
Il processo formativo e l'analisi dei fabbisogni formativi

Giuditta Alessandrini

Dipartimento di Scienze della Formazione R3

galessandrini@os.uniroma3.it

Argomenti

- La formazione come approccio interdisciplinare
- Concetto di progettazione
- Fasi e dimensioni della progettazione
- Microprogettazione: gli obiettivi
- L'analisi dei fabbisogni

UNITÀ 1

La formazione come approccio
interdisciplinare

Una suggestione

Bisogna considerare la formazione come la condizione che permette agli individui non solo di risolvere i problemi, ma di porli (....). Non solo di adattarsi a ruoli prestabiliti ma di suddividerli, orientarli ed al limite a crearli.

Michel Crozier

Scenari per la formazione

- Le **trasformazioni** del mondo del lavoro (modernità liquida).
- L'investimento in **capitale umano** come *asset* della società della conoscenza.
- Nuova attenzione all'educazione degli adulti in prospettiva *long life*.
- Centralità dei processi di **apprendimento sociale** ed **informale** (reti e communities).

Diverse accezioni di significato

FORMAZIONE COME

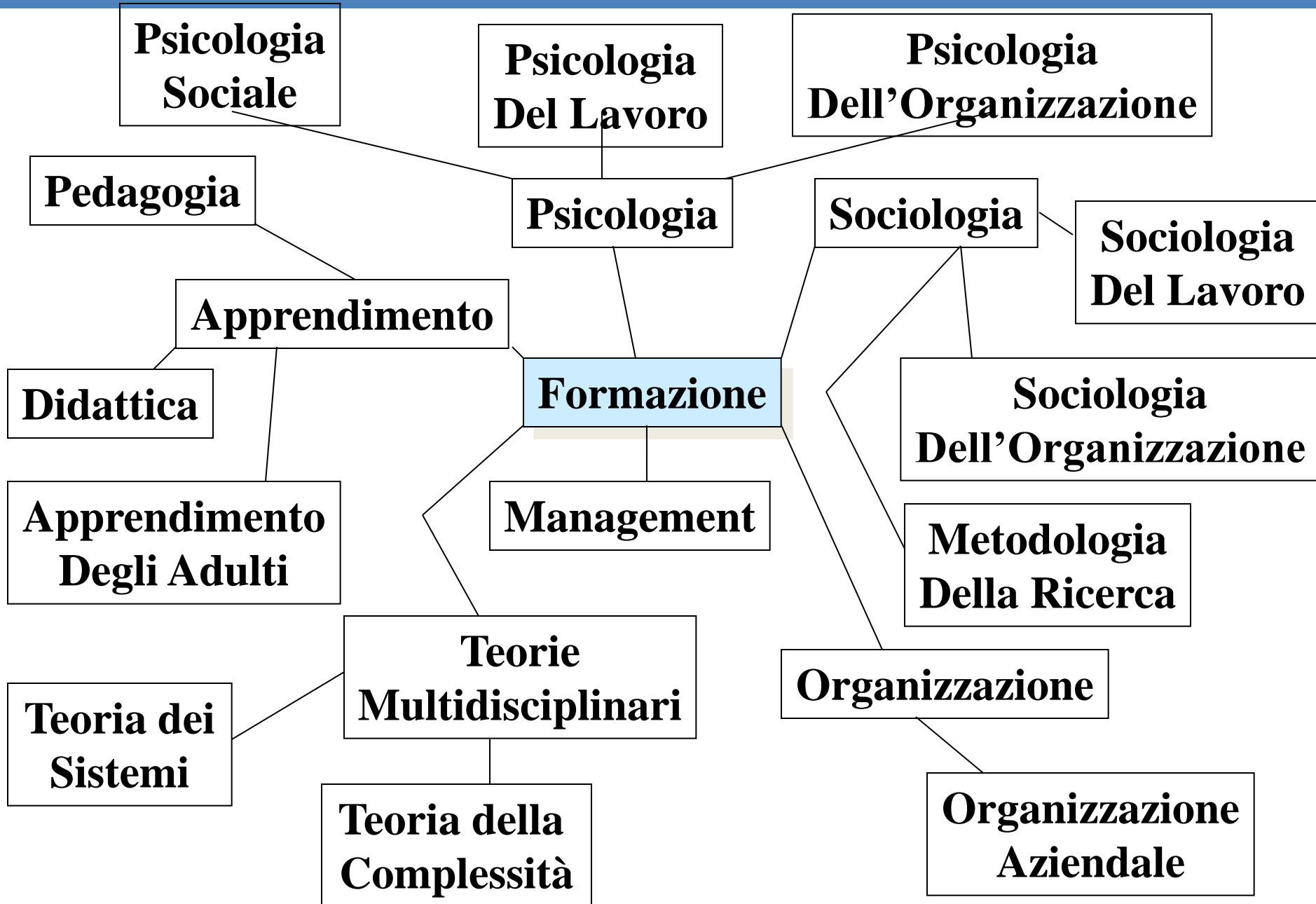
Categoria **interpretativa dei processi di sviluppo** dell'uomo e della donna.

Sapere "**specializzato**" e finalizzato al successo di percorsi di "crescita" dell'individuo e del gruppo.

Strategia di investimento nel **capitale umano**.

Sapere di tipo **socioeducativo** (descrizione delle prassi di socializzazione).

Educazione agli adulti.



L'esperienza di lavoro come esperienza di apprendimento

- Attraverso il lavoro si genera creazione di identità.
- La presenza di esperienze e “pratiche” condivise.
- Costruzione cooperativa de conoscenza.
- Centralità dei processi di negoziazione sociale.



Nuove geografie del lavoro e dell'apprendimento



Apprendere

- Apprendimento personalizzato
- Apprendimento cooperativo
- Apprendimento nelle comunità di pratica

Blended learning

Lavorare

- Lavoro a distanza
- Lavoro virtuale
- Learning Communities

Comunicare

- Reti Internet e Intranet
- Tecnologie satellitari
- Videoconferenza

UNITÀ 2

Il concetto di *progettazione*

La progettazione

Attività intellettuale ed operativa di trasformazione di situazioni date in situazioni desiderate, nella quale gli scopi che il progetto si prefigge di perseguire rappresentano un criterio organizzatore e di orientamento d'importanza cruciale, mentre gli altri elementi caratterizzanti l'azione progettuale sono costituiti dalla ricognizione delle risorse e dei vincoli, dalla realizzazione di azioni specifiche e dalla valutazione dei risultati conseguiti.

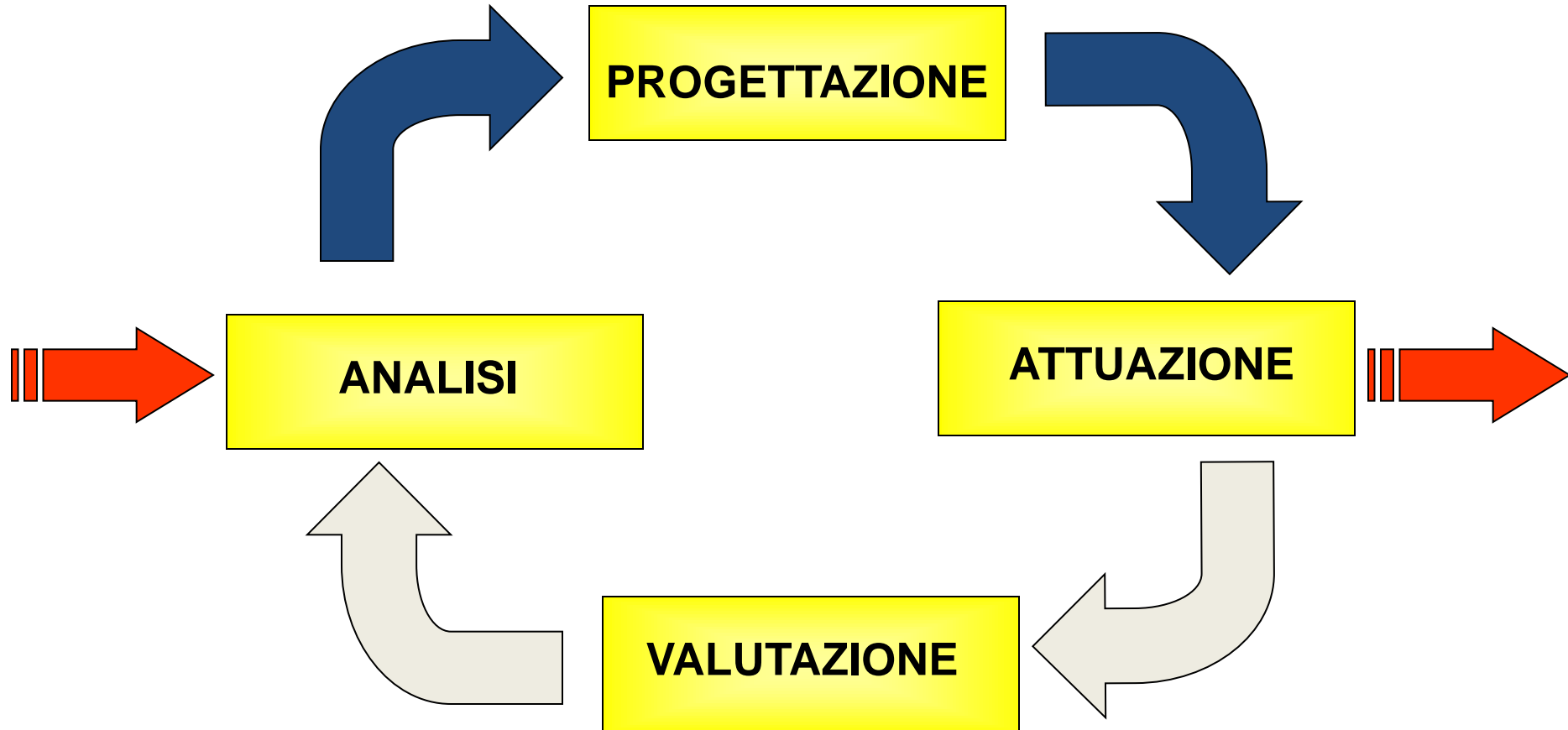


La valutazione de processo formativo

- Il processo formativo è l'insieme delle **condizioni, delle azioni e delle interazioni tra gli individui che apprendono**, coloro che “organizzano la formazione”, gli oggetti che fanno parte del setting, i contenuti della conoscenza e delle competenze in gioco
- La valutazione del PF è anch'esso un **processo in cui gli elementi effettivi che descrivono la situazione formativa** determinatasi sono analizzati ai fini della riflessione sui risultati di apprendimento ottenuti

UNITÀ 3

Fasi e dimensioni della progettazione



Schema base di *un percorso di progettazione*

Fasi e dimensioni della progettazione

4° VALUTAZIONE

1° A.D.F.

3° EROGAZIONE

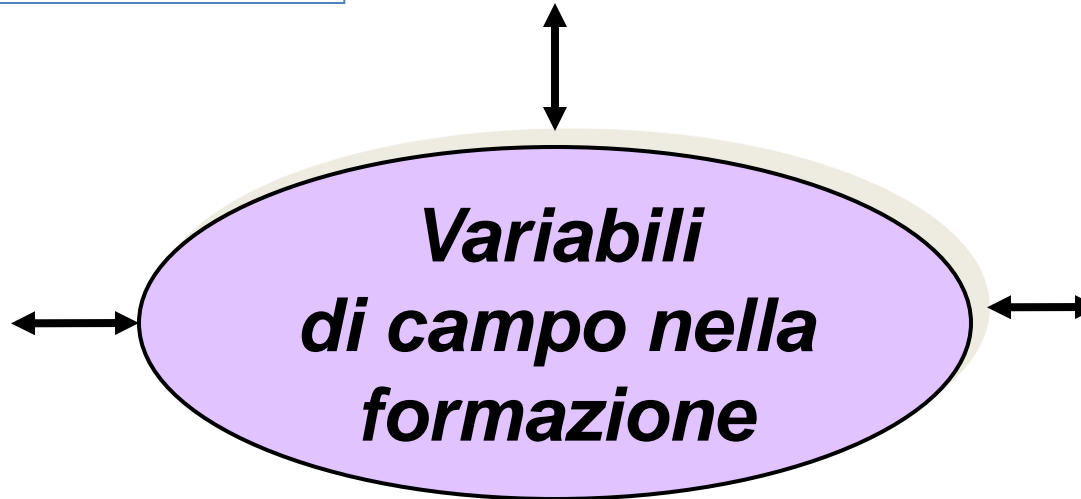
Intervento



2° PROGETTAZIONE

Le variabili di campo della formazione

**IL CORSO:
OBIETTIVI
CONTENUTI
METODI
DURATA**



**STRATEGIE
CLIMI
VINCOLI
RISORSE**

**VARIABILI
INDIVIDUO
GRUPPO
DINAMICHE**

**RICERCA-INTERVENTO
MISURAZIONE OGGETTIVA
OSSERVAZIONE -TUTOR
AUTORIFLESSIONE PARTECIPANTI**

UNITÀ 4

Microprogettazione

Macroprogettazione

DEFINIRE L'OBIETTIVO GENERALE

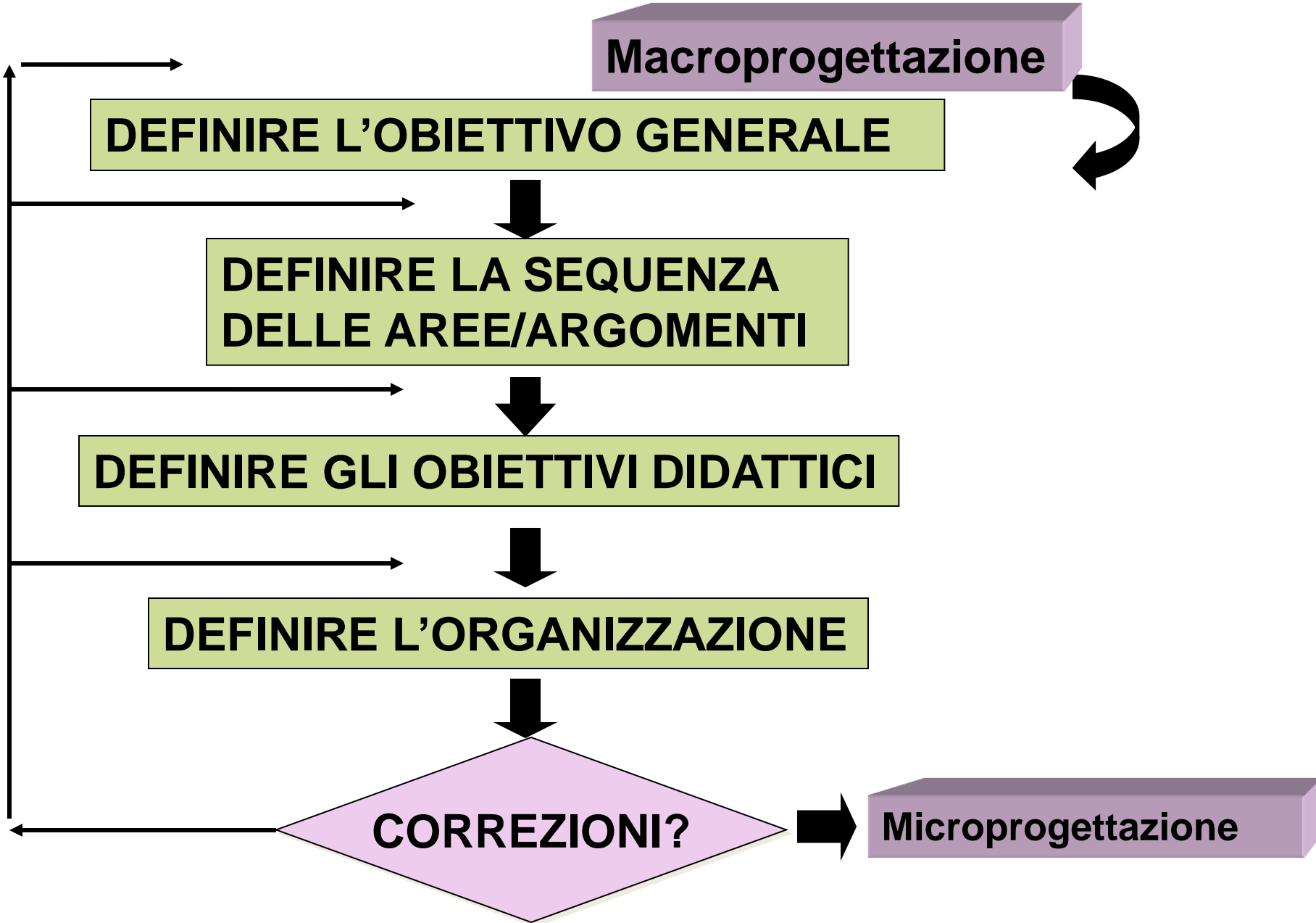
**DEFINIRE LA SEQUENZA
DELLE AREE/ARGOMENTI**

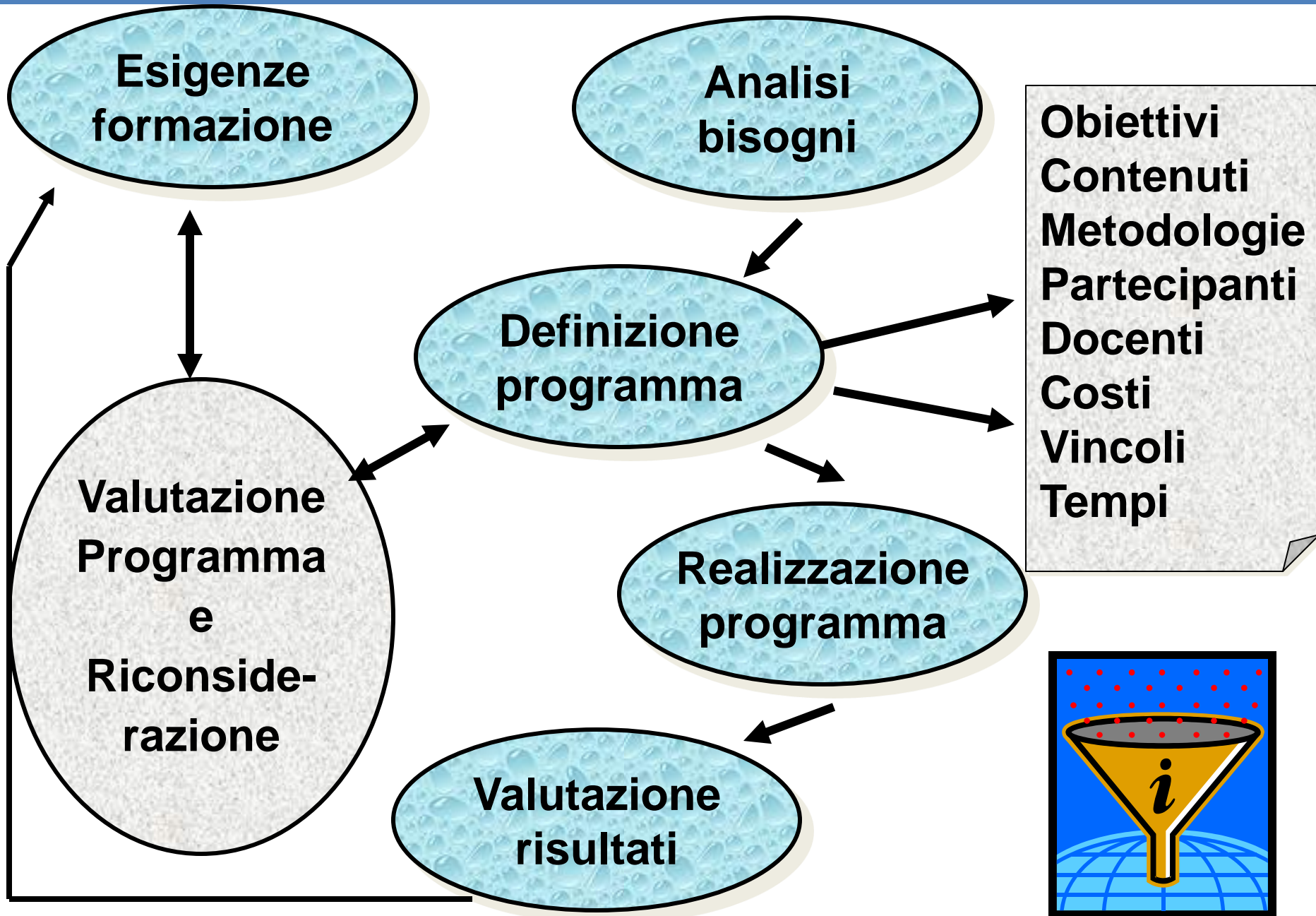
DEFINIRE GLI OBIETTIVI DIDATTICI

DEFINIRE L'ORGANIZZAZIONE

CORREZIONI?

Microprogettazione





Una tipologia di ***obiettivi didattici***

- Acquisizione di ***conoscenze teoriche***.
- Acquisizione di ***abilità/capacità operative***.
- Acquisizione di ***capacità intellettuali di far risolvere***.
- Acquisizione di ***capacità intellettuali di comprensione di fenomeni complessi*** (sensibilizzazione).
- Modifica di ***comportamenti individuali o interpersonali***.

UNITÀ 5

L'analisi dei fabbisogni

Una definizione

*Si intende per **analisi dei fabbisogni** quell'area interna della pianificazione formativa propedeutica all'elaborazione del progetto rispetto a cui il formatore si trova ad operare come progettista.*

RICOSTRUZIONE ESTERNA

- Sistema competitivo e *stakeholders*
- Posizionamento dell'azienda sul mercato
- Strategie di sviluppo



RICOSTRUZIONE DEI PROCESSI INTERNI

- Identificazione schematica e descrizione delle attività/processi interni all'azienda (costruzione della "catena del valore");
- Identificazione dei tratti salienti dei singoli processi (*core process* o processi di supporto);
- Costruzione dell'offerta, produzione, gestione della clientela = *core process*.



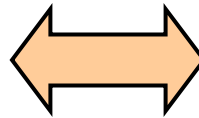
IDENTIFICAZIONE E DESCRIZIONE COMPETENZE

In termini di **capacità e comportamenti** funzionali al raggiungimento di una **performance efficace**

Esempio di un modello per l'identificazione delle aree di investimento formativo in azienda

Sistema dei bisogni di formazione professionale

INSIEME DI BISOGNI DEL MERCATO DEL LAVORO



INSIEME DI BISOGNI DI SINGOLE REALTA' AZIENDALI

- Bisogni derivati dallo sviluppo complessivo del livello tecnologico.
- Bisogni derivati dalla crescente internazionalizzazione dei mercati.
- Bisogni derivati dall'evoluzione della normativa in tema di lavoro.
- Bisogni derivati dalla evoluzione della scolarizzazione – aumento della complessità occupazionale.

- Bisogni di adeguamento alle potenzialità della concorrenza.
- Bisogni di identificazione di elementi di vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti.
- Bisogni derivati da complessiva ristrutturazione organizzativa.
- Bisogni derivati da situazioni di “picco” – emergenza produttiva.

L'impianto metodologico dell'ADF

- L'ADF ha lo **scopo** di far emergere ed evidenziare le esigenze formative esistenti, comunicandole all'organizzazione e a tutti i suoi membri.
È un'operazione di **ricerca** che utilizza metodologie e strumenti della ricerca sociale.
- Il formatore deve analizzare il sistema di riferimento con tutte le sue variabili e formulare una diagnosi su: **bisogni e criticità organizzative**.
- L'ADF è lo **strumento** che definisce la differenza tra la situazione reale e quella prevista dagli obiettivi dell'intervento formativo.
- Le **dimensioni** analizzate sono: organizzazione, individuo, job.

Quali sono le responsabilità del formatore?

Il formatore ha il compito di analizzare il sistema di riferimento e tutte le sue variabili (struttura organizzativa, tecnologie, risorse umane e contesto sociale) e formulare una *diagnosi dei bisogni e delle criticità* da proporre alla committenza.

Schema operativo *per lo sviluppo* dell'AdF

Organizzazione
Analisi
organizzativa



Job
Analisi
del lavoro

Individuo
Analisi
delle capacità
delle performance
e del sistema di attese

Training gap

Analisi ruolo
ascritto

Analisi ruolo
interpretato

TRG GAP
Specifica bisogni
di formazione

valutazione

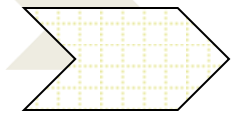
obiettivi

programma

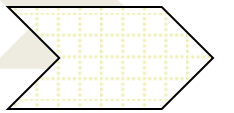
progetto



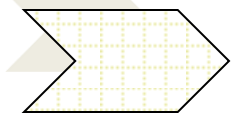
Dimensioni esplorate dall'AdF



Sistema organizzativo (organizzazione del lavoro – storia dell'azienda e/o unità coinvolte – analisi del contesto esterno e delle relazioni con esso).



Individui (chi sono? Quale è il loro comportamento Organizzativo? Quale il loro sistema di bisogni/attese?)



Ruolo (analisi delle attività realmente svolte (viste alla luce dei risultati da raggiungere – analisi delle Interrelazioni fra ruolo e altri elementi organizzativi).

Dimensioni esplorate dall'AdF (1)

DIMENSIONE: INDIVIDUI

- a) Caratteristiche generali (età, status, etc.);
- b) Titolo di studio – conoscenze – esperienze professionali;
- c) Carattere – abilità – attitudini – valori – motivazione alla formazione;
- d) Valutazione del potenziale e delle prestazioni;
- e) Centralità dei contenuti formativi rispetto alle esperienze.

Dimensioni esplorate dall'AdF (2)

DIMENSIONE: SISTEMA ORGANIZZATIVO

- a) Accadimenti nazionali – internazionale;
- b) Accadimenti interni all'azienda;
- c) Eventi critici;
- d) Programmi dell'azienda – obiettivi e strategie
(lo scenario futuribile).



Dimensioni esplorate dall'AdF (3)

DIMENSIONE: RUOLO



- a) Le attività che vengono realmente svolte;
- b) I risultati e gli obiettivi perseguiti;
- c) La rete di relazioni, di rapporti e di interdipendenza del ruolo in esame con gli altri elementi del sistema organizzativo.

Gli strumenti operativi dell'ADF

OSSERVAZIONE

INTERVISTA

QUESTIONARIO/TEST

CAMPIONI DI LAVORO

CONSULENZA

DOCUMENTAZIONE/RAPPORTI

DISCUSSIONE DI GRUPPO

Per un *quadro conoscitivo* della domanda

- Piano conoscitivo relativamente agli obiettivi, valori aziendali, clima, politiche, trend programmi ed opportunità del sistema azienda colto nel suo rapporto con l'ambiente (*task environment*).
- Momenti di discussione e di confronto relativamente a dati conoscitivi.
- Identificazione analitica dei bisogni attraverso processi di informazione *bottom up* e *top down* per analizzare situazioni e comprendere priorità (gruppi di autoanalisi, benchmarking, audit, ecc.).

Variabili da considerare nell'analisi-diagnosi dei bisogni di un ***RUOLO***

Strutturali: organigramma formale, livelli gerarchici, risorse (....).

Tecnologiche: impianti, macchine, attrezzature, metodi, know-how (....).

Umane: competenze e aspettative (....).

Sociali: cultura, clima, leadership, stile e filosofia di management (....).

Meccanismi operativi: procedure, flussi, coordinamento, decisione (....).

Ambientali: interazioni del ruolo e unità organizzativa con l'ambiente esterno (....).

Bibliografia di riferimento



Alessandrini G., *Pedagogia delle risorse umane e delle organizzazioni*, Guerini, Milano, 2004;

Alessandrini G., *Manuale per l'esperto dei processi formativi*, Carocci, Roma, 2005 (2011);

Alessandrini G., *La formazione al centro dello sviluppo umano. Crescita, lavoro, innovazione*, Adapt-Giuffrè, Milano, 2013.