

Glossario della formazione

Piano formativo

Il piano formativo rappresenta l'aggregazione organica dell'insieme dei progetti formativi che si intendono realizzare.

E' uno degli strumenti di supporto all'organizzazione per l'attuazione di specifiche scelte strategiche e di specifici processi di cambiamento, nonché per il miglioramento della performance organizzativa e delle prestazioni individuali. La definizione del piano formativo scaturisce quindi dalla preliminare analisi delle esigenze di cambiamento dell'Amministrazione. Le esigenze di cambiamento possono provenire sia dall'esterno dell'Amministrazione (implementazione di riforme, direttive, sistemi, etc.) sia dall'interno (esigenza di miglioramento degli indicatori di efficienza, della qualità dei servizi offerti, miglioramento del clima organizzativo e della motivazione, riorganizzazione, etc.).

A partire dall'identificazione delle esigenze di cambiamento vanno identificati gli obiettivi e l'arco temporale del piano formativo.

Nel definire gli obiettivi formativi del piano formativo occorre prestare attenzione alla coerenza tra tali obiettivi ed il sistema organizzativo (inteso come insieme di elementi interagenti, quali: struttura organizzativa; sistemi gestionali; stili direzionali; obiettivi, responsabilità, ampiezza dei contenuti ed effettivi livelli di autonomia delle posizioni di lavoro coinvolte nel piano formativo, caratteristiche delle risorse umane, cultura organizzativa), al fine di evitare disallineamenti tra gli obiettivi formativi e l'ambiente organizzativo entro il quale tali obiettivi dovranno essere realizzati.

Il piano si articola in progetto o programmi (*vedi voce programma formativo*), ciascuno di questi atto a raggiungere uno o più obiettivi del piano.

Ciascun programma a sua volta si articola in moduli formativi (*vedi voce modulo formativo*) che concorrono alla realizzazione di uno o più obiettivi relativi ad uno specifico programma formativo.

Ruoli organizzativi critici

Un ruolo può essere critico per diversi motivi:

- le attività per esso previste determinano in modo significativo il risultato del processo di lavoro, e alcune sue eventuali carenze influiscono sul livello delle prestazioni finali;
- alcuni cambiamenti che è necessario introdurre nel processo di lavoro per aumentare le prestazioni (assegnazione di nuovi compiti, introduzione di nuove tecnologie, ecc.) richiedono al ruolo nuovi comportamenti e/o una maggior padronanza di quelli già esercitati;
- innovazioni nella tecnologia e/o nell'organizzazione richiedono la definizione di un nuovo ruolo, che fino a quel momento non era presente all'interno dell'Amministrazione.

Competenza

Caratteristiche individuali che si estrinsecano attraverso sistematici e osservabili comportamenti, "alimentati" da specifiche conoscenze, capacità, attitudini, motivazioni e valori individuali, correlati in modo causale a prestazioni individuali il cui livello è conforme a quanto stabilito per il titolare di una data posizione di lavoro o, più in generale, alle aspettative dell'organizzazione

Conoscenze individuali

Ai fini dell'identificazione del fabbisogno formativo, è possibile classificarle in tre categorie.

Teoriche: si riferiscono a aree e contenuti disciplinari così come normalmente codificati
Tecniche: si riferiscono a metodologie, tecniche e modalità di esercizio delle attività
Organizzative: si riferiscono al contesto organizzativo entro cui si realizzano le attività

Capacità individuali

Attitudini personali che permettono di eseguire con successo una determinata prestazione, come ad esempio riuscire nell'esecuzione di un compito, raggiungere un obiettivo, gestire un gruppo, etc. La trasformazione dell'attitudine in capacità richiede la presenza di condizioni esterne o contestuali e interne (o motivazionali) favorevoli al suo manifestarsi.

Fabbisogno formativo

E' possibile definire il fabbisogno formativo attraverso le seguenti tre principali dimensioni: **livello di collocazione** del fabbisogno, **oggetto** del fabbisogno, **natura** del fabbisogno.

Livello di collocazione: processo, unità organizzativa, posizione di lavoro.

Oggetto: conoscenza, capacità, motivazioni.

Natura:

- **esplicito:** può essere rilevato direttamente, attraverso interviste al personale e ai dirigenti oppure manifestato, tramite richiesta diretta del personale o dei dirigenti. In tal modo è possibile rilevare direttamente sia la collocazione del fabbisogno (Quali uffici? Quali posizioni?) sia i contenuti (quali conoscenze e capacità occorre acquisire/sviluppare?)
- **latente:** in tal caso non è noto a priori "dove" intervenire nell'organizzazione, con quali obiettivi formativi e con quali approcci didattici. Occorre una preliminare analisi e diagnosi organizzativa per identificare, dato uno specifico processo di cambiamento organizzativo, per quali unità organizzative posizioni occorrerà intervenire con la formazione e quali conoscenze e capacità dovranno essere rafforzate attraverso l'intervento formativo.

Indicatori comportamentali

Modi di comportamento, ricorrenti e osservabili, tipici di una certa capacità. Si basano sull'utilizzo di appropriate parole chiave, in grado di contestualizzare il significato e il senso della competenza nello specifico contesto organizzativo dell'Amministrazione. Attraverso gli indicatori comportamentali è possibile costruire elenchi di comportamenti associabili ad una specifica competenza, da utilizzare per la definizione delle scale di valutazione di una data capacità.

E' opportuno che gli indicatori comportamentali siano definiti attraverso momenti di incontro tra i progettisti del sistema di valutazione delle competenze e gli utenti del sistema (valutatori, valutati, progettisti degli interventi di formazione, etc.) per evitare il rischio di indicatori comportamentali astratti o difficilmente riscontrabili nella specifica organizzazione.

Indicatore di comportamento target

Una volta costruita, attraverso un appropriato insieme di indicatori comportamentali, la scala di valutazione di una data capacità, l'indicatore target corrisponde al valore della scala fissato come obiettivo del modulo formativo.

Obiettivo formativo

Corrispondono ai risultati attesi a livello di:

- piano formativo nel suo complesso
- singoli programmi formativi
- singoli moduli formativi.

Esiste quindi una gerarchia di obiettivi formativi, articolati in tre livelli interdipendenti. Il raggiungimento del risultato al livello inferiore è condizione necessaria per il raggiungimento del risultato al livello superiore. Il progettista dell'intervento deve quindi prestare attenzione a verificare la coerenza tra i tre livelli di obiettivi.

Ruolo (posizione)

Contributo richiesto dall'individuo che opera all'interno di un'organizzazione.

Generalmente esplicitato attraverso i seguenti elementi:

- finalità
- responsabilità
- livello gerarchico cui riporta chi ricopre il ruolo
- principali attività
- indicatori di prestazione
- risultati attesi/obiettivi
- principali conoscenze
- principali capacità

E' opportuno che il processo di definizione dei ruoli sia condiviso tra: progettista (analista di organizzazione), titolare della posizione, referente gerarchico, collaboratori del titolare della posizione. E' inoltre indispensabile procedere ad un aggiornamento, nel corso del tempo, della descrizione del ruolo a fronte di significativi cambiamenti relativi alla normativa, all'introduzione di nuove tecnologie, ad esigenze di riorganizzazione interna, etc

Prestazione

Prestazione: risultati e comportamenti richiesti al titolare di un ruolo.

La prestazione deve essere:

- chiaramente definita
- correlata alle attività assegnate al titolare della posizione, alla sua autonomia decisionale, alle risorse effettivamente a sua disposizione
- misurabile attraverso specifici indicatori, che devono essere sistematicamente aggiornati
- comunicata al titolare della posizione e da esso condivisa
- aggiornata nel corso del tempo, in caso di modifiche rilevanti all'esterno ed all'interno dell'organizzazione

E' possibile inoltre distinguere tra prestazione attuale, da parte del titolare della posizione in esame e prestazione target, risultato che sarebbe auspicabile (e possibile) raggiungere per contribuire a migliorare i livelli di efficacia ed efficienza dell'organizzazione.

Programmi formativi

Elementi in cui si articola il piano formativo. Ciascun programma persegue specifiche finalità, correlate ad uno o più obiettivi formativi del piano, e riguarda specifici processi, unità organizzative e ruoli. A loro volta i programmi si articolano in un certo numero di moduli didattici, i cui risultati attesi sono correlati alle finalità del programma.

Modulo didattico

Elemento di base ("mattone") del programma formativo. Si presta ad essere definito sulla base di una serie di elementi, tra i quali i più ricorrenti includono:

- denominazione (titolo)
- obiettivi formativi
- aree di apprendimento (conoscenze, capacità)
- metodi didattici
- articolazione temporale

- modalità di verifica dell'apprendimento.

Metodi didattici

Il metodo didattico è, dato il fine del processo didattico relativo ad uno specifico modulo, il mezzo maggiormente appropriato al raggiungimento del fine, tenuto conto:

- dei contenuti del modulo (specifiche conoscenze da trasferire o capacità da stimolare/sviluppare);
- delle caratteristiche e delle esperienze degli attori del processo insegnamento/apprendimento
- delle tipologie di apprendimento da perseguire (concretezza, riflessione, astrazione, azione)
- dei vincoli del processo didattico (tempo, risorse finanziarie, aule, attrezzature, supporti tecnici, etc).

Le più ricorrenti tipologie di metodi didattici includono:

- I metodi espositivi (lezioni, mezzi audiovisivi, etc)
- I metodi attivi (action learning, simulazioni, etc)
- I metodi psicologici (role playing, metodo dei casi, etc.)

Spesso è necessario un mix di metodi didattici per raggiungere l'obiettivo formativo.

Monitoraggio

Il sistema di monitoraggio costituisce l'indispensabile supporto tecnico per l'espletamento delle diverse fasi del ciclo di valutazione/controllo:

- identificazione degli obiettivi;
- valutazione periodica dei risultati;
- analisi degli scostamenti;
- reporting;
- feedback;
- identificazione degli interventi correttivi, reporting e feedback.

Il sistema di monitoraggio si propone di rispondere ai seguenti interrogativi di fondo:

- cosa è necessario identificare, selezionare e sottoporre a misurazione e controllo sistematici;
- come condurre tali misurazioni e controlli, quali indicatori utilizzare;
- chi deve realizzare tali valutazioni;
- quando valutare;
- con quali strumenti valutare.

L'efficacia del monitoraggio è strettamente connessa a due fattori:

- l'adeguatezza degli indicatori utilizzati;
- rapidità nella raccolta, gestione e utilizzo dei dati raccolti.

Un indicatore è adeguato quando:

- se rapportato al variare del tempo permette di realizzare il monitoraggio in itinere dell'elemento in oggetto, aspetto questo di primaria importanza in una logica di parallelismo fra azione formativa e processo valutativo;
- se fornisce informazioni sotto forma di dati di tipo quantitativo-numerico, rende più oggettiva la valutazione;
- se prende in considerazione tutte le possibili variabili relazionate al fenomeno esaminato, consente un monitoraggio secondo un approccio sistemico.

Valutazione

Sistema di controllo e verifica dei risultati del piano formativo.

Il processo di valutazione si può suddividere in tre fasi:

- valutazione "ex-ante"

- valutazione “in itinere”
- valutazione “ex-post”.

In fase di valutazione “ex-ante”, gli aspetti sui quali porre maggiore attenzione sono rappresentati da:

- il raccordo dell’iniziativa con il contesto organizzativo di provenienza dei partecipanti;
- l’adeguatezza degli obiettivi didattici, della struttura del progetto, dei contenuti e delle metodologie di riferimento;
- l’adeguatezza delle risorse umane e tecniche che si prevedono di utilizzare e la loro affidabilità.

In fase di valutazione “in itinere”, i dati/informazioni da acquisire possono essere sintetizzati in cinque macro-categorie:

- amministrativa;
- finanziaria, con riferimento al finanziamento maturato e ricevuto, le spese maturate e liquidate;
- didattico-formativa, con riferimento ai contenuti svolti, le metodologie didattiche e formative impiegate, gli strumenti didattici “impiegati”, la documentazione fornita;
- organizzativa, con riferimento alle risorse strutturali e tecnologiche impiegate e l’organizzazione di progetto attivata;
- impatto, con riferimento alla soddisfazione di partecipanti, docenti e tutor, e i risultati dell’apprendimento.

In fase di valutazione “ex-post”, quindi a corso ormai terminato (su un orizzonte temporale di breve, medio e lungo periodo), gli aspetti sui quali il processo formativo deve principalmente focalizzarsi sono:

- il grado di raggiungimento degli obiettivi formativi (al termine di un dato percorso i partecipanti dovrebbero aver acquisito le conoscenze, abilità o competenze in ragione delle quali sono entrati in formazione);
- i percorsi lavorativi e più in generale professionali e personali dei formati (sia in termini quantitativi che qualitativi);
- il grado di applicazione concreta nel contesto lavorativo delle abilità acquisite (‘trasferibilità’);
- la variazione (nel senso desiderato) dei ‘parametri’ di prestazione, di funzionamento, di stato (organizzativi, individuali, ecc.), sui quali si intendeva incidere tramite l’attività di formazione;
- gli eventuali effetti non attesi (sempre presenti nella formazione e spesso, altrettanto importanti di quelli attesi: ad esempio la partecipazione ad un corso può motivare i partecipanti, può farli sentire parte di una comunità di pratica (networking), può far aumentare la loro autostima o il desiderio di migliorarsi, ma può anche produrre sfiducia nel momento in cui si sperimentano delle difficoltà, in sede formativa o lavorativa).