normativo, quanto come offerta di una serie di garanzie e servizi affinché sia possibile individuare gli elementi indicatori di una formazione effettivamente di qualità, in forma omogenea e coerente con i riferimenti di valore (“Carta dei valori”), in una prospettiva di miglioramento continuativo della qualità stessa.

In questo senso, l’accreditamento associativo non rappresenta un ulteriore impegno rispetto ai due precedenti (certificazione e accreditamento esterno), ma il punto di riferimento di un *unico modello di gestione della qualità* che non deriva da norme esterne ma dalla unica possibile norma interna, ricavabile dai documenti fondamentali dell’Ente.

Questo rappresenta un obiettivo impegnativo per qualsiasi organizzazione e quindi anche per le organizzazioni di formazione; esso diventa una vera e propria sfida per organizzazioni complesse con centri dislocati geograficamente che intendono presentarsi ai potenziali “clienti” con un’immagine omogenea ma sono caratterizzati da culture ed esperienze di sviluppo spesso molto differenziate.

8. REQUISITI

Gli elementi e le sfide che abbiamo riportato in ordine alla nuova configurazione del sistema di istruzione e FP sono tali da mettere a dura prova la figura del Direttore, che viene investito da una serie notevole di problemi cui deve dare risposte sul piano della strategia, del disegno organico dell’offerta formativa ed ancora della cura delle metodologie, delle relazioni interne ed esterne, infine della gestione complessiva della qualità dell’organismo, nella logica del miglioramento continuativo.

Ciò richiede la necessità di delineare una figura dotata di alti requisiti umani, professionali e manageriali.

Dal punto di vista *umano*, siamo di fronte alla necessità di persone che presentano una forte passione personale per la relazione di servizio e per l’educazione in genere. Persone che concepiscano il fenomeno educativo come una partecipazione di diversi soggetti e non come espansione di uno stile personale che si impone. Inoltre servono direttori che abbiano una spiccata sensibilità per le relazioni di “nuova comunità” che si svolgono sia nel cerchio interno sia in quello del partenariato territoriale.

Occorre anche una buona dote di ottimismo e di spirito di intrapresa, congiunta alla capacità di contenere ansia e preoccupazioni evitando di investire di tutto questo ogni collaboratore.

La passione educativa si esercita infatti soprattutto nei confronti di questi ultimi, che divengono in un certo qual modo i primi “allievi” del Direttore, in una relazione di corresponsabilità

circa la qualità del servizio.

Il Direttore presenta quindi una notevole capacità di mobilitazione personale entro il campo di riferimento del Centro, che è ad un tempo vasto ed indefinito specie per ciò che concerne la rete delle attività che vengono offerte.

Dal punto di vista *professionale*, il Direttore deve possedere una notevole conoscenza del sistema di istruzione e FP sul piano giuridico, istituzionale, metodologico e delle procedure operative. Egli necessita nel contempo di una capacità di individuazione del senso di tutti questi processi pur non dovendo necessariamente diventare specialista in ognuno di essi, al fine di delineare uno stile gestionale organico ed orientato alla qualità. Ciò significa saper cogliere nell'insieme dei processi di cui è responsabile le componenti di coerenza o non coerenza con il disegno adottato ed inoltre i segnali di conferma o disconferma dello stesso, comprese le opportunità future. Le sue competenze professionali dirette si riferiscono all'ambito delle relazioni interne, con la gestione dei collaboratori e la guida dell'organizzazione, ed inoltre a quello delle relazioni esterne, dove è richiesta la cura delle relazioni di rete e la ricerca delle opportunità di intervento.

Tutto ciò ha una precisa ricaduta sui requisiti *manageriali* del Direttore, al quale è richiesta una leadership basata sui fattori di guida, testimonianza e responsabilità. Egli deve saper esprimere da un lato il legame o identificazione nella "mission" formativa, e dall'altro la capacità di interpretare le opportunità ed i vincoli delineando una strategia di intervento che richiede una continua modificazione ed una capacità di indirizzo dei collaboratori verso le mete delineate.

In tal modo si crea un clima organizzativo di tipo comunitario, ogni gruppo ed ogni collaboratore può circoscrivere il proprio ambito di intervento e si afferma uno stile di lavoro cooperativo che è al contempo modo e contenuto dell'agire educativo del Centro.

BIBLIOGRAFIA

- BOCCA G., *Pedagogia del lavoro. Itinerari*, La Scuola, Brescia 1998.
- BOLDIZZONI D. (a cura di), *Management delle risorse umane*, Il Sole 24 ore, Milano 2003.
- BOLDIZZONI D. – L. MANZOLINI (a cura di), *Creare valore con le risorse umane. La forma dei nuovi paradigmi nella direzione del personale*, Guerini & Associati, Milano 2000.
- BRINT S., *Scuola e società*, Il Mulino, Bologna 2002.
- BUSH, T., *Manuale di management scolastico*, Erickson, Trento 1996.
- BUTERA F. – M. LA ROSA (a cura di), *Formazione, sviluppo organizzativo e gestione delle risorse umane*, Angeli, Milano 1998.
- CARRETTA A. – M.M. DALZIEL – A. MITRANI, *Dalle risorse umane alle competenze. Metodi, strumenti e casi in Europa per una gestione e sviluppo delle risorse umane basata su un modello comune di competenze*, Franco Angeli, Milano 2002.
- CENTRO STUDI SCUOLA CATTOLICA-CONFAP, *La qualità della formazione professionale di ispirazione cristiana*, paper, 2000.
- COMMISSIONE EUROPEA, *Insegnare ed apprendere. Verso la società cognitiva. Libro bianco* (Rapporto Cresson), Luxembourg 1995.
- DI NICOLA P., *La rete: metafora dell'appartenenza. Analisi strutturale e paradigma di rete*, Angeli, Milano 1998.
- LE BOTERF G., *De la compétence. Essai sur un attracteur étrange*, Editions d'Organisation, Paris 1994.
- LE BOTERF G., *Construire les compétences individuelles et collectives*, Editions d'Organisation, Paris 2000.
- LIPARI D., *Logiche di azione formativa nelle organizzazioni*, Guerini & Associati, Milano 2002.
- MAGATTI M. (a cura di), *Per la società civile. La centralità del "principio sociale" nelle società avanzate*, Angeli, Milano 1997.
- MALIZIA G. – S. BORSATO – R. FRISANCO – V. PIERONI, *Il direttore di staff di direzione come perno del rinnovamento organizzativo della Formazione Professionale*, CNOS-FAP, Roma 1996.
- MONASTA A., *Mestiere; progettista di formazione*, La Nuova Italia Scientifica, Roma 1997.
- MONTEDORO C. (a cura di), *Dalla pratica alla teoria per la formazione: un percorso di ricerca epistemologica*, Angeli, Milano 2000.
- MORGAN G., *Images. Le metafore dell'organizzazione*, Angeli, Milano 1999.
- MORIN E. *La testa ben fatta*, Cortina, Milano 2000.
- NEGLIA G., *La valutazione della qualità della formazione: esperienze a confronto*, Lupetti, Milano 1999.

- NICOLI D., *La qualità della formazione: dalla valutazione alla affidabilità*, in «Rassegna Cnos», 1998, 1, pp. 13-28.
- NICOLI D., *La formazione professionale e il sistema qualità*, in «Orientamenti pedagogici», 2001, 4, pp. 687-699.
- NORMANN R., *La gestione strategica dei servizi*, trad.it. Etas libri, Milano 1985.
- OLIVETTI MANOUKIAN F., *Produrre servizi. Lavorare con oggetti immateriali*, Il Mulino, Bologna 1998.
- PELLEREY M., *L'agire educativo. La pratica pedagogica tra modernità e postmodernità*, LAS, Roma 1998.
- PISELLI F. (a cura di), *Reti. L'analisi di network nelle scienze sociali*, Donzelli, Roma 1995.
- PUGLIESE S., *Dal Centro di formazione professionale (Cfp) ai Centri di servizi formativi (CSF)*, in «Professionalità», 1997, 40, pp. XI-XXIII.
- Rapporto del Gruppo Ristretto di Lavoro costituito con D.M. n. 672 del 18 luglio 2001*, in «Annali dell'Istruzione», 2001, 1/2, pp. 3-176.
- RIFKIN J., *L'era dell'accesso. La rivoluzione della new economy*, Mondadori, Milano 2000.
- ROMEI P., *La scuola come organizzazione*, Angeli, Milano 1990.
- SCOTT W.R., *Le organizzazioni*, Il Mulino, Bologna 1994.
- VERGANI A., *La qualità nella formazione: pensarla, progettandola, realizzarla*, in «Skill», 1994, 9, pp. 45-57.