

Il progetto "Leonardo da Vinci" StaffMANAGER

LUIGI
COFFELE

Introduzione

Con il progetto StaffMANAGER, si è concluso un ciclo di formazione continua dei Formatori della Federazione nazionale CNOS-FAP, che ha visto impegnati numerosi operatori dei diversi settori professionali, direttori di Centri FP e membri dello staff di direzione.

Affermare che si è "concluso un ciclo" non è di per sé del tutto corretto, perché l'impegno della formazione dei formatori è un obiettivo strategico della Federazione, che intende proseguire con il massimo impegno su questa linea. Lo si può constatare anche dalle risorse investite in quest'ultimo anno formativo, durante il quale si è data la massima priorità a progetti formativi connessi con l'innovazione legislativa che sta cambiando radicalmente la formazione professionale italiana.

Parlando di "ciclo" intendo riferirmi a questi ultimi cinque anni, durante i quali formatori, impegnati nei diversi settori professionali hanno avuto l'opportunità di approfondire varie tematiche formative attraverso significativi momenti

Il Direttore e lo Staff di direzione sono il perno del rinnovamento organizzativo della formazione professionale. Il Progetto di scambio in "Leonardo da Vinci" - I 99 1 69623 PL 112c FPC StaffMANAGER ha portato dieci formatori degli Staff di Direzione della Federazione ad approfondire i problemi relativi al sistema formativo e al suo governo attraverso la conoscenza e la valutazione del sistema formativo in Spagna e in Germania.

di scambio con numerosi "partner" europei ricchi di esperienza formativa, diversificata secondo gli specifici modelli dei diversi Paesi Europei.

Tra i "partner", i Salesiani di Spagna (la SNS - ETP di Madrid), che con le loro opere ed istituzioni formative raggiungono più di 20.000 giovani nelle diverse fasce di età dalla formazione iniziale a quella superiore e vantano una pluridecennale esperienza di collaborazione formativa con il mondo imprenditoriale attraverso i Dipartimenti scuola - impresa, hanno potuto presentarci un modello organizzativo particolarmente innovativo di Centro di Formazione Professionale Polifunzionale.

La *Mission Locale* de Woippy (Metz - Francia), organizzazione educativa pubblica con una quarantina d'anni d'esperienza su tutto il territorio Francese, ha fornito spunti per l'approfondimento dell'orientamento e accompagnamento al lavoro delle fasce deboli. Emanazione dei Comuni e delle diverse realtà sociali del territorio che si occupano essenzialmente di orientamento, accompagnamento ed inserimento di giovani e adulti, specie immigrati, con notevoli difficoltà di inserimento nel tessuto produttivo e sociale, è gestita a livello dei dipartimenti regionali e provinciali. Si tratta di un'istituzione para - pubblica che opera con ordinamenti organizzativi e gestionali di tipo privatistico.

La *Diakonische Werk an der Saar* è un'organizzazione della Chiesa Cristiana Evangelica tedesca. Opera nel sociale a beneficio di giovani e adulti immigrati, ma anche in favore di ampie fasce di disoccupati tedeschi nelle Regioni che hanno avuto enormi scompensi in seguito alle trasformazioni industriali e produttive che hanno coinvolto in special modo il Saarland ed altre regioni ad economia prettamente legata alle trasformazioni minerarie e siderurgiche.

Il *Lag Jaw* di Hannover - Bassa Sassonia è un'organizzazione simile alla precedente, ma emanazione della Caritas tedesca, perciò legata alla Chiesa Cattolica. Anche il LAG JAW opera nel sociale grazie ad una serie di strutture educative e produttive - commerciali organizzate sotto forma di cooperativa, con lo scopo di fornire beni di consumo di qualità ma a prezzi particolarmente vantaggiosi, a famiglie di immigrati e o di residenti con particolari difficoltà economiche.

Lo *Stadt di Göttingen* (Comune di Göttingen) è una splendida città universitaria, collocata al centro della Germania, nella Bassa Sassonia, che si è organizzata per dare una risposta educativa e d'inserimento e accompagnamento al lavoro a quanti si trovano in difficoltà d'inserimento nella vita civile, giovani o adulti, immigrati dai diversi Paesi dell'Est europeo o tedeschi. La struttura che si occupa di questo coinvolge più di duecento formatori/educatori nelle diverse specialità di intervento, raggruppati in dipartimenti in relazione ai campi specifici di intervento.

Il *Don Bosco International* di Bruxelles, ha avuto un compito di coordinamento e di collegamento con i competenti uffici di promozione a livello comunitario per l'organizzazione del partenariato.

Il Progetto StaffMANAGER

Con il progetto StaffMANAGER si sono affrontate diverse tematiche connesse con il cambiamento istitutivo – gestionale dei Centri di Formazione professionale dovuta alla stagione di rinnovamento legislativo e normativo, che coinvolge la formazione professionale.

La Federazione CNOS/FAP ha accompagnato questo processo di trasformazione dei propri Centri con il supporto della ricerca e della sperimentazione, ma anche attraverso il confronto transnazionale, come più sopra ho già evidenziato.

Il progetto StaffMANAGER è stato preceduto dal progetto "SicMANAGER" (= Manager di sviluppo e d'implementazione della formazione continua)¹, che aveva lo scopo di coinvolgere *in prima persona i Direttori* dei Centri nel processo di trasformazione dei Centri in "CFP Polifunzionali". Questo progetto tendeva a valorizzare e diffondere i risultati del precedente progetto ed estendere l'azione formativa *alle figure di Staff di Direzione*. Tali figure (impegnate a svolgere le funzioni di coordinamento, analisi, progettazione e valutazione dei fabbisogni, orientamento, ecc.) sono essenziali, in unione con il Direttore, per la realizzazione di un CFP dinamico, orientato alla qualità e rispondente alla logica dell'accreditamento.

Gli obiettivi del progetto erano i seguenti:

- a) conoscere l'esperienza del Paese Partner circa lo svolgimento delle funzioni di progettazione e coordinamento delle attività formative e orientamento delle persone;
- b) elaborare un modello di sistema di qualità applicato ad un CFP "Polifunzionale" con riferimento allo staff di direzione e alla luce del confronto Europeo (Spagna, Germania).

I beneficiari diretti del progetto erano le figure di staff di direzione, cioè il coordinatore di processo/area, il coordinatore progettista, il coordinatore delle attività di orientamento e il Tutor.

Concretamente i Formatori coinvolti nella visita – studio sono stati coinvolti per:

- a) una attività di studio del modello organizzativo, strutturale e formativo del Paese e del Centro visitato e del funzionamento delle figure articolate, che affiancano il direttore nelle funzioni indicate;
- b) una attività di confronto con le singole figure di sistema e con lo staff nel suo insieme sullo svolgimento delle funzioni di progettazione, dell'orientamento e del tutoraggio;
- c) un'attività di raccolta di elementi necessari all'elaborazione di un modello di qualità dello staff di direzione.

Lo scambio è stato preparato da un'analisi sui fabbisogni dello staff di direzione e seguito da un'azione di monitoraggio sull'azione dello staff di di-

¹ Cfr. "Rassegna CNOS", anno 15 (1999) n. 2, pp. 121-130.

rezione, attuato da una équipe di esperti. L'azione si è rivelata utile anche per l'individuazione dei partecipanti allo scambio, scelti in base al ruolo rivestito, alla formazione personale attivata e alla rappresentatività geografica.

Ampio spazio, infine, sarà dedicato alla disseminazione dei risultati:

- a) un seminario di studio con i Direttori e tutte le figure di staff di direzione presenti in tutte le regioni ove il CNOS/FAP opera, allo scopo di mettere in comune i risultati degli scambi (SicMANAGER e StaffMANAGER);
- b) la disseminazione dei risultati mediante la loro pubblicazione;
- c) l'azione di monitoraggio sulla sperimentazione del modello in base agli standard di qualità individuati.

Per la partecipazione al progetto sono stati selezionati dieci formatori, che suddivisi in due gruppi². Il primo gruppo si è dedicato allo studio del modello Spagnolo, mentre il secondo gruppo si è occupato del modello tedesco. Naturalmente anche per gli scambi si è operato con il medesimo criterio. La scelta di operare in due gruppi distinti è stata condizionata da fattori organizzativi e motivata dalle precedenti esperienze. Si era constatato, che la visita di un unico gruppo per una settimana in ognuno dei due paesi non rendeva possibile l'approfondimento delle tematiche. La soddisfazione dei partecipanti, è stata totale superando i timori che inizialmente influito negativamente sulla motivazione partecipazione, dovuti alla scelta di una sola nazione per gruppo.

Al progetto è mancata la fase di scambio dalla Spagna e dalla Germania verso l'Italia, giacché ai nostri partner non è stato approvato il corrispondente progetto, a differenza di quanto si era verificato con il progetto SicMANAGER, grazie al quale anche un gruppo di Direttori di Centri spagnoli aveva potuto visitare le strutture formative italiane.

Tuttavia con il progetto StaffMANAGER, arricchito dalle esperienze degli anni precedenti, si è avuta conferma della bontà della metodologia utilizzata e della qualità del partenariato che in questi anni si è venuto consolidando.

La preparazione del progetto si è potuta realizzare in tempi molto ridotti e non ha richiesto particolari incontri con i partner. Le pratiche e gli accordi si sono potuti stipulare utilizzando gli strumenti della comunicazione multimediale. Per l'affinamento del progetto si è approfittato del seminario organizzato dai nostri partner tedeschi in occasione della presentazione alla stampa, agli enti interessati ed alle autorità civili i risultati finali del progetto Youthstart "MOBIL 2000", giunto al termine operativo. Il CNOS-FAP è stato invitato perché partner con il progetto "OFINET 2000".

² *Spagna*: Battistella Roberto - Vigliano Biellese, Boni Guido - Verona, Cena Mario - San Benigno Canavese, Marchiaro Michele - Fossano, Regni Elvisio - Perugia. *Germania*: Bongiorno Felice - Catania, Coffele Luigi - Sede Nazionale, Rossi Alberto - Roma, Riera Fabiano - Este, Rei Daniela - Novara.

In tale circostanza ci siamo potuti incontrare, apportando miglioramenti al piano delle visite programmate e confermando sostanzialmente la struttura di massima già sperimentata per il progetto SicMANAGER.

Visita in Spagna¹

Il presente articolo non intende essere una cronistoria né una relazione della visita stessa, né mi addentrerò nel descrivere il sistema educativo spagnolo, perché già pubblicato dalla rivista in un precedente articolo⁴ a cura dell'ing. Lucio Reghellin che ne descrive adeguatamente le peculiarità.

Piuttosto cerco di dare qualche breve informazione circa alcuni elementi salienti caratterizzanti il modello formativo spagnolo.

Durante la visita in Spagna si sono potuti incontrare i responsabili di diverse istituzioni statali e non statali che si occupano di formazione, avendo così modo di conoscere ed approfondire il nuovo sistema scolastico e formativo spagnolo, già attivato da alcuni anni. Ci si è incontrati inoltre con i responsabili del CETEMA, un organismo che fornisce servizi di consulenza sui sistemi qualità.

Nell'incontro con il "Dipartimento dell'educazione" dell'Università di Alcalá de Henares si è trattato del tema della Direzione e gestione dei Centri educativi, approfondendo lo studio della recente riforma spagnola mettendola a confronto con la legge sul riordino dei Cicli in Italia, rilevando analogie e differenze. Si è evidenziata la sistematicità del modello spagnolo nell'organizzazione della fase di passaggio dal vecchio sistema al nuovo.

La riforma spagnola dà grande rilevanza istituzionale ai compiti dell'équipe direttiva e della équipe di progetto all'interno della scuola.

Un incontro con alcuni funzionari del ministero dell'educazione e con i dirigenti dell'INEM (Instituto Nacional de Empleo) ha permesso di valutare anche gli elementi di difficoltà insiti nel nuovo sistema educativo spagnolo e di mettere in rilievo le strade seguite per superare queste difficoltà. Ad esempio è stato descritto il compito dei "programmi di garanzia sociale", istituiti per i giovani che incontrano particolari difficoltà a raggiungere gli obiettivi minimi richiesti dal Ciclo secondario.

Il confronto poi con i direttori di alcuni dei più importanti e qualificati Centri di Formazione in Madrid e nei Paesi Baschi, hanno fatto apprezzare anche le opportunità create dall'autonomia, che vige nelle diverse Regioni della Spagna anche per quanto riguarda il problema educativo. In particolare a Bilbao esiste un Centro di riferimento per tutta la regione per quanto riguarda le tecnologie della comunicazione audio - visiva "l'Istituto Politecnico DEUSTO"; ad Elgoibar, una piccola cittadina nelle valli dei Paesi Ba-

¹ Coordinatore per lo scambio in Spagna: Angel Miranda - Coordinador de Secretaría Nacional Salesiana de F.P.

⁴ LUCIO REGHELLIN, *Il nuovo sistema formativo in Spagna. Il ruolo della formazione professionale*. In "Rassegna CNOS", Anno 13 (1997), n. 3, pp. 41-47.

schì, l'industria della macchina utensile è particolarmente fiorente anche grazie alla presenza di un Centro di Formazione per la Macchina utensile "Instituto de la Maquina Herramienta" istituito da un consorzio tra il governo e gli imprenditori stessi. La *Fatronik System* è un'azienda costituita appositamente per "sviluppare ricerca e supporto" per tutte le aziende del territorio. Naturalmente tutto ciò ha una significativa ricaduta sull'intero sistema educativo della regione, grazie anche alla forte e consolidata collaborazione formativa tra le aziende e le istituzioni educative stesse.

A Pamplona ed a Saragozza si è avuta la possibilità di conoscere alcune istituzioni formative di particolare rilievo sia dal punto di vista educativo che dal punto di vista organizzativo. La particolare importanza è dovuta alla complessità delle strutture ed alla molteplicità dei servizi offerti.

In Pamplona l'Istituto Politecnico Salesiano con ben 1700 allievi frequentanti i diversi livelli formativi organizza un efficiente sistema per l'orientamento scolastico e professionale sia iniziale sia in itinere. Il suo dipartimento scuola - impresa si rivela particolarmente valido sia per il primo inserimento dei giovani nel mondo del lavoro, sia per la formazione continua dei giovani già occupati, anche attraverso progetti mirati progettati all'interno della azione comunitaria "ADAPT".

A Saragozza il CCB "Centro di Calcolo Bosco" svolge un'importante azione di produzione di sussidi per la didattica, sviluppa azioni di formazione a distanza utilizzando le più disparate metodologie, da quelle più classiche con materiale cartaceo e collegamento via posta e via telefono con gli allievi (sono una ventina d'anni che lavora in questo ambito) alle più moderne tecnologie multimediali (CD ROM, Internet, Posta elettronica, ecc.).

Sempre a Saragozza di particolare significatività è risultata la collaborazione tra l'istituzione formativa locale, "l'Istituto Politecnico Salesiano", e il "Conservatoire Nazionale des Artes et Metieres" francese. L'accordo è tale per cui il titolo professionale erogato dall'Istituto Politecnico è contemporaneamente riconosciuto dall'ordinamento formativo e scolastico Spagnolo e dall'Ordinamento Formativo Scolastico Francese, con piena validità legale in entrambi i Paesi.

Particolarmente interessante poi, l'incontro con lo Staff di direzione del Centro San Valero, sempre in Saragozza, con visita alle diverse strutture del Centro, ai servizi che questo offre in numerose aree tecnologiche e alla particolare iniziativa formativa creata con il "laboratorio mobile". Questo consente di raggiungere anche le zone più lontane della Regione con le più avanzate tecnologie dell'automazione Meccanica CAD/CAM/CNC, dopo aver erogato formazione specifica alle diverse unità formative disseminate per l'intera regione.

Visita in Germania

La Germania è una Repubblica Federale di Regioni - Stato che godono di notevole autonomia di governo anche per quanto riguarda il Sistema

Educativo. La visita si è svolta nella regione della Bassa Sassonia⁵, nella capitale Hannover la prima settimana e a Göttingen, città di grande tradizione culturale e universitaria, nella seconda. Pertanto le informazioni raccolte sono specifiche di questo Land e quindi non generalizzabili a tutta la Germania. Tuttavia si diffonde la tendenza in Germania di omogeneizzazione e di coordinamento nazionale. La visita è stata ben programmata, con una molteplicità d'interlocutori, tra cui in primo luogo la Camera dell'industria e artigianato della Bassa Sassonia, che è l'organismo incaricato a presiedere tutti gli aspetti di progettazione, di governo e di controllo della formazione professionale.

Mi rendo conto che esprimendo in questi termini il concetto si corre il rischio di essere tacciati di superficialità ed imprecisione, ma se si tiene presente la struttura del mondo imprenditoriale tedesco, essenzialmente basato sulle corporazioni, si comprende come tutti gli aspetti inerenti la formazione, che è il requisito unico ed indispensabile per qualsiasi inserimento nel mondo del lavoro, siano posti nelle mani di questi organismi, le Camere.

Per la cultura tedesca non è concepibile che un individuo, per quanto competente ed abile, possa entrare in una specifica professione o esercitare un'attività "in proprio", se sprovvisto di "diploma" acquisito secondo un determinato piano di formazione professionale, certificato secondo delle norme standard nazionali sotto il controllo della Camera⁶ di competenza.

Forse questo è l'elemento, che maggiormente distingue il "modello tedesco" dal "modello italiano", relativamente al sistema educativo.

Compito delle Camere è fornire servizi alle imprese associate, dare supporto legislativo, dare indicazioni alle aziende in tutti i rapporti con la pubblica amministrazione, aiutare in ambito fiscale, difendere gli interessi dell'azienda nei confronti dello Stato.

La Formazione professionale è specificamente affidata dalla legislazione federale alle Camere. Non sono perciò le istituzioni pubbliche o private ad occuparsene, ma le Camere che governano la formazione professionale secondo le norme federali. Esse descrivono il piano formativo per ogni tipo di professione, riconoscono quali aziende sono adeguate a svolgere attività di formazione, redigono i contratti di formazione e governano la formazione nel sistema duale mediante l'applicazione delle leggi e delle norme che provengono dagli organi federali nell'ambito del lavoro. Le Camere sono poi responsabili a sovrintendere gli esami per l'assegnazione dei diplomi di qualifica.

Sistema Formativo in Germania

In Germania il percorso scolastico inizia con la scuola primaria o elementare che dura quattro anni.

⁵ Coordinatori della visita in Germania: Lorenz Andreas (Direttore) e Wienken Gerhard (coordinatore) LAG JAW - Bassa Sassonia. Linne Dietmar (Direttore), Castillo Viviana (coordinatore) - Stadt Göttingen.

⁶ In Germania vi sono 82 Camere.

Alla fine dei quattro anni, si compie la scelta - *sulla base dei voti acquisiti in tutte le materie* - di uno di tre possibili percorsi scolastici. La scelta comunemente è governata dalla scuola in dialogo con i genitori. Non vi è alcun obbligo, ma il percorso scolastico successivo è "fortemente raccomandato"; qualora i genitori insistessero per una scuola di maggior prestigio, possono farlo, ma la prospettiva dell'insuccesso è pressoché normale.

Esiste una tipologia di scuole, la "Sonderschule" o scuola speciale, per giovani con problemi di studio o di apprendimento, nella quale si può essere inseriti subito dopo la scuola materna. È la scuola in cui normalmente sono collocati i bambini con gravi forme di handicap.

Al termine della scuola primaria sono possibili tre percorsi scolastici (Figura 1).

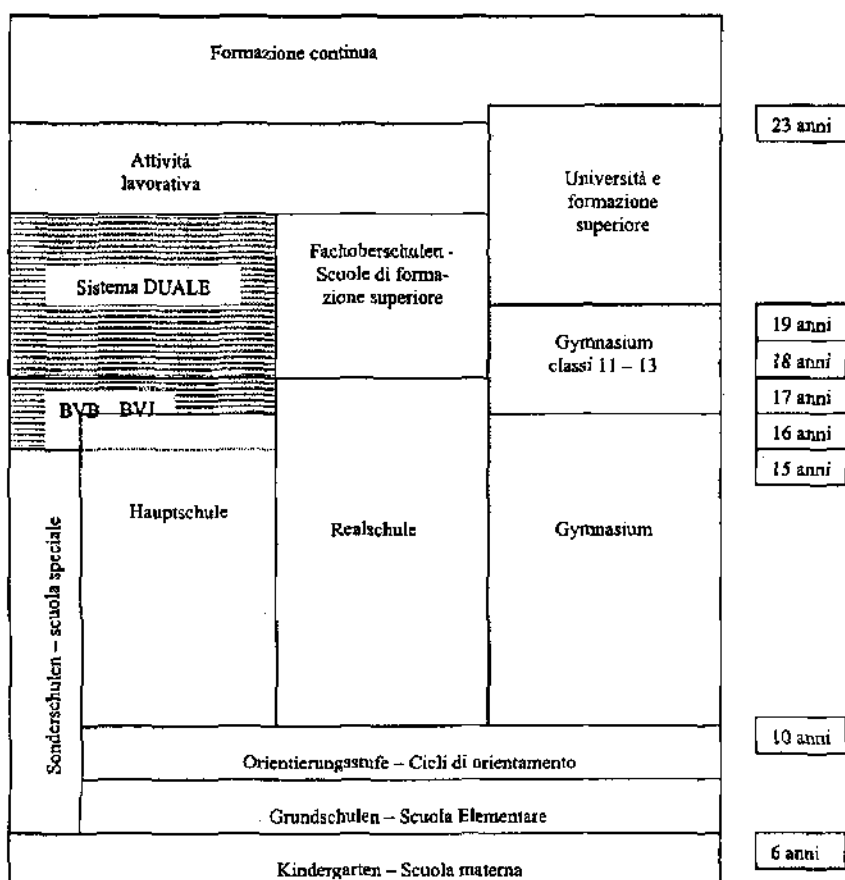


Figura 1

⁷ Distribuzione degli allievi nelle parti fondamentali della Formazione; (dati del 1998)
- Sonderschule 8% - Hauptschule 27% - Realschule 40% - Gymnasium 25%.

Il primo percorso, "hauptschule", può durare 5 o 6 anni, in base all'esito scolastico. Se la media dei voti è considerata inadeguata, il ciclo è considerato concluso dopo il quinto anno (15 anni di età) e si rilascia una pagella che attesta conclusione del ciclo; se invece la media dei voti è considerata buona il ciclo può essere continuato per un sesto anno in seguito al quale si ha la possibilità di frequentare l'ultimo anno della "realschule", acquisendo così una pagella di fine ciclo che consente indubbiamente maggiori opportunità sia per il proseguo degli studi sia per l'inserimento nel sistema duale.

Al termine del ciclo di "hauptschule" è possibile entrare in azienda con un contratto di apprendistato per effettuare la formazione secondo il sistema duale.

Il secondo percorso (realschule) è un percorso per chi intende inserirsi in professioni di tipo amministrativo, commerciale ecc. il percorso dura sette anni, e termina con la pagella di fine ciclo superiore che attesta anche l'assolvimento dell'obbligo scolastico.

Con l'ultimo anno della "realschule" si aprono diverse opportunità.

- *Si può entrare in qualche azienda con un contratto di apprendistato secondo il sistema duale.*
- *Oppure, frequentando delle scuole serali per almeno due anni, acquisire un titolo tecnico che consente di proseguire gli studi nella Formazione Superiore.*

Il terzo percorso (gymnasium) ha una durata complessiva di nove anni. Si conclude un esame che apre la porta agli studi universitari oppure ad un percorso di formazione superiore.

Lo schema è semplificato ed incompleto, ma già sufficientemente esplicativo della complessità nonché della selettività e rigidità del sistema. Questo è l'aspetto più criticato dai pedagogisti tedeschi.

Sistema Duale

In Germania vi sono ben 366 diverse professioni definite e riconosciute a livello federale, descritte con precisione in un repertorio pubblico delle professioni. In detto repertorio è definito non solo il contenuto di ogni singola professione, ma anche la scansione temporale necessaria per la formazione alla specifica professione. Le aziende coinvolte nella formazione dei giovani sono tenute a far riferimento assoluto alla pianificazione definita dalla Camera.

Delle 366 professioni, 222 sono relative all'industria e all'artigianato, 111 nei servizi o nel commercio, le altre in aree diversificate (agricoltura, ecc.).⁸

⁸ Su 970.000 giovani diplomati nelle scuole 612.000 entrano nella formazione aziendale (sistema duale). Di questi, il 15% provengono dal gymnasium, il 35% dalla realschule, il 30% dalla hauptschule. Il restante 20% viene recuperato in seguito a dei corsi integrativi e di recupero progettati appositamente per quei giovani che hanno incontrato serie difficoltà nella haupt-

Le attrezzature e gli ambienti dedicati alla formazione all'interno dell'azienda, devono corrispondere ai requisiti richiesti. Inoltre l'azienda deve dotarsi di un pedagogista diplomato e abilitato.

Per entrare in formazione i giovani debbono venire assunti dall'azienda come apprendisti. Ogni giovane al momento dell'assunzione riceve il piano dettagliato, in cui sono previste, con scansione mensile, tutte le azioni formative che saranno erogate in azienda e nella Scuola professionale. I piani formativi variano per ogni singola qualifica professionale e sono stabiliti dalle Camere dell'industria e dell'artigianato a livello federale. Il contratto di apprendistato comporta l'obbligo per l'apprendista di frequentare la Scuola Professionale nei giorni stabiliti e per il datore di lavoro l'obbligo di inviarvelo. La formazione si svolge per tre-quattro giorni la settimana presso l'azienda, per uno-due giorni presso una scuola professionale (Berufsschule).

L'orario contrattuale è di 38 ore settimanali; di queste, da dodici a sedici sono svolte presso la scuola professionale. Per garantire la continuità della formazione l'azienda e la scuola professionale collaborano con incontri periodici e anche con periodi di formazione continua per i docenti in azienda.

L'apprendista in formazione riceve da parte dell'azienda uno stipendio che aumenta dal primo anno di formazione al terzo anno. Il suo ammontare dipende dal contratto di lavoro del settore.

A metà del percorso formativo il giovane in formazione è sottoposto ad un esame intermedio di verifica pratica e teorica: al termine i candidati sostengono l'esame finale.

L'esame è sostenuto secondo le modalità fissate dalle Camere dell'industria e dell'artigianato, in base alla legge federale sulla formazione. In caso di esito positivo, il candidato riceve una qualifica valida in tutta la Germania. In caso di esito negativo la prova può essere ripetuta, ma una volta soltanto, dopo di che necessariamente il giovane dovrà cambiare settore di occupazione e tipo di professione.

Per tutti coloro che non riescono ad ottenere un contratto di apprendistato sorgono numerose iniziative da parte di organismi ed enti impegnati nel sociale, ricorrendo a finanziamenti di enti locali, di Camere, ma anche a Fondi Comunitari, con lo scopo di recuperare questi giovani e di portarli in uno o due anni nelle condizioni di poter ricevere il diploma che attesta l'assolvimento dell'obbligo scolastico e, nello stesso tempo, di dar loro maggior opportunità di trovare un'azienda disponibile ad accoglierli per il percorso all'interno del sistema duale.

I partner del CNOS-FAP sono in prima linea su questo fronte, con iniziative specifiche per i giovani e per i meno giovani, che prevedono progetti di accompagnamento e di inserimento per giovani anche ventenni (in teoria

schule ed in seguito a ciò non sono riusciti a trovare un'azienda disponibile ad accoglierli con contratto d'apprendistato. Dei giovani che entrano nella formazione aziendale, il 51% entra in professioni proprie dell'industria, il 35% nel commercio e nei servizi, il 14% in altre attività professionali (es. agricoltura).

fino ai 26 anni di età, ma in pratica per i casi più gravi anche oltre). Vengono organizzati "laboratori", generalmente di carpenteria e falegnameria, cooperative di lavoro con l'avviamento di iniziative imprenditoriali nelle quali i giovani sono accolti fino a che non abbiano raggiunto una competente preparazione, frequentando anche specifici corsi di formazione presso le scuole professionali o presso le strutture stesse degli enti che li stanno seguendo.

Si ha la sensazione che "il sistema" contribuisca moltissimo a selezionare fin dalla più giovane età i giovani ed a catalogarli, lasciando pochi margini ad un recupero o ad una maturazione in tempi più lunghi. Nello stesso tempo vi sono dei meccanismi (istituzionali) per cui nessuno viene lasciato solo, abbandonato: c'è sempre qualcuno o qualche organizzazione che in un modo o in un altro tenta di recuperarlo.

Alla fine del percorso il giovane entra nel mondo del lavoro con una mansione dopo aver raggiunto, in un modo o nell'altro, una "qualifica".

Due anni "istituzionali" servono allo scopo, per i giovani con scarsi profitti nell'ambito della "Hauptschule": sono chiamati Rispettivamente BVB e BVJ.

Il primo anno, riservato ai giovani che uscendo anzitempo dalla hauptschule, è detto "BVB – Berufsvorbereitende Bildungsmassnahme". Si svolge presso istituzioni educative che istituiscono dei "laboratori-scuola" dando la possibilità di recuperare le materie teoriche fondamentali come il tedesco, la matematica, l'inglese e altre, necessarie per ricevere l'attestato di fine obbligo scolastico e nello stesso tempo consentono di acquisire una preparazione di base che permetta l'inserimento nel sistema duale ordinario.

Per i giovani che nonostante ciò non riescono a trovare un'azienda disponibile ad assumerli con contratto di formazione, esiste la possibilità di un ulteriore anno di formazione chiamato "Anno di Formazione di base – BVJ" da svolgersi interamente all'interno delle scuole professionali.

Tale anno formativo, anche se svolto integralmente all'interno della scuola professionale, sarà accreditato come primo anno di formazione "duale", non appena si troverà un'azienda disponibile a stipulare un contratto di formazione, purché gli studi siano compatibili con il tipo di professione per cui è fatta l'assunzione; diversamente il ciclo di apprendistato riprenderà da capo.

Un piano di formazione aziendale: la MAHR

La visita alla MAHR⁹ ha permesso di valutare la formazione fornita dall'azienda con il contratto di apprendistato. Considerando il settore mecca-

⁹ L'azienda costruisce attrezzature individuali di misura, di grande precisione. Attualmente ha 650 dipendenti nella sede di Göttingen, con più 150 in formazione. Circa il 99% del personale è qualificato ed è in formazione continua. Motto dell'azienda: "Vivere è formarsi".

Tra i dipendenti, circa 140 possiedono una formazione superiore e 15 di loro sono "Maestri d'Arte".

nico industriale, durante il primo anno la formazione è uguale per tutti. Per le esercitazioni, dopo una fase iniziale di approccio, si eseguono lavorazioni che fanno parte del piano di produzione aziendale. La formazione dal secondo anno è orientata alla specificità della professione scelta e il terzo anno viene impiegato su tematiche della professione specifica. Durante i primi due anni si svolgono anche dei brevi corsi di tornitura, fresatura ecc., mentre durante il terzo anno la formazione si fa più specialistica, utilizzando le attrezzature produttive dell'azienda.

Il lavoro si svolge su singoli progetti ed analizza tutti gli elementi tecnologici: disegno, materiali, lavorazione, controllo. Gli allievi devono lavorare in maniera autonoma e cooperativa in gruppo. La programmazione didattica è impostata a blocchi, per dare continuità ai diversi moduli formativi teorici e pratici. Il rapporto tra scuola e azienda è regolato da appositi gruppi di lavoro costituiti da rappresentanti della scuola, dell'azienda e del sindacato. Già al secondo anno nei reparti di produzione i giovani cominciano a prepararsi per l'esame finale, esercitandosi sui temi di lavoro assegnati gli anni precedenti.

La formazione è organizzata con un orario settimanale di 35 ore. Durante l'anno per gli apprendisti sono previsti 30 giorni di ferie, esattamente come per gli altri dipendenti: non si possono però prendere come ferie giorni in cui si è tenuti ad andare a scuola. Le assenze per malattia vengono regolarizzate secondo un corretto rapporto di informazione tra azienda e scuola.

Un piano di formazione nella scuola: la BBS II

Il piano di lavoro delle due settimane di visita ha portato al confronto con organismi pubblici, ministeriali e sociali che si occupano a diversi livelli dei vari aspetti connessi con i problemi di educazione dei giovani, e con strutture emanazione di enti non statali, religiosi e civili, che hanno come missione il recupero, il reinserimento e l'accompagnamento dei giovani in difficoltà, con particolare riguardo gli immigrati o figli di immigrati. Sarebbe interessante presentare anche solo l'elenco di queste strutture, se non altro per evidenziare la ricchezza di interventi che vengono posti in campo ma credo che, a completamento del panorama a gioco forza incompleto, possa essere molto più interessante riportare alcune riflessioni relative alla

La formazione nell'apprendistato inizia in autunno, dopo le ferie estive. La maggior parte delle domande arrivano già con un anno d'anticipo.

Nell'area di gestionale/amministrativa arrivano circa 350/400 domande per 6 posti di formazione, permettendo un'ampia selezione. Le associazioni degli imprenditori cercano di sollecitare i giovani ad orientarsi per l'inserimento nell'area della produzione, dove le richieste sono minori. La MAHR fa pubblicità nelle scuole, attraverso gli stage nel periodo di frequenza della "Realschule", in modo da aumentare la domanda da parte dei giovani. Durante la selezione sono poste domande per valutare le motivazioni che stanno alla base delle richieste di lavoro. Sulla base delle pagelle scolastiche degli ultimi due anni e di test di valutazione avviene la selezione, che tiene conto delle motivazioni che hanno spinto alla scelta dell'azienda e della professione. Al termine delle selezioni è stipulato il contratto d'apprendistato, registrato dalla Camera dell'industria e del commercio, che ne certifica la validità.

nostra visita ad una scuola statale di Göttingen, dove si è potuto avere un quadro estremamente interessante del modello educativo tedesco visto dal versante "scuola".

In Göttingen la visita ha interessato una Scuola Professionale (Berufsschule) di indirizzo tecnico, la "BBS II", ed è questa che presento secondo le informazioni che ci sono state date dal Direttore, dr. Peter Petchil¹⁰.

La durata standard dell'iter formativo è di tre anni/tre anni e mezzo, corrispondenti agli anni di formazione nell'apprendistato. Almeno 12 delle 38 ore di lavoro settimanali devono essere trascorse presso la scuola.

Orario settimanale presso la BBS II:

orario alternativo		
12 ore/settimana	Primo anno	18 ore/settimana
12 ore/settimana	Secondo anno	9 ore/settimana
12 ore/settimana	Terzo anno	9 ore/settimana

L'organizzazione cambia da scuola a scuola e dipende dalle aziende coinvolte e dalla tipologia di professione.

Tra gli obiettivi della formazione si trovano in primo piano la capacità: d'autonomia, d'inserimento sociale e di lavoro in équipe. Fino a qualche tempo fa erano fondamentali le *abilità professionali* e le *conoscenze scolastiche*, mentre oggi si dà molta più rilevanza alle *competenze*.

L'istruzione scolastica in Germania è governata a livello di LAND attraverso il proprio Ministero dell'Educazione. Poiché la FP dipende dalle Aziende e i contratti di Formazione in apprendistato sono definiti legislativamente a livello Federale, è attivo un organismo che gestisce le relazioni tra FP/Scuola. Esiste, infatti, un piano di formazione aziendale ed un piano per i contenuti culturali e tecnici che devono essere trattati a livello d'istituzione scolastica. L'esame finale, che rilascia la qualifica è svolto sotto la responsabilità delle Camere e non della scuola. La scuola rilascia una propria pagella scolastica finale.

Perché la scuola possa attivare un corso non è sufficiente che vi siano giovani che chiedono una determinata professione, ma è indispensabile che questi abbiano un contratto d'apprendistato sottoscritto con un'azienda.

Prendiamo in esame l'organizzazione scolastica nell'ambito dell'area meccanica.

Nel primo anno la formazione nella scuola è uguale per tutti gli allievi dell'area meccanica. Questo è il percorso base, che apre la strada ad una trentina di professioni diverse. Il secondo anno si diversifica in quattro percorsi più specializzati. L'ultima fase della formazione, della durata di un

¹⁰ Studi in pedagogia, in Matematica e in Costruzioni. Dal 1976 Docente. Dal 1980 Docente e Coordinatore di Settore. Dal 1986 Direttore della scuola.

anno e mezzo (terzo anno e mezzo), è spesa in una sezione specifica, per il raggiungimento di una ben determinata qualifica. La scuola cerca di stare al passo con le innovazioni tecnologiche, ma è difficile, perché i 25 allievi che compongono una classe possono provenire anche da 18 diverse aziende con esigenze a volte contrastanti fra di loro. Non è facile pianificare la formazione che si svolge a scuola con quella riservata all'azienda.

I corsi scolastici si pongono l'obiettivo di fornire le conoscenze necessarie per superare l'esame finale, che è sostenuto presso un ente terzo rispetto all'azienda e alla scuola.

Il criterio di un Ente certificatore terzo è stato per decenni l'elemento di garanzia della validità della Formazione Professionale a livello federale; poiché oggi le esigenze formative tendono a diversificarsi da luogo a luogo, capita che le aziende preparino l'allievo a superare l'esame, ma non ad inserirsi nella propria attività produttiva, con conseguenti difficoltà per le stesse aziende.

Durante il primo anno la scuola può fornire ai giovani sia la teoria sia la pratica, perché può iscriversi anche chi non ha un contratto d'apprendistato in azienda (BVJ). A questi giovani è garantita soltanto la copertura delle spese per il viaggio e l'uso del materiale e delle attrezzature, ma non lo stipendio mensile. Entro sei mesi questi devono decidere in quale settore di qualifica vogliono entrare. Al termine del primo anno il giovane è considerato disoccupato e deve trovare un'azienda che lo assuma con un contratto d'apprendistato della durata dei due anni e mezzo mancanti per conseguire la qualifica. L'azienda, a sua discrezione, lo può assumere senza accreditargli l'anno iniziale, cosicché la formazione durerà complessivamente quattro anni e mezzo.

Un giovane che non ha superato il primo anno può lasciare la scuola, ma in ogni caso il primo anno deve averlo frequentato (obbligo scolastico).

Nel primo anno per gli allievi apprendisti sono previste otto ore la settimana di materie specifiche (tecnologia, matematica, tecniche della comunicazione, pianificazione del lavoro), sette ore di materie di carattere generale (tedesco, educazione civica, sport e religione) ed anche un'ora di lezione extra curriculare, per un totale di 16 ore. Per coloro che invece non hanno un contratto con l'azienda sono previste altre 22 ore da svolgersi nei laboratori per un totale 37 ore la settimana.

Gli insegnanti svolgono 24 ore d'insegnamento la settimana; i Coordinatori di settore ne svolgono solo 17 mentre il direttore mantiene 3 ore la settimana di lezione.

Vi sono tre tipologie di insegnanti.

- ✓ L'insegnante di scuola professionale che insegna materie teoriche (Matematica/Fisica) o materie specifiche per la professione deve aver acquisito all'università una laurea nel settore specifico d'insegnamento. Prima della laurea finale, dovrà ridurre il suo piano di studi di materie teoriche specifiche e aggiungere una materia completamente scollegata dalla specificità dei suoi studi. Lo studio complessivo all'università avrà una du-

rata di 10/11 semestri (cinque anni e mezzo). Dopo questa formazione, dovrà fare uno stage di perfezionamento nella docenza, della durata di due anni. Nel primo anno è previsto uno stipendio mensile di 1.500 DM. Una volta la settimana gli stagisti¹¹ s'incontrano per lezioni in ambito pedagogico. Devono trascorrere 12 ore la settimana in un ambiente formativo. Tra la scuola e lo stagista si concorda il monte ore di insegnamento, da solo o con un Tutor. Dopo due anni devono sostenere l'esame di abilitazione all'insegnamento.

- ✓ Gli insegnanti per le materie generali seguono lo stesso iter formativo dei colleghi che insegnano le medesime materie presso altre tipologie di scuola. Costituiscono il 10%-11% del totale.
- ✓ Gli insegnanti di laboratorio pratico o "maestri d'arte" devono aver seguito la scuola tecnica e aver conseguito una specializzazione. Dopo la formazione come maestri d'arte, devono fare un tirocinio di due anni, con 15 ore settimanali di formazione. Il loro stipendio è un poco inferiore a quello dei docenti laureati.

Presso la scuola vi sono 114 insegnanti, più due giovani in fase di tirocinio.

L'organizzazione interna della scuola tende a strutturarsi a rete, ma in realtà fino ad oggi è molto gerarchica. La scuola ha 132 dipendenti e 2500 studenti. Il direttore con l'aiuto di vice direttore è responsabile di tutto.

Il vice direttore cura il piano scolastico, l'orario delle lezioni, il piano delle sostituzioni. A lui è delegata anche la responsabilità della mediateca, della banca dati e dei programmi di informatica; è responsabile l'organizzazione della sicurezza.

Quattro volte l'anno si riunisce tutto il personale della scuola, docenti e non, in **assemblea plenaria**. Tale assemblea ha esclusivamente valore di consultazione per il direttore.

La scuola ha un **consiglio ristretto** composto dai coordinatori di settore, che si raduna settimanalmente.

Ogni reparto si organizza con sufficiente autonomia, con un responsabile di settore, sotto la responsabilità ultima del direttore. Il coordinatore di settore è responsabile per gli insegnanti del suo settore.

Il collegio dei docenti è coordinato a livello di settore sotto la direzione del coordinatore. È un organo decisionale, ma tutte le decisioni assunte vanno sottoposte al vaglio del direttore con il consiglio ristretto della scuola cui il coordinatore di settore deve sottoporre le decisioni prese.

Il direttore può, di autorità, invalidare le decisioni prese dal collegio dei docenti se queste non corrispondono con la linea della scuola o sono contrarie a qualche norma di legge.

Da qualche tempo si sta sperimentando una nuova forma organizzativa di settori con la costituzione di "Team" di settore costituiti da 7/10 docenti direttamente dipendenti dal coordinatore di settore con capacità decisionale anche in termini economici all'interno di un budget prefissato.

¹¹ Alcuni di loro sono in tirocinio presso la BBS II.

Le segreterie sono di supporto alla direzione: tutti gli aspetti di gestione, documentazione, accettazione degli allievi sono informatizzati.

Il programma di attività del docente è pianificato fin dall'inizio, ma in realtà il piano attuativo è molto flessibile ed ogni docente ha un buon margine di manovra in funzione delle diverse esigenze.

Valutazioni

L'approfondimento del modello di formazione duale mi ha permesso una "riappacificazione" culturale con tale modello. È naturale per una persona che svolge attività di formazione professionale nel contesto italiano vedere il Centro di formazione Professionale "al centro" del sistema educativo dei giovani che intendono seguire un percorso di formazione professionalizzante. Le aziende, secondo questa concezione, devono essere il necessario "corollario".

L'idea che l'azienda possa diventare o debba diventare "il centro di riferimento" attorno a cui ruotano le scelte educative e formative, può sembrare per lo meno innaturale.

Visitando le scuole professionali cui ho fatto riferimento ho potuto constatare che la realtà può essere diversa anche in Germania. Sia la "BFS" di Hannover che le "BBS II" e "BBS III" di Göttingen nonché altre realtà visitate mi hanno dato l'impressione di strutture educative molto ben equilibrate nelle diverse aree formative e di non aver riscontrato differenze significative rispetto alle scuole tecniche o alcuni centri di formazione professionale di Spagna e d'Italia.

Una seconda osservazione, invece, è relativa alla tensione educativa vissuta con un forte senso di "missione", che ho riscontrato in tutte le persone incontrate, con una grande spinta di partecipazione pedagogica, specialmente nei confronti dei giovani che, per le cause più disparate, vengono a trovarsi al margine della società. È istituzionalizzato all'interno del percorso educativo, a tutti i livelli, il lavoro dello psicologo orientatore, non tanto per la presenza dello "specialista", quanto per il suo ruolo educativo. Il ruolo principale in questo campo è però svolto dagli insegnanti, che nel loro percorso di formazione hanno perfezionato anche competenze in questo ambito.

Conclusioni

Un grazie sincero va ai nostri partner, che, nonostante iniziali difficoltà, sono pervenuti ad una collaborazione vissuta e condivisa. Dopo cinque anni di lavoro comune nei diversi progetti europei, siamo giunti ad un'intesa totale, non solo sui "progetti", ma soprattutto in relazione al senso di "missione".

Un grazie va anche alle Istituzioni Comunitarie che ci hanno sollecitato, nel metterci a disposizione i mezzi finanziari, ad un lavoro comune che altrimenti difficilmente avremmo potuto realizzare.

Il mio augurio è che il lavoro intrapreso in questi anni, possa proseguire anche per il futuro a livello di "formazione di formatori", ma anche e soprattutto a livello dei giovani.