

Patrizio Solcà – senza titolo

è sola. Il progetto d'istituto in collaborazione amalgama nuove dinamiche interne e esterne, scolastiche e sociali. È il passaggio obbligato della creatività dei nostri sistemi educativi, percepiti come sistemi e non più come unità.

Questo incrocio tra logiche interne ed esterne, introversa e estroversa, vettore di creatività nell'insegnamento, è una corrente neoliberale in una scuola di Stato che assicura la maggior uguaglianza di possibilità a ciascuno. Questo «incrocio» ha le sue esigenze. Postula un contratto con il Dipartimento, che assicura una scuola pubblica e ugualitaria: inoltre richiede un esame del progetto, attraverso una valutazione permanente del suo progresso in un contesto che gli dia un senso; un piano finanziario; una formazione, iniziale e continua dei direttori d'istituto. In questo modo si creerà un tessuto di pratiche sociali, per transazione, per negoziazione, per scontro culturale di immagini e di rappresentazioni.

È questa la posta in palio, più che l'appropriazione di un oggetto di studi in se stesso.

### 7. Conclusioni

Una conseguenza logica ci aspetta al varco. Se la classe e la scuola non offrono al bambino e all'adolescente un'occasione di cambiamento delle loro identità sociali, essi le cercheranno fuori della scuola; nel club, che

conforterà la loro ricerca di identità; poi nel clan, che li rinchiuderà; nella gang infine, che farà esplodere la società in gruppi «mosaico». Alla lunga, e ciò è cominciato anche nei villaggi, emergeranno il racket, la violenza, l'insicurezza, che sfocieranno nella fuga negli psicofarmaci, nel fumo,

nell'alcol, nello stress. La minaccia è reale. E, a lungo termine, questo costo sociale sarà molto più caro.

Gli agenti di polizia davanti ai magazzini e gli educatori di strada sono un peso finanziario che va oltre le misure educative intraprese dalla scuola, in un'istituzione che porterebbe avanti un progetto e una collaborazione e darebbe così un senso alla sua iniziativa. Un luogo di scambi settimanali con un insegnante (tutore di un allievo una volta la settimana) è un investimento. Un contratto semplice contribuisce a dare senso alla scuola.

Il progetto d'istituto in collaborazione fissa le condizioni di un processo creativo, riformando nuove dinamiche scolastiche all'interno e nuove dinamiche sociali all'esterno. Questo processo non nasce per sovrappiù. Si crea.

Jacques-André Tschoumy

Traduzione e adattamento  
del testo: Ugo Petrini

#### Note:

<sup>1)</sup> Il ginnasta si caratterizza con le 4 «F». Perché il direttore d'istituto non potrebbe distinguersi con 5 anelli olimpionici?

<sup>2)</sup> Si veda la tabella annessa, con le figure emblematiche del direttore d'istituto.

## Apprendistato di commercio: uno sguardo sulle pratiche in azienda<sup>1</sup>

### Introduzione

L'apprendistato di commercio è oggi oggetto di riflessioni per quanto riguarda la sua efficacia e la sua attualità. I cambiamenti intervenuti sia in ambito aziendale sia in campo educativo impongono un ripensamento di questo sistema formativo. Sebbene le ragioni che motivano la necessità di introdurre delle modifiche nell'attuale curriculum commerciale siano tra le più disparate, vi è un consenso quanto all'ineluttabilità dei cambiamenti in corso e all'importanza di una maggiore articolazione tra teoria e pratica nella costruzione dei saperi e delle competenze professionali. Da parte dei set-

tori dell'industria e dei servizi viene sottolineata a più riprese la richiesta di una maggiore corrispondenza tra formazione ed «esigenze attuali»; l'evoluzione tecnologica e i nuovi metodi di organizzazione aziendale sembrano infatti imporre un innalzamento del livello di qualifiche per l'esercizio delle professioni in ambienti industriali e commerciali. D'altro canto si assiste al fenomeno della scolarizzazione prolungata soprattutto per quei giovani che superano con buoni risultati la scuola dell'obbligo e la relativa diminuzione dei contratti di tirocinio in relazione, non da ultimo, alla crisi economica. Se in passato la conclusione del tirocinio

coincideva per il giovane con l'inserimento lavorativo, oggi quest'ultimo non costituisce più necessariamente il prolungamento naturale dell'apprendistato. L'incertezza quanto alla possibilità di un'occupazione al termine della formazione fa vacillare efficacia e prestigio della formazione duale. Si è dunque di fronte alla necessità di apportare i dovuti aggiustamenti per ridare attrattiva a una via formativa che per anni ha rappresentato un modello di buon funzionamento proprio per una delle sue caratteristiche costitutive: l'alternanza tra formazione teorica e formazione pratica in azienda.

Un'attenzione particolare è stata rivolta all'apprendistato di commercio proprio per il rapido sviluppo del settore terziario avvenuto nel nostro cantone negli ultimi decenni e il progressivo ampliamento delle proposte formative di base ad esso collegate. Per potersi addentrare in riflessioni e discussioni sull'assetto organizzativo e sui contenuti da inserire o da modificare nell'attuale curriculum formativo si è avvertita l'esigenza di una migliore conoscenza delle sue principali componenti: scuola e azienda. Se finora numerose sono le ricerche e gli studi centrati sul momento scolastico e sulla sua organizzazione, risultano per contro carenti le informazioni più precise in merito all'attuale contesto aziendale nel quale operano impiegati e apprendisti di commercio.

Lo studio, condotto dall'Ufficio studi e ricerche, si prefigge di conoscere e di analizzare il contesto formativo odierno partendo dai seguenti interrogativi: quali sono le «esigenze attuali» auspiccate dai responsabili aziendali? quali sono le competenze indispensabili per l'ottenimento di un posto di lavoro? quali sono le pratiche in vigore oggi in seno alle aziende? che genere di formazione è importante dispensare ai giovani, affinché essi dispongano di strumenti in grado di orientarli sia a livello professionale sia a livello personale? quali gli aggiustamenti necessari per rispondere in modo attivo alle sfide dettate dai cambiamenti economici e sociali?

L'indagine presenta dunque una novità in quanto dedica un notevole spazio alla parte aziendale attraverso l'osservazione empirica di un campione di ditte. Due gli approcci analitici scelti: il primo mira a identificare e repertoriare le pratiche professionali attuali di operatori e apprendisti

di commercio, mentre il secondo propone un confronto tra le competenze messe in atto oggi in varie situazioni lavorative e quelle richieste sul mercato occupazionale per l'ottenimento di un posto di lavoro. Il documento è strutturato in tre parti: dapprima si considerano i cambiamenti in atto, in seguito si analizzano i risultati scaturiti dall'osservazione in azienda e infine si mettono in risalto i profili professionali richiesti dai datori di lavoro.

### **Cambiamenti in atto**

La prima parte si concentra sugli elementi che rendono sempre meno attrattiva la via formativa dell'apprendistato, tra di essi si annoverano: la rapida evoluzione tecnologica affiancata da nuovi metodi di organizzazione aziendale (che esigono maggiori competenze nei posti di lavoro); la domanda sociale in favore degli studi che assorbe una parte crescente di giovani che hanno concluso senza difficoltà la scuola obbligatoria; lo sviluppo della formazione continua che impone un'attitudine all'apprendimento durante tutta la vita lavorativa.

L'evoluzione delle tecnologie di informazione e la crescente mondializzazione dell'economia – con risvolti quali la delocalizzazione di servizi, la diminuzione dell'offerta di posti e l'acuita concorrenza sul mercato del lavoro – sembrano incidere notevolmente sulle professioni commerciali. Rinnovare l'apprendistato di commercio significa quindi considerare i mutamenti in atto e individuare quali sono le qualifiche-chiavi e le competenze da sviluppare durante il periodo formativo. Le interviste con i responsabili aziendali hanno messo in evidenza l'esigenza di assicurare ai giovani un'offerta formativa di base il più ampia possibile, mentre il compito di provvedere a una specializzazione dovrebbe essere assunto dalla formazione continua.

### **Contesto aziendale e pratiche professionali**

La seconda parte dapprima prende in considerazione la struttura organizzativa dell'azienda e in seguito analizza le singole attività professionali. Per quanto attiene alle nuove forme di organizzazione aziendale – struttura orizzontale, accentuata esigenza di formazione continua, appalto di servizi all'esterno e concentrazione di altri – si constata un divario rispet-

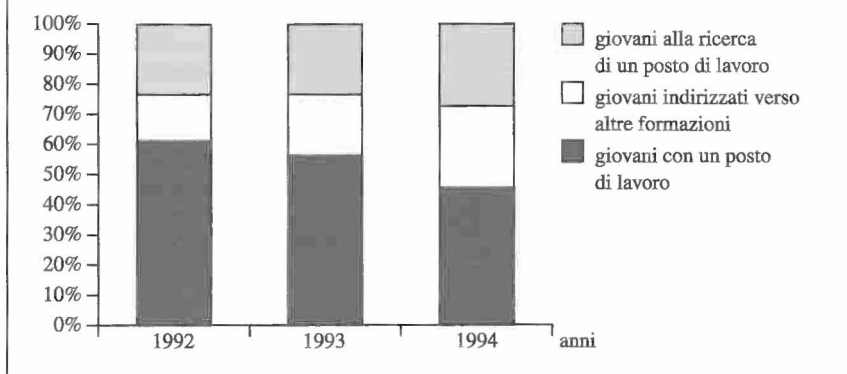
to alle tendenze formulate in precedenza: in genere le aziende coinvolte nella nostra indagine non presentano per il momento le caratteristiche elencate. La causa del divario tra discorsi sulle nuove tendenze e l'osservazione empirica nelle aziende si può ricercare nel fatto che settori più specializzati e d'avanguardia sono oggi privi di personale in formazione ed assumono specialisti a seconda dei loro bisogni. Inoltre la razionalizzazione del lavoro, l'espansione dei mercati a livello internazionale, la concentrazione di servizi e l'appalto di altri e le nuove forme organizzative costituiscono processi ancora poco percettibili: risulta quindi difficile poterne constatare l'impatto immediato in un contesto regionale e periferico come il nostro.

L'osservazione e il repertorio delle attività professionali degli operatori commerciali hanno permesso inoltre di delineare una tipologia di pratiche come pure di profili professionali. Le principali caratteristiche delle pratiche del collaboratore commerciale si possono riassumere nei seguenti punti:

- il genere di attività non varia sostanzialmente da azienda ad azienda;
- le attività sono in relazione con il reparto in cui si opera, l'articolazione di tali pratiche risulta quindi subordinata all'ambito specifico;
- la ripartizione del lavoro attuata esclude una visione globale delle mansioni di altri reparti: non si trova quindi l'immagine dell'operatore polivalente e multifunzionale;
- il genere di attività ha un carattere piuttosto ripetitivo;
- la comunicazione non risulta essere parte integrante del processo di realizzazione di una data attività;
- il lavoro d'équipe e di collaborazione è una pratica poco corrente;
- il contenuto delle pratiche persiste invariato malgrado l'utilizzo di strumenti tecnici.

Vista l'importanza attribuita agli aspetti formativi, si è ritenuto fondamentale soffermarsi sulle pratiche del personale in formazione, in particolare dell'apprendista. Tale scelta ha consentito di effettuare un confronto tra quest'ultimo e il collaboratore commerciale, di considerare il divario esistente tra i due e di valutarne le eventuali implicazioni. Un indicatore di riuscita della formazione si situa proprio nella prossimità di pratiche e di competenze. L'apprendista

### Situazione dei giovani che hanno concluso un apprendistato di commercio (rilevamenti al 31 dicembre)



al termine della sua formazione non dovrebbe infatti distanziarsi di molto dal collaboratore aziendale.

Dall'analisi delle pratiche aziendali dell'apprendista emergono i seguenti aspetti:

- le mansioni affidate al giovane hanno per lo più un carattere ripetitivo: non si intravede né un apprendimento graduale né un'articolazione tra le attività secondo il grado di difficoltà;
- l'attività del giovane è caratterizzata da compiti circoscritti, frammentari a causa di frequenti interruzioni;
- il ruolo comunicativo dell'apprendista è piuttosto passivo (inesistenza di prese di posizioni o di decisioni);
- l'impiego di supporti tecnici è frequente;
- gli spostamenti interni ed esterni all'ufficio rappresentano una parte considerevole delle sue mansioni.

Si è inoltre constatato come la separazione in rami professionali distinti non coincida con una specializzazione delle attività. Lo stesso genere di mansioni si riscontra infatti in tutte le aziende coinvolte a livello di contenuti, di organizzazione e di gestione del lavoro. Si ritiene quindi possibile immaginare un modello formativo generalizzabile a tutte le aziende del settore commerciale.

#### Situazione occupazionale e profili professionali richiesti

La terza parte dello studio considera altri aspetti che concorrono a rendere attualmente poco attrattiva la via formativa dell'apprendistato: la crisi occupazionale che coinvolge i giovani al primo impiego, l'innalzamento dei profili richiesti sul merca-

to del lavoro, in particolare le esigenze in termini di «competenze sociali» e la concorrenza tra le diverse vie formative.

Si assiste negli ultimi anni a un aumento del numero di giovani in cerca di un'occupazione al termine di un apprendistato di commercio. Molti sono inoltre coloro che optano per soggiorni linguistici oppure si indirizzano verso un'ulteriore formazione. Il prolungamento della loro permanenza nel sistema formativo è da considerare una strategia messa in atto allo scopo di incrementare le opportunità di assunzione. A questo riguardo sarebbe interessante chinarsi su questo aspetto e valutarne l'efficacia.

L'analisi ha permesso di trarre solo alcune linee di tendenza generali in merito alle qualifiche-chiavi e alle competenze messe in atto per l'esercizio di una data attività. Tra le diverse considerazioni formulate dai responsabili aziendali, si segnala un'uniformità di vedute per quanto attiene alle conoscenze e alle competenze ritenute basilari per l'esercizio delle professioni commerciali. Tra queste si annoverano: le conoscenze linguistiche, una buona base di cultura generale, le conoscenze tecniche e informatiche e le competenze personali e sociali (iniziativa, indipendenza, responsabilità, flessibilità, motivazione, ecc.). L'attuale situazione di crisi occupazionale ha inoltre acuito la concorrenza tra i giovani al primo impiego: se in condizioni normali la competitività può costituire un ottimo stimolo per il miglioramento della formazione, nel contesto attuale essa mette invece in rilievo l'inadeguatezza dell'of-

ferta formativa, che non riesce a rispondere con sufficiente rapidità alle esigenze del mercato del lavoro.

#### Considerazioni conclusive

Lo studio si conclude con la presentazione di tesi volte a favorire la discussione relativa alle riforme da apportare all'apprendistato di commercio. Tali proposte ribadiscono l'efficacia di un modello formativo costruito sull'alternanza tra momenti scolastici e aziendali, soprattutto per quanto riguarda il contatto diretto con la realtà lavorativa; sempre più indispensabile risulta inoltre la collaborazione con le aziende per individuare le tendenze presenti e future e per riorientare e aggiornare la formazione duale.

Sono messi in evidenza i seguenti elementi: l'importanza crescente della formazione continua in vista di ulteriori specializzazioni e riorientamenti; le difficoltà strutturali dell'azienda nel definire e nel mettere in atto un progetto formativo per l'apprendista che preveda un apprendimento graduale; la necessità di acquisire conoscenze ed esperienze lavorative in svariati contesti professionali, così da favorire il trasferimento di competenze (l'efficacia di una formazione si misura oggi giorno anche in base al potenziale di mobilità e di riqualifica dispiegato); una formazione più ampia - base per una spiccata adattabilità - come requisito fondamentale per l'ottenimento di un posto di lavoro; l'estensione di un'unica formazione a tutti i giovani che accedono al settore commerciale, al fine di eliminare l'attuale concorrenza tra curricoli prettamente scolastici e quelli professionali.

Le proposte formulate in questo rapporto hanno costituito una base di lavoro per l'elaborazione del nuovo progetto formativo a livello federale. Alcune conclusioni sono infatti state riprese dall'apposito gruppo di lavoro istituito dall'Ufficio federale dell'industria, delle arti e mestieri e del lavoro per la messa a punto di una riforma della formazione commerciale duale.

Paola Solcà

#### Nota:

<sup>1</sup> Il rapporto è stato pubblicato dall'Ufficio studi e ricerche: P. Solcà, *Apprendistato di commercio: uno sguardo sulle pratiche in azienda*, Bellinzona, USR 96.08.