

La figura del tutor: prime note di ricerca

CARLO MACALE¹, ALESSIO MORO² E MARIA PAOLA PICCINI³

Introduzione

Il termine *tutor*, derivato dal latino *tutari* (“proteggere”, “difendere”), indica una figura di supporto e accompagnamento. Storicamente associato all’ambito universitario e alla tutela giuridica, il tutor ha mantenuto nel tempo la sua funzione centrale di guida e sostegno nei percorsi di apprendimento. Con l’ingresso nella formazione, e in particolare nell’Istruzione e Formazione Professionale, il ruolo del tutor si è evoluto da semplice affiancamento a funzione di facilitatore esperto. A partire dagli anni Ottanta, sotto l’influenza dei modelli anglosassoni, il tutorato si è orientato verso la promozione dell’autoapprendimento, dell’autonomia e della capacità decisionale degli studenti.

Nei percorsi di Istruzione e Formazione Professionale una delle figure cardine del sistema formativo è il Formatore-Tutor (da ora tutor). Le molteplici funzioni richieste, quali la concertazione degli *stakeholder* sul singolo allievo ed il sostegno dello stesso nella realizzazione del proprio progetto di vita, richiedono una riflessione chiara e puntuale del suo ruolo e delle sue funzioni.

Partendo nella riflessione dal Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro della Formazione Professionale che descrive, in maniera piuttosto ampia, principi e funzioni di questa figura, questo contributo vuole presentare i primi dati di una ricerca-azione biennale finanziata dalla Fondazione CNOS-FAP ETS I.S. che tende ad analizzare lo stato dell’arte alla luce degli studi già svolti⁴; del quadro di

¹ Carlo Macale è professore associato in Pedagogia generale e sociale presso l’Università Niccolò Cusano e docente invitato presso la Facoltà di Scienze dell’Educazione, Università Pontificia Salesiana. È autore dell’introduzione e co-autore § 2, 3, 4 e conclusioni.

² Alessio Moro, pedagogista, è Coordinatore e animatore pastorale del CFP “Pio XI” (CNOS-Lazio). È co-autore § 2, 3 e conclusioni.

³ Maria Paola Piccini è dottore di ricerca in Ricerca Applicata nelle Scienze Sociali (Sapienza Università di Roma) e docente stabilizzata di Metodologia della ricerca sociale presso la Facoltà di Scienze della Comunicazione sociale, Università Pontificia Salesiana. È autrice del § 1 e co-autrice co-autore § 2, 3, 4 e conclusioni.

⁴ C. MACALE - A. MORO, *Pedagogia del lavoro, come pedagogia di senso. Il tutor formativo come logo-educatore nei percorsi di Istruzione e Formazione Professionale (Seconda Parte)*, in

riferimento salesiano per la IeFP⁵ e della ricca prassi delle diverse Associazioni/Fondazioni del CNOS-FAP che operano nelle Regioni.

Premettendo che la ricerca ha portato con sé diversi ambiti di riflessione grazie alla mole di dati raccolti (e che si stanno ancora raccogliendo), in questo contributo verranno riportati solo alcuni dei primi dati che, dopo il primo anno di ricerca, sembrano essere certi e significativi in relazione ai processi organizzativi e formativi. Particolare attenzione verrà data agli aspetti qualitativi che sembrano essere quelli più originali soprattutto per raccogliere elementi legati alle buone prassi dei diversi CFP salesiani sparsi per l'Italia.

Pertanto, dopo aver presentato la metodologia che sottende la ricerca, verrà dato spazio a due focus di ricerca che ruotano intorno alla figura del tutor: 1) le caratteristiche, le competenze e alcuni fabbisogni formativi e 2) criticità, difficoltà e soddisfazioni di questo ruolo. Le conclusioni indicheranno le attuali piste di ricerca in essere e alcune indicazioni operative per il futuro.

1. Disegno della ricerca e Metodologia

Questo lavoro si fonda su una ricerca empirica di carattere nazionale, progettata con l'obiettivo di analizzare in modo articolato la figura del tutor nei Centri di Formazione Professionale CNOS-FAP, cogliendone le rappresentazioni, le funzioni esercitate, le caratteristiche professionali e le principali criticità e soddisfazioni connesse al ruolo. Il disegno di ricerca è stato concepito secondo un approccio multi-metodo e multi-prospettico, ritenuto particolarmente adeguato a indagare una figura professionale complessa e fortemente situata nei contesti organizzativi e territoriali.

Disegno di ricerca

La ricerca si articola in più fasi tra loro integrate, combinando strumenti qualitativi e quantitativi in una logica di triangolazione⁶. La fase qualitativa, oggetto principale del presente contributo, ha avuto una funzione esplorativa e interpretativa ed è stata finalizzata a ricostruire il significato attribuito al ruolo del tutor dai principali attori istituzionali coinvolti. La successiva fase quanti-

“Rassegna CNOS. Problemi esperienze prospettive per l'istruzione e la formazione professionale”, 1, 2024, pp. 117-134.

⁵ SETTORE PER LA PASTORALE GIOVANILE SALESIANA, *Il Centro di Formazione Professionale Salesiano (CFP)*, Roma, 2024.

⁶ K.B. JENSEN, *A handbook of media and communication research. Qualitative and quantitative methodologies*, London, Routledge, p. 271-272.

tativa, attualmente in corso di realizzazione, ha invece l'obiettivo di estendere e verificare su larga scala alcune delle evidenze emerse dall'analisi qualitativa, coinvolgendo direttamente gli allievi e, in prospettiva, le famiglie.

L'impianto complessivo della ricerca risponde all'esigenza di evitare letture unidimensionali del ruolo tutoriale, privilegiando una comprensione sistemica che tenga conto sia dei livelli decisionali e organizzativi sia delle pratiche educative quotidiane.

Partecipanti

La fase qualitativa ha coinvolto due differenti gruppi di partecipanti, selezionati in ragione del loro ruolo all'interno dei CFP CNOS-FAP.

Il primo gruppo è composto da trentaquattro direttori di Centri di Formazione Professionale, dislocati su tutto il territorio nazionale. I direttori rappresentano interlocutori privilegiati in quanto portatori di una visione complessiva del funzionamento del centro, delle dinamiche organizzative interne e del posizionamento strategico della figura del tutor all'interno del progetto formativo.

Il secondo gruppo è costituito da oltre cento formatori tutor operanti nei CFP CNOS-FAP, coinvolti attraverso tredici focus group realizzati in diverse aree del Paese. La scelta del focus group ha consentito di favorire il confronto tra pari e di far emergere vissuti, pratiche e rappresentazioni condivise, nonché differenze legate ai contesti territoriali e organizzativi.

Strumenti di rilevazione

Per la raccolta dei dati qualitativi sono stati utilizzati due strumenti principali. Nel caso dei direttori, sono state realizzate interviste semi-strutturate⁷ online, condotte nel periodo gennaio–giugno 2025. La traccia di intervista era orientata a esplorare la percezione del ruolo del tutor, le funzioni attribuite, le interazioni con le altre figure del CFP e le principali criticità organizzative.

Per i tutor, la rilevazione è avvenuta attraverso focus group⁸, avviati a partire da marzo 2025. Le tracce di discussione hanno affrontato temi relativi alle pratiche quotidiane, alla relazione educativa con gli allievi, ai rapporti con famiglie e aziende, alle competenze richieste e alle difficoltà incontrate nello svolgimento del ruolo.

La fase quantitativa prevede la somministrazione di un questionario online⁹ agli allievi dei CFP CNOS-FAP, con l'obiettivo di rilevare la percezione della

⁷ G. LOSITO, *L'intervista nella ricerca sociale*, Roma-Bari, Laterza, 2004.

⁸ S. CORRAO, *Il focus group*, Franco Angeli, Milano, 2000; V.L. ZAMMUNER, *I focus group*, Bologna, Il Mulino, 2003.

⁹ L. LOMBI, *Le web survey*, Milano, Franco Angeli, 2015.

figura del tutor e del suo contributo al percorso formativo. È inoltre in fase di progettazione un ulteriore strumento rivolto ai genitori, al fine di approfondire la dimensione scuola-famiglia.

Procedure di analisi dei dati

Le interviste e i focus group sono stati integralmente trascritti e sottoposti a procedure di analisi differenziate ma complementari.

Da un lato, è stata condotta un'analisi di tipo quantitativo-lessicometrico mediante il software T-LAB¹⁰ finalizzata a individuare i nuclei semantici ricorrenti e le associazioni più significative legate al nodo concettuale del tutor. Questo tipo di analisi ha permesso di mettere in evidenza le strutture linguistiche sottese alle rappresentazioni dei partecipanti.

Dall'altro lato, è stata realizzata un'analisi qualitativa tematica con il supporto del software ATLAS.ti¹¹. Attraverso un processo di codifica progressiva, sono stati individuati concetti chiave, categorie e relazioni tra temi, con particolare attenzione alle funzioni del tutor, alle caratteristiche professionali, alle criticità e alle dimensioni di soddisfazione.

L'integrazione dei due livelli di analisi ha consentito di coniugare rigore metodologico e profondità interpretativa, offrendo una lettura articolata del fenomeno studiato.

Al fine di garantire l'affidabilità e la validità dei risultati, la ricerca ha adottato diversi criteri di rigore propri della ricerca qualitativa. In particolare, la triangolazione delle fonti (direttori e tutor), degli strumenti (interviste, focus group, analisi lessicometriche e tematiche) e delle prospettive analitiche ha contribuito a rafforzare la solidità interpretativa dei risultati.

La saturazione tematica è stata monitorata nel corso dell'analisi, consentendo di individuare ricorrenze significative e di limitare il rischio di interpretazioni idiosincratiche. Infine, il continuo confronto tra dati empirici e cornice interpretativa ha permesso di mantenere un elevato livello di coerenza tra obiettivi di ricerca, strumenti utilizzati e risultati presentati.

Nel presentare i risultati di questa fase di indagine nei paragrafi a seguire le citazioni dirette di frasi raccolte nelle interviste con i direttori saranno contraddistinte dalla lettera D e quelle espresse dai partecipanti ai focus group dalle lettere FG, seguite da codici numerici casuali utilizzati per garantire l'anonimato degli intervistati.

¹⁰ F. LANCIA, *Strumenti per l'analisi dei testi. Introduzione all'uso di T-LAB*, Milano, Franco Angeli, 2004.

¹¹ T. MUHR, *ATLAS.ti - A Prototype for the Support of Text Interpretation*, in R. TESCH (Hg.), *Qualitative Sociology*, Vol. 14, S.349-371, New York, Human Science Press, 1991.

2. Risultati preliminari

Prima di presentare i primi dati della ricerca è necessario fare delle premesse utili alla lettura critica del dato non tanto per distinguere la differenza della figura del tutor nell'IeFP rispetto ad altri canali educativi come, per esempio, la scuola secondaria di primo¹² e secondo grado¹³ o quelle previste per le università, quanto piuttosto per evidenziare alcune macro-differenziazioni regionali di natura contestuale legate alla storia dei diversi CFP salesiani.

Per tale ragione si presentano alcune differenziazioni terminologiche e di contesto che sono sorte all'interno dell'indagine fin qui svolta:

Tutor di orientamento professionale e/o tutor educativo (di classe o di corso). Funzione di accompagnamento nelle ore di formazione del gruppo e di ogni singolo allievo nella formazione dell'area "pratica" di indirizzo (con o senza il coordinamento della rete aziendale) e/o in quella trasversale e in generale nella gestione educativa del gruppo, senza impegni di docenza.

Tutor e formatore oppure solo tutor. Funzione di accompagnamento e coordinamento del gruppo-classe, raccordo dei diversi sistemi coinvolti nella vita dell'allievo (famiglia, formatori, aziende, servizi), con un impegno di docenza nella classe (di indirizzo o trasversale) oppure stesse funzioni, ma "sollevato" dalla docenza.

Tutor, consigliere e animatore. Funzione di accompagnamento e coordinamento del gruppo-classe, raccordo dei diversi sistemi coinvolti nella vita dell'allievo (famiglia, formatori, aziende, servizi), con una particolare attenzione alle procedure educative interne al centro (osservanza del regolamento, assolvimenti burocratici, comunicazioni disciplinari...) e/o di quelle legate all'animazione pastorale del centro.

Prime indicazioni dall'analisi lessicale

L'analisi delle rappresentazioni della figura del tutor costituisce il primo livello di restituzione dei risultati e consente di cogliere come questo ruolo venga simbolicamente e operativamente costruito dai diversi attori coinvolti. In questa sezione vengono presentati in modo integrato i risultati emersi dall'analisi

¹² M. CROTTI - D. MEREGALLI, *Il tutor pedagogico come facilitatore dei processi di orientamento esistenziale. L'esperienza di una scuola secondaria di primo grado nell'hinterland milanese*, in "Cultura pedagogica e scenari educativi", 2(1), 2024, pp. 104-110.

¹³ C. MACALE - A. MORO, *Tutor orientatore nella scuola. Qualche consiglio utile (non richiesto) dal mondo dell'IeFP*, in "Tuttoscuola", 49(643), 2024, pp. 47-49.

lessicometrica condotta con T-LAB e dall'analisi tematica qualitativa sviluppata con Atlas.ti, distinguendo, ove rilevante, le prospettive dei direttori e dei tutor.

Dal punto di vista dei direttori dei CFP, la figura del tutor emerge innanzitutto come una presenza educativa centrale, fortemente ancorata alla relazione con i ragazzi e alla gestione del gruppo classe. Le analisi lessicometriche mostrano una ricorrenza significativa di termini quali *ragazzo*, *classe*, *figura*, *educativo*, *famiglia*, che delineano un'immagine del tutor come soggetto incaricato di presidiare la dimensione relazionale e formativa del percorso. Il tutor viene rappresentato come figura interna al CFP, strettamente connessa all'identità educativa del centro, ma al tempo stesso proiettata verso l'esterno, in particolare nel rapporto con le famiglie (tab. 1; fig. 1). I direttori sottolineano il ruolo del tutor come interlocutore privilegiato nei momenti di criticità, assenze prolungate, difficoltà comportamentali o situazioni di fragilità personale, evidenziando una funzione di contenimento e mediazione che va oltre la didattica in senso stretto. Dalle codifiche qualitative emerge inoltre una lettura sistemica del ruolo: il tutor è descritto come una figura di raccordo tra direzione, formatori, allievi e contesto territoriale. In questa prospettiva, la sua funzione appare strategica per la tenuta complessiva del progetto formativo, tanto che diversi direttori affermano esplicitamente che, in assenza del tutor, la qualità dell'accompagnamento educativo risulterebbe fortemente compromessa.

Tabella 1: Distribuzione di frequenza dei temi emersi dalle interviste con i direttori

ITEM	Freq.	ITEM	Freq.	ITEM	Freq.
TUTOR	1196	NOSTRO	212	CORSO	165
RAGAZZO	525	ANNI	208	DIRETTORE	163
FIGURA	481	PRIMA	199	RUOLO	157
CLASSE	306	ANNO	192	VEDERE	156
EDUCATIVO	292	PARLARE	185	ATTIVITÀ	155
CFP	279	COORDINATORE	181	RAPPORTO	147
FORMATORE	244	LAVORO	180	PERCORSO	146
FAMIGLIA	227	CAPIRE	169		
INTERNO	222	CENTRO	165		

Figura 1: Word cloud dei temi più frequenti emersi dalle interviste con i direttori



La rappresentazione del ruolo elaborata dai tutor presenta significative convergenze con quella dei direttori, ma introduce anche elementi specifici legati alla dimensione operativa e quotidiana del lavoro. Le associazioni lessicali più rilevanti includono termini come *anno*, *lavoro*, *formazione*, *azienda*, accanto a *ragazzo*, *classe* e *famiglia*, segnalando una percezione del ruolo fortemente situata nel fare quotidiano e nella gestione concreta dei percorsi (tab. 2; fig. 2). I tutor si auto-rappresentano come figure costantemente impegnate in una pluralità di compiti, spesso simultanei, che richiedono flessibilità, capacità di adattamento e una presenza continua nei diversi spazi del CFP. La relazione educativa resta centrale, ma viene descritta come intrecciata a responsabilità organizzative, burocratiche e di coordinamento che incidono in modo rilevante sul carico di lavoro. Dalle analisi qualitative emerge con forza la dimensione del tutor come “ponte”: tra aula e azienda, tra centro e famiglia, tra progetto formativo e vissuti personali degli allievi. Questa funzione di mediazione è vissuta come altamente significativa, ma anche come fonte di fatica, soprattutto in assenza di una chiara formalizzazione dei confini del ruolo.

Tabella 2: Distribuzione di frequenza dei temi emersi dai focus group con i Tutor

Item	Freq.	Item	Freq.	Item	Freq.
TUTOR	603	LAVORO	149	PARLARE	130
RAGAZZO	465	DOCENTE	145	PRIMA	123
CLASSE	204	FORMAZIONE	142	CFP	122
FAMIGLIA	188	FORMATORE	140	LAVORARE	120
ANNO	180	FIGURA	132	SCUOLA	113
VEDERE	155	ANNI	131		

[illegible]

Il confronto tra le rappresentazioni dei direttori e quelle dei tutor evidenzia una sostanziale convergenza nel riconoscimento della centralità del ruolo tutoriale all'interno dei CFP CNOS-FAP. Entrambi i gruppi attribuiscono al tutor una funzione educativa primaria, fondata sulla relazione e sulla prossimità ai ragazzi. Le differenze riguardano principalmente il livello di osservazione: mentre i direttori tendono a collocare il tutor in una prospettiva maggiormente sistemica e strategica, i tutor enfatizzano la dimensione operativa, il carico quotidiano di responsabilità e la complessità gestionale del ruolo. Tali differenze non appaiono in contraddizione, ma piuttosto complementari, e contribuiscono a restituire un'immagine articolata e realistica della figura del tutor nei CFP CNOS-FAP.

In linea generale un primo dato importante che emerge dalle risposte date dai Direttori e dalle interazioni nei focus group è la valenza altamente educativa del tutor come ruolo attento alla crescita globale della persona, partendo però dalla concretezza dell'attività didattica in aula, in laboratorio e in azienda. Anzi, alcune volte è stato specificato come *“il tutor è quello che si occupa di tutti gli aspetti che riguardano l'educativo prima ancora che il formativo”* (D1).

80 RASSEGNA CNOS 2/2026

riferimenti all'interno della nostra casa (D12) [...] motivo per cui gli allievi e le allieve sono certamente legate anche agli altri formatori, ma con i tutor spesso hanno dei rapporti più stretti".

Dai focus group è emerso come anche i centri privi della presenza stabile di religiosi salesiani cercano di far propria una proposta formativa ancorata al metodo preventivo, come cornice fondante le relazioni educative.

Tra le tante definizioni proposte dai direttori sulla figura del tutor, se ne vogliono riportare due che tramite l'utilizzo della metafora, meglio esprimono la consistenza educativa del ruolo:

La figura professionale del tutor lo definisco subito come un fratello maggiore. (D28)

Lievito, è quello che mi fa crescere, il lievito è quello che trasforma un chilo di farina in un volume doppio e lui è quello che può fare la differenza in un gruppo di ragazzi. (D40)

Nella prima definizione possiamo rintracciare l'elemento della relazionalità educativa all'interno di un contesto educativo "amorevole" quale può essere una famiglia, tanto che il tutor è un "fratello maggiore" che accoglie, cerca e accompagna, consiglia l'allievo. Il riferimento alla famiglia è una similitudine cara a quella pedagogia del cuore sorta in Italia tra l'Ottocento e il Novecento in cui si sostanzia anche la pedagogia salesiana¹⁴. Questo aspetto è importante perché è la matrice interpretativa per leggere poi le caratteristiche del tutor descritte nel prossimo paragrafo.

La seconda definizione ha un sapore ancora fortemente pedagogico, ma con un richiamo anche alla specificità della funzione del tutor all'interno dei processi. Il lievito senza gli altri ingredienti non ha significato. Ma il lievito è quello che moltiplica l'effetto di tutti gli attori in gioco per la crescita dei ragazzi, quindi direzione, formatori, assistenza specialistica nei CFP, famiglie, servizi territoriali, personale e tutor aziendale durante il tirocinio. In tal senso si spiega perché il tutor non ha solo un compito relazionale "privato", non è una relazione chiusa, ma si tratta di una funzione aperta all'esterno, al presente e alla vita futura dell'allievo e dell'allieva. È un legame che è chiamato a spezzarsi, in qualche maniera disintegrarsi come il lievito, per dar vita a percorsi di autonomia dell'allievo.

Visti la committente ed i destinatari della ricerca non si può non includere all'interno di un quadro pedagogico generale l'elemento della pedagogia salesiana nel suo delicato, ma necessario equilibrio fra proposta formativa e pastorale nei CFP. Un tema che trova il suo punto d'incontro nell'espressione "mission dell'ente" presente nel CCNL della formazione professionale come già espresso

¹⁴ P. BRAIDO, *Prevenire non reprimere. Il sistema educativo di don Bosco*, Roma, LAS, 1999; M. VOJTÁŠ, *Pedagogia salesiana dopo don Bosco: Dalla prima generazione fino al Sinodo sui giovani (1888-2018)*, Roma, LAS, 2021.

altrove¹⁵. Rimandando a un approfondimento maggiore su questo tema in una seconda pubblicazione della ricerca, in questa sede si rende necessario mettere in luce come sia emerso nella maggior parte dei CFP incontrati come il tutor debba essere la persona che meglio deve conoscere e vivere, a livello educativo, quelle che sono le caratteristiche del metodo preventivo, a volte anche *“al di là della loro appartenenza religiosa”* (D5).

Un metodo che deve essere applicato non solo tra gli allievi in quanto il tutor *“deve volere bene i ragazzi, quella è la prima cosa, deve avere il piacere di stare con i ragazzi”* (D10), ma deve essere esteso anche all'esterno, in quanto *“il carisma salesiano viene incarnato da queste figure che fanno da trait d'union nel dialogo tra famiglie”* (D16).

3.1. Funzioni e caratteristiche del tutor

In questo terzo paragrafo si intende mettere in luce quelle che sono le funzioni dei tutor nei diversi CFP. Un quadro certamente generale e di insieme che però evidenzia il ruolo strategico del tutor. Proprio sulla base di queste funzioni si potranno meglio comprendere quelle che sono le caratteristiche e i fabbisogni formativi utili a definire le competenze e il profilo professionale del tutor.

Le funzioni

L'analisi delle interviste e dei focus group tra i tutor mette in luce le funzioni attribuite a questo ruolo all'interno delle organizzazioni, le percezioni dei direttori e dei formatori, i punti di forza e le criticità legate alla sua definizione e al suo riconoscimento.

Procedendo in maniera schematica, i temi più citati sono stati i seguenti:

Accompagnamento personalizzato degli allievi

Una funzione unanimemente riconosciuta al tutor è quella di accompagnare i ragazzi nel percorso formativo e personale. Molti direttori sottolineano come il tutor sia la figura più vicina agli studenti, capace di coglierne difficoltà, assenze, crisi relazionali o scolastiche, e di intervenire in modo tempestivo. In diversi CFP viene ricordato che l'azione del tutor non si limita al monitoraggio del rendimento scolastico, ma si estende al sostegno psicologico ed educativo, fungendo da punto di riferimento stabile per i giovani.

¹⁵ R. FRANCHINI, *Carismi fondativi, politiche educative e forma d'impresa*, in “Rassegna CNOS. Problemi esperienze prospettive per l'istruzione e la formazione professionale”, 38(3), 2022, pp. 69-82; C. MACALE, *L'etica educativa nei Centri di Formazione Professionale di ispirazione religiosa. Una questione legata alla mission*, in “Paideutika”, 41, 2025, pp. 111-134.

Relazione con le famiglie

Un altro compito centrale è il rapporto costante con i genitori. Il tutor funge da mediatore tra la scuola e la famiglia, garantendo la continuità comunicativa e la condivisione delle scelte educative. È colui che gestisce i colloqui scuola-famiglia e che spesso viene contattato per affrontare situazioni di conflitto o disagio. In alcune interviste viene evidenziato come questa funzione sia essenziale per rafforzare l'alleanza educativa e prevenire dispersioni o abbandoni.

Gestione e monitoraggio degli stage/tirocini

In molte realtà regionali il tutor si occupa della gestione dei rapporti con le aziende per i periodi di stage o alternanza. Questa attività comprende l'organizzazione dei tirocini, il monitoraggio delle presenze, la valutazione del comportamento degli allievi e la comunicazione con i referenti aziendali. Diversi direttori segnalano che si tratta di un'attività particolarmente onerosa, che richiede tempo e competenze gestionali oltre che relazionali.

Supporto organizzativo e gestionale

Il tutor non svolge soltanto compiti educativi, ma anche funzioni organizzative interne al CFP. Tra queste si segnalano: il coordinamento delle attività didattiche, il raccordo tra docenti e direzione, il presidio della disciplina in aula e negli spazi comuni, la cura degli aspetti amministrativi legati al percorso formativo degli studenti. In alcuni centri, la figura del tutor viene descritta come "cerniera organizzativa" che consente di tenere insieme la complessità della vita scolastica.

Funzione educativa e "animativa"

Molti intervistati insistono sul fatto che il tutor non è semplicemente un gestore di processi, ma un educatore-animatore inserito nel clima salesiano dei CFP. La sua presenza quotidiana accanto agli studenti ha un forte valore educativo: accompagna nei momenti informali (intervallo, spazi ricreativi, cortile) e sostiene il gruppo classe con attività motivazionali, di animazione e di responsabilizzazione. Questa dimensione è spesso percepita come non formalmente riconosciuta dal contratto, ma essenziale per la riuscita del percorso.

Collegamento con i servizi sociali e il territorio

Un'ulteriore funzione, citata soprattutto nei contesti con studenti fragili, è il raccordo con le istituzioni territoriali. Il tutor mantiene i rapporti con assistenti sociali, psicologi, centri di supporto, associazioni e realtà educative del territorio, diventando garante di una presa in carico più ampia dello studente. Questo

ruolo di interfaccia risulta fondamentale per integrare l'azione del CFP con quella dei servizi esterni.

In conclusione, a livello di funzioni, il tutor è una figura poliedrica e complessa in quanto si presenta come una figura multifunzionale, che unisce dimensioni educative, didattiche, relazionali, organizzative e gestionali. Non esiste un'unica definizione del suo ruolo, ma una pluralità di compiti che si adattano al contesto, alla classe e alle necessità dei singoli allievi. La sua centralità educativa supera il contesto del CFP tanto da assumere un ruolo di raccordo tra attori diversi.

Le caratteristiche

Definito il ruolo e le funzioni del tutor in questa parte dell'articolo ci soffermeremo su alcune caratteristiche, richiamandone solo alcune per ragioni di spazio editoriale.

La caratteristica fondante è un valore di atteggiamento ovvero l'attenzione all'altro, in specie all'allievo e all'allieva, come questione antropologico-formativa che parte da un processo di valorizzazione (io *ti* valorizzo) favorendo una dinamica di auto-riconoscimento ed empowerment (ti *ri*-conosci) che passa per l'azione e si attua secondo le peculiarità della cura educativa all'interno di una relazione di fiducia.

Cioè prima che i ragazzi, anche se sei tutor da 20 anni, ma se non instauri una fiducia con loro, tu puoi essere pure tutor con il pennacchio. Allora, la prima parte c'è l'attenzione sì loro si accorgono che tu sei attento a loro e c'è questa fiducia che poi si instaura che anche quando tu fai un intervento che sia non dico punitivo ma un intervento importante se hanno davanti una parola che loro sanno che gli dici perché gli vuoi bene lo accettano. (FG7)

E questo diciamo un po' che è il valore aggiunto della figura del tutor nella formazione professionale. (D22)

La cosa incredibile è questa: che i consiglieri che nascono come figure normative, poi in realtà godono di una fiducia pazzesca dei ragazzi. Cioè, i ragazzi sanno che dei consiglieri possono fidarsi. E questo per un adolescente è fondamentale. (D15)

L'attenzione e la cura verso l'allievo non passano solo nella relazione a due, ma instaurata la fiducia, si apre a tutti gli altri attori educativi (scuola, famiglia, azienda, realtà sociale, etc.). Per esempio, sapersi relazionare con l'intero gruppo classe, in alcuni CFP vengono date delle ore per agevolare momenti di riflessione grupale; oppure saper comunicare con gli altri formatori, in alcuni CFP il tutor è anche il coordinatore del gruppo classe quasi a voler sottolineare la precedenza educativa sul formativo.

Un'altra caratteristica importante indicata è stata la capacità e modalità di ascolto di un tutor che ha una sua natura particolare perché diversa dal-

la famiglia, dal docente o dal direttore. Si tratta di un ascolto definito *attivo* (FG13), *non terapeutico* (D15), *come antidoto all'eccesso di richiesta di performance* (D19), ma soprattutto un ascolto che non finisce con un ricettario, ma con un progetto personale co-deciso (FG7). La capacità di ascolto è una delle competenze su cui più si è riflettuto, perché non sempre facile da gestire per diverse ragioni. È emerso a riguardo il valore della *resilienza nella relazione educativa* (D5) o la necessità di *saper stare nella frustrazione* (FG4). Per tale ragione l'ascolto, oltre che come caratteristica del tutor, è stato indicato come uno dei maggiori fabbisogni formativi (FG47) per migliorare la relazione con gli allievi definita *empatica perché costantemente in tensione* (D1).

Nonostante siano state riportate diverse altre caratteristiche del tutor fra conoscenze/abilità/atteggiamenti, in questo contributo vorremmo centrarci ancora su quelle più legate alla dimensione dell'ascolto e della gestione della relazione, che sono state menzionate anch'esse tra i bisogni formativi. Pertanto, un altro elemento importante messo in luce è stato quello dell'*equilibrio*.

Secondo me l'altra parola e l'altro tema è il tema dell'equilibrio, cioè proprio perché le complessità delle situazioni e dinamiche in cui comunque il tutor deve metter il naso deve poter trovare l'equilibrio, intanto, nel fatto che non deve pensare di essere quello che risolve la vita di queste persone e quindi l'equilibrio dentro il fatto che deve sapere che il suo lavoro arriva e che purtroppo tante cose che non sono nelle nostre mani e dobbiamo anche demandare. (D16)

Spesso preso dalle tante incombenze e dalle fragilità degli allievi il tutor potrebbe non esser in grado di ri-calibrare la relazione nella sua accezione di mediazione educativa, questo sia con l'allievo (come giusta distanza nella confidenza), sia con il suo ruolo e con gli altri attori educativi. Un'altra sfaccettatura (conseguenza?) sull'equilibrio come segno distintivo di una maturità professionale è stata indicata nella capacità di sapersi dare un adeguato tempo per prendere una scelta.

Le ultime due caratteristiche che si intendono riportare hanno radice etimologica in comune che è *pathos* e sono pazienza ed empatia.

Vado io con pazienza, in questi anni, io ho imparato molto ad approfondire un po' questo aspetto, sia nel rapporto con i ragazzi, ma anche come corpo docenti ci sia in tantissime situazioni un grado di pazienza sempre maggiore nei confronti di diverse situazioni che si legano al concetto di prendersi cura di tutte le varie situazioni che abbiamo. (FG4)

La pazienza non è un'attesa inerme, ma uno sguardo pedagogico nell'agire educativo. È un elemento dichiaratamente riportato alla cura, all'avere a cuore persone e contesti. Un patire *con*, cercando di rispettare le persone, i loro tempi

e le loro scelte. La pazienza accompagna quindi le tante occasioni di ascolto e le tante possibilità di interazione diretta.

Se la pazienza indica un patire *con*, l'empatia richiama l'idea di un posizionamento educativo altro rispetto al proprio.

L'empatia, cioè la capacità comunque di avere quella giusta sensibilità per capire anche il punto di vista del ragazzo che a volte è un po' trascurato da noi adulti. Cioè, cose che per loro sono importanti a volte per noi appaiono meno importanti o comunque siamo forse un po' superficiali nelle valutazioni. Quindi nel momento in cui si presenta un problema, magari una discussione, piuttosto che conflitto all'interno del gruppo classe, la capacità del tutor di dare la giusta importanza a ciascun elemento del gruppo è fondamentale per dipanare la matassa ecco diciamo così. (D26)

Un'empatia che può quindi far da filtro alla rigidità del ruolo che può cristallizzarsi nelle funzioni organizzative. Questa caratteristica aiuta nella conoscenza dell'altro, nella lettura di un bisogno secondo una prospettiva altra che consente di guardare il tutto non secondo la modalità di come le cose dovrebbero essere per evidenziare le lacune, ma al contrario vedere potenzialità e criticità per tracciare percorsi altri rispetto anche a quelli consuetudinari e stabiliti. In tal senso l'empatia è alternativa!

3.2. Criticità, difficoltà e soddisfazioni nel lavoro del tutor

L'analisi dei dati mette in evidenza una costante tensione tra criticità strutturali, difficoltà operative e dimensioni di soddisfazione che caratterizzano il lavoro quotidiano dei tutor nei CFP CNOS-FAP. Tali elementi non si presentano come dimensioni separate, ma come aspetti intrecciati che contribuiscono a definire l'identità professionale del tutor e la sostenibilità del ruolo nel tempo.

Criticità di sistema

Le criticità più ricorrenti fanno riferimento a elementi di natura strutturale e organizzativa che rischiano di indebolire l'efficacia dell'azione tutoriale. Tra queste, emerge in primo luogo il peso della burocrazia, percepita come crescente e talvolta disallineata rispetto alla mission educativa del ruolo. I tutor segnalano una progressiva sottrazione di tempo alla relazione educativa a favore di adempimenti amministrativi, con il rischio di uno snaturamento della funzione, come emerge chiaramente dalle parole di uno dei tutor partecipanti al focus group: *A volte ti arrabbi perché ti rendi conto che ti porta via lo spazio e tempo per poterti dedicare maggiormente al tutoraggio, cercare di tenere unita la classe in un certo modo, la burocrazia porta via degli spazi (FG 43).*

Un'ulteriore criticità riguarda la mancanza di una chiara formalizzazione del ruolo. L'ampiezza delle funzioni attribuite al tutor, spesso non accompagnata da una definizione contrattuale altrettanto articolata, genera ambiguità di mandato e aspettative talvolta contraddittorie. Questa indeterminatezza espone il tutor al rischio di un sovraccarico funzionale e di una difficile delimitazione dei confini professionali: *A volte sembra di fare il gioco dei ruoli [...] qui sono il tutor io e qui sei il tutor tu, quindi ci scambiamo la magliettina però siamo sempre noi, ok? È vero, questo so che capita anche in altre sedi, quindi magari c'è un po' di confusione in questo, come, diciamo, riconoscibilità della figura* (D 18).

Difficoltà operative e fatiche quotidiane

Accanto alle criticità di sistema, emergono difficoltà strettamente legate alla pratica quotidiana del lavoro educativo. I tutor riferiscono la gestione di gruppi classe complessi, caratterizzati da elevata eterogeneità, fragilità personali e comportamenti problematici, come ad esempio nel FG 7: *L'impegno è abbastanza tosto per tutta una serie di motivi, perché oggi abbiamo a che fare con dei ragazzi che sono veramente particolari, non che non lo fossero prima, però comunque le sfide di oggi sono molto ben più croccanti.*

Ma anche nelle interviste con i direttori questo tema è ben presente: *Nella formazione professionale, la provenienza sociale dei ragazzi, delle famiglie, insomma, si lavora in contesti un po' complicati* (D 10); *Sappiamo che i ragazzi che arrivano ad una formazione professionale sono ragazzi o che arrivano da percorsi di, come dire, che ne hanno di fallimenti o comunque di bisogno di ricostruire la propria identità, nel proprio senso di essere studenti verso un cammino e quindi in quella fatica lì oppure ragazzi con difficoltà scolastiche, sociali, se volete, vorrei, li sappiamo. Quindi comunque in un contesto di multifragilità mi viene da semplificare in questo modo, cioè non vedo come potremmo fare senza un tutor* (D 16).

A ciò si aggiungono vincoli di tempo che rendono difficile conciliare le numerose richieste operative con la necessità di un accompagnamento educativo di qualità. Queste le parole di uno dei partecipanti al FG 43: *Il tempo più che una mancanza di tempo in assoluto e la distribuzione del tempo, ci sono dei momenti in cui ci sarebbe molto più tempo, altri meno, ma in quei momenti ti rendi conto che vorresti essere più efficace, non riesci ad esserlo, perché manca proprio il tempo materiale, ti manca per approfondire determinate questioni, perché in quel momento magari c'è qualcosa di più urgente, quindi proprio una questione di tempistiche, più che di tempo in assoluto.*

Una dimensione particolarmente rilevante riguarda il carico emotivo del ruolo. La vicinanza agli allievi e il coinvolgimento nelle loro storie personali comportano un'esposizione continua a situazioni di sofferenza, conflitto e fallimento educativo. Ecco alcuni estratti dal materiale raccolto: *Conoscendo le storie di*

tutti il carico emotivo è notevole, per cui insomma ce n'è bisogno di contenere, di accompagnare noi stessi e loro (D 9); Noi tutor spesso ci sentiamo come se ce la dobbiamo piangere fra di noi, ci stendiamo una mano a vicenda, poi se c'è quel docente che ci viene un po' incontro, e capisce che facciamo un lavoro complicatissimo allora andiamo avanti. Però ci sentiamo un po' stanchi (FG 42).

In assenza di adeguati spazi di supporto e supervisione, tale carico emotivo può tradursi in stress e rischio di burnout: *L'essere tutor porta il rischio di portarsi a casa dei pesi non indifferenti quando ti prendi carico e quindi è anche utile questa parte del confronto, del supporto, consiglio (D21); Quando sei molto coinvolto, poi rischi l'esaurimento, perché comunque molti abbiamo più incarichi, più lavori, più cose per cui poi il fatto che ti sai far coinvolgere, poi in automatico vieni coinvolto in più livelli e questo può essere un rischio per la salute mentale (FG 43); Ne abbiamo bisogno, abbiamo assolutamente necessità a volte di essere ascoltati e non soltanto di ascoltare (FG 31); Alle volte le sfide sono impegnative, proprio perché alle volte le storie, le situazioni sono complicate, è difficile uscirne, cioè che esci dalla porta. E te lo porti con te continui a portartelo tutto il giorno fino a sera (FG 7).*

Soddisfazioni e riconoscimento simbolico

Nonostante le difficoltà e le criticità evidenziate, i dati mostrano con altrettanta chiarezza la presenza di forti dimensioni di soddisfazione legate al lavoro del tutor. Tali soddisfazioni derivano principalmente dalla relazione educativa con gli allievi e dalla percezione di incidere in modo significativo sui loro percorsi di crescita personale e professionale: *L'altro giorno è stato un diploma di un nostro allievo che è passato in una scuola, ha preso il diploma, e lì c'è la soddisfazione, cioè vedi il ragazzo contento, vedi la famiglia contenta, e quindi c'è, vedi che il percorso è andato a buon fine, anche fuori di qui [...] vederli crescere, arrivare a termine del percorso, è bello (FG 4); La gratificazione più grande è vedere gli occhi di un genitore che ci ringrazia e gli occhi di un ragazzo quando si sente a casa (FG 31) e, sempre nello stesso FG 31 Una grande soddisfazione è quando ci si rende conto di aver portato frutto, aver seminato qualcosa che ha portato frutto, vedere un corso a compimento. Ma anche Passavo vicino, sono passato a trovarvi per un saluto. Questa è una gratificazione che per un tutor, anche per un docente, credo che sia la migliore gratificazione del nostro lavoro, credo, perché sarà il massimo quando vedi questi cambiamenti, sicuramente, è la benzina del nostro motore (FG 32); Ti trovi che hai trascorso tre anni dove li hai accolti scriccioli, i genitori li hai dovuti educare, perché tu fai l'educatore soprattutto dei genitori che hanno fatto buttare proprio qualsiasi cellula del tuo corpo però poi per esempio ieri hanno fatto degli esami eccellenti allora tu sai che un minimo di tutto quello che hai*

dato sono semini gli dai gli strumenti ma poi è tutto in mano nelle loro mani però almeno ci prendiamo quella piccola soddisfazione che chiudi un ciclo gli hai dato comunque un titolo di studio, gli hai dato delle opportunità (FG 42).

I tutor riconoscono come particolarmente gratificante il mantenimento di relazioni positive nel tempo, anche a distanza di anni dalla conclusione del percorso formativo. Questo riconoscimento simbolico, sebbene spesso informale, rappresenta una fonte di motivazione fondamentale e contribuisce a compensare, almeno in parte, le fatiche del ruolo.

Una tensione costitutiva del ruolo

Nel complesso, criticità, difficoltà e soddisfazioni configurano una tensione costitutiva del lavoro del tutor nei CFP CNOS-FAP. Da un lato, il ruolo appare esposto a rischi di sovraccarico, frammentazione e logoramento emotivo; dall'altro, esso conserva un forte valore educativo e relazionale che ne sostiene il senso e la motivazione.

Questa tensione sollecita una riflessione più ampia sul riconoscimento istituzionale del ruolo, sulla necessità di investire in formazione continua e su dispositivi di supporto organizzativo ed emotivo. In assenza di tali interventi, il rischio è che una figura riconosciuta come strategica per la qualità dei percorsi formativi diventi, paradossalmente, una delle più esposte a forme di vulnerabilità professionale.

4. Discussione dei risultati

I risultati emersi dalla fase qualitativa della ricerca consentono di avviare una discussione articolata sulla figura del tutor nei CFP CNOS-FAP, mettendo in relazione le evidenze empiriche con il dibattito teorico sull'accompagnamento educativo, sulle figure intermedie nei sistemi formativi e sulla complessità del lavoro educativo contemporaneo.

Un primo elemento di rilievo riguarda la conferma della centralità del tutor come figura di prossimità educativa. Le rappresentazioni condivise da direttori e tutor restituiscono l'immagine di una professionalità che trova il proprio fulcro nella relazione con gli allievi, nella capacità di intercettarne precocemente i bisogni e di accompagnarli lungo percorsi spesso segnati da fragilità personali, scolastiche e sociali. Questo dato appare coerente con la letteratura che attribuisce alle figure di accompagnamento un ruolo cruciale nei contesti ad alta complessità educativa, in particolare nei sistemi di Istruzione e Formazione Professionale.

Al tempo stesso, i risultati mettono in evidenza una tensione strutturale tra l'ampiezza delle funzioni attribuite al tutor e la debole formalizzazione del ruolo.

La molteplicità di compiti - educativi, organizzativi, relazionali e territoriali - contribuisce a rendere il tutor una figura strategica per la tenuta del sistema, ma espone anche a rischi di sovraccarico e di ambiguità di mandato. Tale tensione richiama il tema, ampiamente discusso in letteratura, del riconoscimento istituzionale delle professioni educative e della necessità di chiarirne confini, responsabilità e competenze.

Un ulteriore elemento di discussione riguarda il carico emotivo del lavoro tutoriale. La vicinanza agli allievi, considerata uno dei principali punti di forza del ruolo, rappresenta al contempo una fonte di vulnerabilità professionale. I dati mostrano come il coinvolgimento emotivo sia vissuto dai tutor come inevitabile e costitutivo del ruolo, ma anche come potenzialmente logorante in assenza di adeguati dispositivi di supporto, supervisione e formazione riflessiva. Questo aspetto sollecita una riflessione sulla sostenibilità del lavoro educativo nel lungo periodo e sulla responsabilità organizzativa dei contesti formativi.

Infine, le dimensioni di soddisfazione emerse - in particolare il riconoscimento simbolico da parte degli allievi - confermano che il senso del lavoro tutoriale non può essere ridotto a indicatori di performance o a esiti misurabili nel breve periodo. La motivazione dei tutor appare profondamente legata alla percezione di incidere sui percorsi di vita dei giovani, elemento che rafforza l'idea del tutor come professionista dell'educazione integrale, coerente con il modello pedagogico CNOS-FAP.

Nel loro insieme, i risultati suggeriscono la necessità di superare letture semplificanti del ruolo del tutor, riconoscendone la natura complessa e sistemica. La figura del tutor emerge come snodo cruciale tra progetto educativo, organizzazione e territorio, la cui efficacia dipende non solo dalle competenze individuali, ma anche dalle condizioni strutturali e organizzative in cui il ruolo viene esercitato.

Conclusioni

La ricerca evidenzia come la figura del tutor educativo sia al centro dell'esperienza dei Centri di Formazione Professionale. Pur con differenze di interpretazione e applicazione, essa incarna la missione educativa e formativa delle opere salesiane e degli enti di formazione, coniugando organizzazione, didattica e cura della persona. La sfida futura è il riconoscimento formale e contrattuale di questa complessità, affinché la ricchezza delle funzioni esercitate non rimanga solo a livello di prassi, ma trovi adeguata tutela e valorizzazione.

Alla luce dei risultati presentati e della loro discussione, è possibile delineare alcune indicazioni operative e prospettive di sviluppo, utili sia sul piano organizzativo sia su quello della ricerca.

Sul piano operativo, la ricerca evidenzia la necessità di un maggiore riconoscimento istituzionale della figura del tutor nei CFP CNOS-FAP. Ciò implica, in primo luogo, una più chiara definizione del ruolo e delle sue funzioni, al fine di ridurre ambiguità di mandato e sovraccarichi operativi. In secondo luogo, appare fondamentale investire in percorsi di formazione continua che valorizzino non solo le competenze tecniche e organizzative, ma anche quelle relazionali ed emotive, prevedendo spazi strutturati di confronto, supervisione e riflessività professionale.

Un'ulteriore indicazione riguarda il rafforzamento del lavoro di équipe all'interno dei CFP, riconoscendo il tutor come figura chiave di raccordo ma evitando processi di eccessiva personalizzazione delle responsabilità educative. In questa prospettiva, la sostenibilità del ruolo dipende in larga misura dalla capacità dell'organizzazione di farsi carico collettivamente delle sfide educative poste dai contesti contemporanei.

Dal punto di vista scientifico, è importante sottolineare che la ricerca qui presentata è ancora in corso. I risultati discussi si riferiscono esclusivamente alla fase qualitativa, che ha avuto una funzione esplorativa e interpretativa. È attualmente in fase di realizzazione una successiva fase quantitativa, che prevede la somministrazione di questionari agli allievi dei CFP CNOS-FAP, con l'obiettivo di rilevare la loro percezione della figura del tutor e del contributo offerto al percorso formativo. È inoltre prevista una rilevazione rivolta alle famiglie, al fine di includere anche il loro punto di vista della comprensione del ruolo tutoriale.

L'integrazione dei dati qualitativi e quantitativi consentirà di procedere a una ulteriore triangolazione delle fonti e delle prospettive, rafforzando la solidità interpretativa dei risultati e permettendo una lettura più completa e multilivello del fenomeno studiato. Tale triangolazione rappresenta un passaggio cruciale per validare e approfondire le evidenze emerse, nonché per orientare in modo più fondato le scelte organizzative e formative future.

In conclusione, la ricerca intende contribuire a una maggiore consapevolezza del ruolo strategico del tutor nei CFP CNOS-FAP, offrendo elementi empirici utili sia al dibattito scientifico sia alla progettazione educativa. Il proseguimento dell'indagine e l'ampliamento delle prospettive analitiche costituiranno un passaggio decisivo per consolidare questo contributo e per sostenere processi di innovazione e qualificazione del lavoro tutoriale nei sistemi di formazione professionale.