



# LA GESTIONE DELLA FORMAZIONE E DEI PROCESSI DI APPRENDIMENTO DEL PERSONALE TA NELLE UNIVERSITÀ E NEGLI ENTI DI RICERCA

*Progetto di formazione - intervento*

**CODICE ATTIVITÀ: 04AN20**



*Maggio 2020 - Febbraio 2021*

## LE RAGIONI

Il presente documento contiene una proposta di formazione-intervento finalizzata allo sviluppo di specifiche competenze tecnico-professionali e trasversali sulle tematiche che riguardano la gestione della formazione nelle organizzazioni complesse e i processi di apprendimento destinati ai soggetti adulti, avendo come specifico riferimento le Università e gli Enti di ricerca.

Sul piano concettuale, la proposta è in continuità con il **Progetto RFQ** (Rete per la formazione di qualità) organizzato dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA), al quale i Coordinatori scientifici hanno partecipato, mentre sul piano operativo rientra nelle azioni di affiancamento e supporto che il Coinfo da tempo realizza a favore degli associati in materia di gestione dei processi formativi.

Il progetto è inoltre coerente con le indicazioni **dell'ANVUR** (*Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane*). Secondo l'Agenzia, infatti, il Piano di formazione è lo strumento attraverso il quale si punta a sviluppare professionalità e competenze interne necessarie al perseguimento delle strategie. Tale Piano dipende dalle risultanze che emergono dalla relazione sulla performance, in cui si dà conto dei risultati ottenuti in riferimento agli obiettivi di performance organizzativa e individuale. Dal punto di vista programmatico, il Piano di formazione è collegato con il Piano Integrato nel tentativo di colmare nell'immediato le carenze rilevate e ai documenti di natura strategica per quelle più prospettiche, con riflessi sulla Programmazione triennale del personale da assumere.

## LE CRITICITÀ

Da tempo si registrano non poche difficoltà nel considerare la formazione del PTA un investimento anziché un mero costo. Tale situazione è dovuta al concorso di più fattori, ai quali il presente progetto intende offrire una risposta efficace. In primo luogo, l'insoddisfazione diffusa verso la formazione, dove si lamenta l'incapacità di rispondere pienamente alle attese di cambiamento come definite dalla governance di Università ed Enti di Ricerca. In secondo luogo, il ricambio fisiologico dei soggetti che operano nella Funzione Formazione, spesso non accompagnato dalla scelta di soggetti in possesso di una specifica competenza. In terzo luogo, le difficoltà che Università ed Enti di Ricerca di minori dimensioni incontrano nel destinare in modo stabile unità di personale alla Funzione Formazione. Essi più di altri sembrano abbisognare di soluzioni più snelle, economiche, anche capaci di costruire sistemi e reti relazionali con organizzazioni territorialmente limitrofe.

## UN PERCORSO "TAGLIATO SU MISURA"

A fronte delle criticità osservate è stato progettato un percorso capace di dare risposta alle differenziate esigenze di Università ed Enti di Ricerca di differenti dimensioni, attraverso la metodologia della formazione-intervento. Tale soluzione più di altre sembra capace di andare incontro a esigenze in parte comuni e in parte differenziate, come di seguito indicato:

- 1) **Formazione (livello base, comune a tutti gli Atenei ed Enti di Ricerca)**. L'attività di formazione, come attività circoscritta al tradizionale setting di apprendimento, per alcuni può rappresentare l'inizio e il termine del percorso. Tale attività non si limita a sensibilizzare i partecipanti sugli argomenti trattati, ma prevede il rilascio di strumenti operativi concreti e linee-guida, indispensabili per trasferire l'esperienza svolta nella pratica quotidiana.
- 2) **Intervento (personalizzato alle esigenze di Atenei ed Enti di Ricerca)**. L'attività di intervento, coerente e successiva alla prima, prevede che per la realizzazione di una o più delle tematiche affrontare durante il corso di formazione, le sedi interessate possono usufruire di un'assistenza onsite e online con modalità che saranno oggetto di successiva definizione. Ad esempio, le Università ed Enti di Ricerca di minori dimensioni da questa formula possono ricavare concreti benefici che riguardano l'intero processo. In altri casi, l'attività di intervento può riguardare una o più delle aree indicate, tra quelle valutate maggiormente critiche.

## GLI OBIETTIVI

Come in precedenza ricordato, il progetto capitalizza visioni e approcci ampiamente tematizzati nell'ambito del progetto RFQ della Scuola Nazionale dell'Amministrazione, dove le criticità che ne avevano giustificato la realizzazione (su impulso del Dipartimento della Funzione Pubblica) sono ancora diffusamente presenti nel sistema universitario. In particolare<sup>1</sup>:

1. la definizione degli orientamenti di una formazione non confinata in un ruolo meramente amministrativo, ma basata su approcci capaci di tenere insieme: a) la funzionalità della formazione alle esigenze della performance organizzativa e individuale; b) lo sviluppo professionale e culturale del personale e la valorizzazione del capitale umano delle pubbliche amministrazioni;
2. la creazione di un patrimonio di strumenti atti a soddisfare le esigenze di una formazione di qualità adeguata al nuovo contesto, consistente anzitutto in metodologie: a) per lo sviluppo degli opportuni contenuti tecnici e comportamentali nell'ambito di interventi tanto "centrati sull'aula" quanto "oltre l'aula"; b) per una più efficace pianificazione, progettazione e valutazione degli interventi.
3. la formazione di risorse professionali per la formazione di qualità, attraverso: a) percorsi di "formazione per formatori", articolati in relazione alla diversificazione e alla specializzazione delle competenze delle figure-tipo (manageriali, professionali, tecniche e amministrative); b) elementi di progettazione organizzativa per la costituzione di efficaci nuclei di formazione e reti di referenti della formazione in ogni pubblica amministrazione.
4. lo sviluppo di sistemi di relazioni che consentano alla formazione di svolgere i propri compiti istituzionali nell'ambito degli obiettivi assegnati dalle organizzazioni di riferimento. Sarà per questo necessario svolgere adeguate azioni di: a) sensibilizzazione della dirigenza; b) marketing della formazione nei confronti di tutti gli utenti (anche potenziali), adeguata ai mutamenti normativi, organizzativi e tecnologici in atto.

## CORSO DI FORMAZIONE (livello base)

### I DESTINATARI

Il Corso di formazione di livello base – parte integrante della formazione-intervento – è rivolto principalmente a soggetti privi di uno specifico background culturale (non laureati nella gestione dei processi formativi, neo assunti ecc.), chiamati e/o interessati a gestire/realizzare interventi formativi funzionali a realizzare i cambiamenti attesi dalle organizzazioni di appartenenza.

Per questi motivi il Corso di formazione privilegia un taglio pratico, e un linguaggio accessibile, indispensabile per coloro che non hanno un'esperienza pregressa sulla materia.

Il progetto si attiverà al raggiungimento minimo di 12 partecipanti a ciascun modulo didattico.

### I CONTENUTI

Le tematiche affrontate abbracciano tutte le fasi del processo formativo (dall'analisi dei bisogni alla valutazione dei risultati), le quali corrispondono ad altrettanti moduli didattici. L'originalità della proposta formativa è rappresentata dall'aderenza dei temi ai contesti organizzativi di riferimento, ed inoltre dai costanti richiami al cambiamento atteso (come definito nel Piano strategico integrato). I quattro moduli didattici nei quali il Corso si articola sono i seguenti:

1. Processo di formazione e ruolo dei principali attori. L'analisi dei bisogni di formazione

---

<sup>1</sup> Tronti L., Stralcio dal Documento Rfq "Predisposizione di un programma per lo sviluppo delle competenze interne alla funzione formazione (Scf)", bozza n. 5, luglio 2013.

2. Piano di formazione e progettazione formativa
3. Realizzazione delle attività formative e gestione didattica degli apprendimenti
4. Valutazione della formazione e degli apprendimenti e raccordo con gli obiettivi operativi del Piano Integrato (performance).

## GLI OUTPUT

Per ciascuno dei quattro moduli didattici è previsto il rilascio di strumenti e metodologie operative che i partecipanti potranno concretamente trasferire nella pratica di lavoro.

## IL PROGRAMMA

FORMAZIONE			INTERVENTO
<i>Moduli didattici</i>	<i>Contenuti di apprendimento</i>	<i>Durata</i>	<i>A richiesta</i>
<b>PRIMO</b> Processo di formazione e ruolo dei principali attori. L'analisi dei bisogni di formazione	<p>Il processo di formazione</p> <p>Gli attori del processo nelle Università e negli Enti di ricerca.</p> <p>Conoscere e padroneggiare i principali strumenti della metodologia della ricerca per la rilevazione e l'analisi dei bisogni di formazione</p> <p>Condivisione, sperimentazione e rilascio di una metodologia operativa per l'analisi dei fabbisogni formativi (a livello di AC e Dipartimenti) che consente di evidenziare il fabbisogno formativo sulla base di una pluralità di fonti di informazioni quali ad esempio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• obiettivi operativi del Piano Integrato</li> <li>• questionari somministrati ai Dirigenti ed ai Direttori di Dipartimento</li> <li>• focus group con il Personale</li> <li>• Il fabbisogno formativo viene esplicitato per strutture tecnico amministrative e per aree professionali in termini di: <ul style="list-style-type: none"> <li>• competenze tecnico professionali</li> <li>• competenze organizzative</li> </ul> </li> </ul>	2 giornate  <u>in modalità telematica</u>	Supporto operativo alla realizzazione dell'analisi dei fabbisogni
<b>SECONDO</b> Piano di formazione e progettazione formativa	<p>Il piano di formazione annuale e triennale tra programmazione e progettazione formativa.</p> <p>Condivisione, sperimentazione e rilascio di una metodologia operativa per la pianificazione degli interventi formativi "non obbligatori".</p> <p>La programmazione viene effettuata per:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• strutture tecnico-amministrative (Amministrazione Centrale e Dipartimenti)</li> <li>• aree professionali</li> <li>• tipologie di competenze</li> </ul> <p>Vengono evidenziati: denominazione degli interventi formativi, obiettivi formativi, risultati attesi, durata, tipologie e modalità di apprendimento, modalità di verifica dell'apprendimento.</p>	2 giornate  <u>in modalità telematica</u>	Supporto operativo alla redazione del piano di formazione annuale e triennale
<b>TERZO</b> Realizzazione delle attività formative e	<p>a) Gestione della formazione continua articolata per:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Attività a contenuto organizzativo</li> <li>• Attività a contenuto informativo</li> <li>• Attività a contenuto logistico</li> </ul>	2 giornate  <u>in modalità telematica</u>	Supporto operativo alla progettazione

gestione didattica degli apprendimenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attività a contenuto promozionale</li> <li>• Attività a contenuto relazionale</li> </ul> <p>b) Gestione efficace dell'aula: Le principali teorie dell'apprendimento che caratterizzano il processo dell'insegnare e dell'apprendere in riferimento a soggetti adulti. Peculiarità dell'approccio andragogico. Gestione e conduzione di gruppi di apprendimento Utilizzare in modo efficace ed assertivo le principali strategie e tecniche della comunicazione didattica verbale e non verbale. Le metodologie didattiche: lezioni, esercitazioni, simulazioni</p>		e e realizzazione di corsi di formazione associati alla realizzazione degli obiettivi del piano strategico (manageriali e non).
<b>QUARTO</b> Valutazione della formazione e degli apprendimenti e raccordo con gli obiettivi operativi del Piano Integrato (performance)	La valutazione della formazione e degli apprendimenti: campi di significato, perché valutare, che cosa valutare, quando valutare, come valutare. Rubriche valutative Rilascio di una metodologia operativa e di strumenti operativi per la valutazione del gradimento, degli apprendimenti e del transfer of training Risultati della valutazione e raccordo con gli obiettivi operativi del Piano Integrato (performance)	2 giornate  <u>in modalità telematica</u>	Supporto alla messa a punto degli strumenti di valutazione (gradimento, apprendimento, TOT) e raccordo con obiettivi operativi del Piano Integrato (performance)
<b>FOLLOW UP</b>	Presentazione e discussione dei project work	1 giornata	

## IL CALENDARIO E LE SEDI DI SVOLGIMENTO DEL CORSO

Il Corso di formazione ha una durata complessiva di 8 giornate, pari a 56 ore di formazione in presenza. La frequenza a ciascun modulo è organizzata in giornate consecutive. L'Ateneo (o gli Atenei) sede dell'attività didattica sarà comunicato in via successiva, in funzione delle sedi di provenienza dei partecipanti e al fine di ottimizzare i loro trasferimenti.

MODULO DIDATTICO	DATA DI SVOLGIMENTO	DATA DI ATTIVAZIONE
1	25/26 maggio 2020 <u>In modalità telematica</u>	13 maggio 2020
2	2/3 luglio 2020 <u>In modalità telematica</u>	22 giugno 2020
3	17/18 settembre 2020 <u>In modalità telematica</u>	7 settembre 2020
4	14/17 dicembre 2020 <u>In modalità telematica</u>	2 dicembre 2020
Follow up	5 febbraio 2021	26 gennaio 2021

## LA VALUTAZIONE INTEGRATA (GRADIMENTO, APPRENDIMENTO, TRASFERIBILITÀ)

L'efficacia della proposta formativa dipende in modo significativo dalla qualità complessiva dei sistemi di valutazione che saranno messi in campo. Per questi motivi è stato previsto:

- l'utilizzo di check list di osservazione predisposte per il tutor per l'osservazione etnografica durante la formazione in presenza;
- un questionario di gradimento verrà compilato dai corsisti a conclusione di ogni modulo didattico;
- una prova scritta (test) somministrato a conclusione di ogni modulo didattico per monitorare le conoscenze e le capacità apprese, e per mettere a punto eventuali momenti di rinforzo.
- un project work a conclusione dell'intero percorso, da realizzarsi nella propria sede di lavoro, attraverso il quale il partecipante elabora, applica, simula, sperimenta, approfondisce concreti costrutti coerenti con la competenza appresa. Il project work, potrà essere realizzato individualmente o in coppie/piccoli gruppi. È indispensabile aver frequentato non meno dell'80% del monte ore complessivo (56 ore) per poter realizzare il Project work.

## IL COMITATO SCIENTIFICO

**Guido Capaldo**, docente di Project Management nel Dipartimento di Ingegneria Industriale dell'Università di Napoli Federico II, Delegato del Rettore dell'Università di Napoli Federico II all'analisi dei processi organizzativi in funzione della riorganizzazione amministrativa dell'Ateneo, svolge attività di formazione per la Scuola Nazionale della Formazione per la quale è stato il Coordinatore Scientifico del progetto RFQ, una Rete per la Formazione di Qualità.

**Franco Bochicchio**, docente di Didattica e Pedagogia speciale nel Dipartimento di Scienze della Formazione dell'Università di Genova, è Coordinatore del Corso di Laurea magistrale a ciclo unico in Scienze della Formazione Primaria. Già Direttore del Coinfo (1994-2019), ha dato vita e coordinato la prima rete nazionale dei referenti della formazione nelle Università italiane. E' stato membro del Comitato scientifico del progetto RFQ, una Rete per la Formazione di Qualità.

## LA FACULTY

L'apprendimento privilegerà il taglio pratico dei temi trattati allo scopo di fornire ai partecipanti concreti strumenti di lavoro immediatamente trasferibili nella pratica. Le lezioni avranno contenuti applicativo-esperienziali la cui qualità e contestualizzazione alle realtà dei partecipanti sarà assicurata dalla presenza di professori universitari, direttori generali e dirigenti.

## IL REFERENTE ORGANIZZATIVO Co.In.Fo.

Mara MICIELI

Tel. 011/6702290-1; e-mail: [mara.micieli@coinfo.net](mailto:mara.micieli@coinfo.net) - [iniziative@coinfo.net](mailto:iniziative@coinfo.net)

## LA QUOTA INDIVIDUALE DI PARTECIPAZIONE AL CORSO DI FORMAZIONE

La quota individuale per la frequenza al Corso di formazione è di € 700,00 per ogni modulo didattico, e di € 3.000,00 per l'intero percorso.

## LA FORMAZIONE-INTERVENTO

In aggiunta oppure in alternativa al Corso di formazione, il costo della formazione-intervento è personalizzato in funzione delle esigenze comunicate dalle Università e dagli Enti di Ricerca. Gli

interessati sono invitati a contattare la Segreteria del Coinfo per organizzare un incontro preliminare con gli esperti.

## LE MODALITÀ DI ISCRIZIONE

Le iscrizioni dovranno essere perfezionate dagli interessati **entro la data di attivazione del modulo**. La Segreteria del Co.In.Fo. comunicherà l'attivazione di ogni modulo sul sito istituzionale del Consorzio.

Le richieste di iscrizione dovranno pervenire compilando la scheda di iscrizione on-line. Per ragioni di carattere organizzativo non sono ammesse rinunce nei sette giorni precedenti l'inizio di ogni modulo. Sono invece sempre possibili eventuali sostituzioni.

MODULO DIDATTICO	DATA DI SVOLGIMENTO	CODICE ATTIVITÀ	QUOTA DI PARTECIPAZIONE
INTERO PERCORSO	maggio-febbraio 2021	04AN20	€ 3.000,00
1	25/26 maggio 2020 <u>In modalità telematica</u>	04AN20 - 1	€ 700,00
2	2/3 luglio 2020 <u>In modalità telematica</u>	04AN20 - 2	€ 700,00
3	17/18 settembre 2020 <u>In modalità telematica</u>	04AN20 - 3	€ 700,00
4	14/17 dicembre 2020 <u>In modalità telematica</u>	04AN20 - 4	€ 700,00

## IL VERSAMENTO DELLA QUOTA DI PARTECIPAZIONE

La domanda di iscrizione impegna l'Università richiedente al pagamento della relativa/e quota/e. Il versamento della quota di partecipazione dovrà essere effettuato a ricevimento della fattura e dovrà pervenire al Consorzio entro 30 giorni dal ricevimento.

## IL SOGGIORNO

La prenotazione dovrà essere effettuata direttamente dai partecipanti.

**Co.In.Fo.**

Segreteria Generale e sede c/o Università degli Studi di Torino

Via Verdi, 8 - 10124 Torino. Tel. 011/8129782 Fax: 011/8140483

E-mail: [segreteria@coinfo.net](mailto:segreteria@coinfo.net) - [iniziative@coinfo.net](mailto:iniziative@coinfo.net) - [coinfo1@pec.it](mailto:coinfo1@pec.it) - Sito: [www.coinfo.net](http://www.coinfo.net)