

**FORMAZIONE FORMATORI**  
**IN TEMA DI PROGETTAZIONE FORMATIVA**

**Perugia, giugno e luglio 2008**

**Mauro Frongia**

## **“PROGETTI”**

**CI SONO PROGETTI **FORMATIVI** PER LA CREAZIONE DI  
FIGURE PROFESSIONALI**

**E.....**

**PROGETTI PER IL **CAMBIAMENTO**, CHE  
COSTITUISCONO IL VEICOLO DI CRESCITA A LIVELLO  
STRATEGICO PER ORGANIZZAZIONI E TERRITORI**

# LE COMPETENZE

PER CAPIRE COSA SONO I **PROGETTI FORMATIVI** SI  
DEVE PARTIRE DAL CONCETTO DI “**COMPETENZA**”

ALCUNE DEFINIZIONI:

DEFINIZIONE “TRADIZIONALE”:

E’ UN MIX DI SAPERE,

SAPER FARE

SAPER ESSERE

# COSA SONO I “PROGETTI”

P  
R  
O  
J  
E  
C  
T  
  
M  
A  
N  
A  
G  
E  
M  
E  
N  
T

PER USARE LO STESSO LINGUAGGIO.....



***PROGRAMMA***: INIZIATIVA A LUNGO TERMINE, DI NORMA IMPLICANTE PIU' DI UN PROGETTO



***PROGETTO***: UNO SFORZO COMPLESSO, DI NORMA DI DURATA INFERIORE A TRE ANNI, COMPORTANTE COMPITI INTERRELATI, CON OBIETTIVI, SCHEDULAZIONI E BUDGET BEN DEFINITI



***COMPITO***: SFORZO A BREVE TERMINE (DA 3 A 6 MESI) ESEGUITO DA UNA ORGANIZZAZIONE, CHE INSIEME AD ALTRI COMPITI PUO' COSTITUIRE UN PROGETTO

MA OGNUNO TENDERA' A CHIAMARE  
“*PROGETTO*” IL PROPRIO COMPITO

# LE COMPETENZE

WILLIAM LEVATI, MARIA V. SARAO' –

Il Modello delle Competenze – Franco Angeli - 1998

**LA COMPETENZA = INSIEME ARTICOLATO DI ELEMENTI:**

**CAPACITA' CONOSCENZE ESPERIENZE FINALIZZATE**

**CAPACITA' = DOTAZIONE PERSONALE PER ESEGUIRE  
CON SUCCESSO UNA DETERMINATA PRESTAZIONE**

**ESPERIENZA FINALIZZATA = AVER GIA'  
SPERIMENTATO ATTIVITA' (NON) LAVORATIVE CHE  
HANNO PERMESSO DI ESERCITARE ED ESPRIMERE  
CAPACITA' E CONOSCENZE POSSEDUTE**

# LE COMPETENZE

REGIONE EMILIA ROMAGNA – Glossario dei termini utilizzati nei documenti di lavoro elaborati per la predisposizione delle Politiche formative - 1997

**COMPETENZE = INSIEME DELLE CONOSCENZE ABILITA' TECNICHE, COGNITIVE E RELAZIONALI MESSE IN ATTO NELL'ESERCIZIO APPROPRIATO DI ATTIVITA' O COMPITI LAVORATIVI**

**COMPETENZE TECNICHE** = REPERTORIO DI PROCEDURE OPERATIVE CHE RICHIEDONO MEMORIZZAZIONE, DISCERNIMENTO FRA SITUAZIONI PREDEFINITE

**COMPETENZE COGNITIVE** = PROBLEM SETTING/SOLVING, COME DIAGNOSI, PRESA DI DECISIONE, VALUTAZIONE DI CONSEGUENZE

**COMPETENZE RELAZIONALI** = COMUNICARE, COOPERARE, MOTIVARE. ATTENGONO ALLA GESTIONE DEL RUOLO

# **LE COMPETENZE**

Claude Levy-Leboyer – La gestion des compétences – Paris – Les Editions d'Organisation - 1996

**COMPETENZE = REPERTORI DI COMPORTAMENTI CHE  
ALCUNI GOVERNANO MEGLIO DI ALTRI, RENDENDOLI  
EFFICACI IN UNA CERTA SITUAZIONE**

**LE COMPETENZE METTONO IN OPERA, IN MODO  
INTEGRATO, ATTITUDINI, TRATTI DI PERSONALITA' E  
CONOSCENZE ACQUISITE**

**SONO UN TRAIT D'UNION FRA  
CARATTERISTICHE INDIVIDUALI E QUALITA' RICHIESTE  
PER CONDURRE CON SUCCESSO  
UNA PRECISA MISSIONE PROFESSIONALE**

# LE COMPETENZE

Spencer L.M., Spencer M.S. – Competence at work – Wiley. New York – Angeli  
– Milano - 1995

**COMPETENZE = UNA CARATTERISTICA INTRINSECA DI  
UN INDIVIDUO CAUSALMENTE COLLEGATA AD UNA  
PERFORMANCE ECCELLENTE IN UNA MANSIONE**

**SI COMPONE DI MOTIVAZIONI, TRATTI, IMMAGINE DI SE',  
RUOLI SOCIALI, CONOSCENZE ED ABILITA'**



# LE COMPETENZE

G. Le Boterf – De la compétence – Paris – Les éditions d'Organisation - 1994

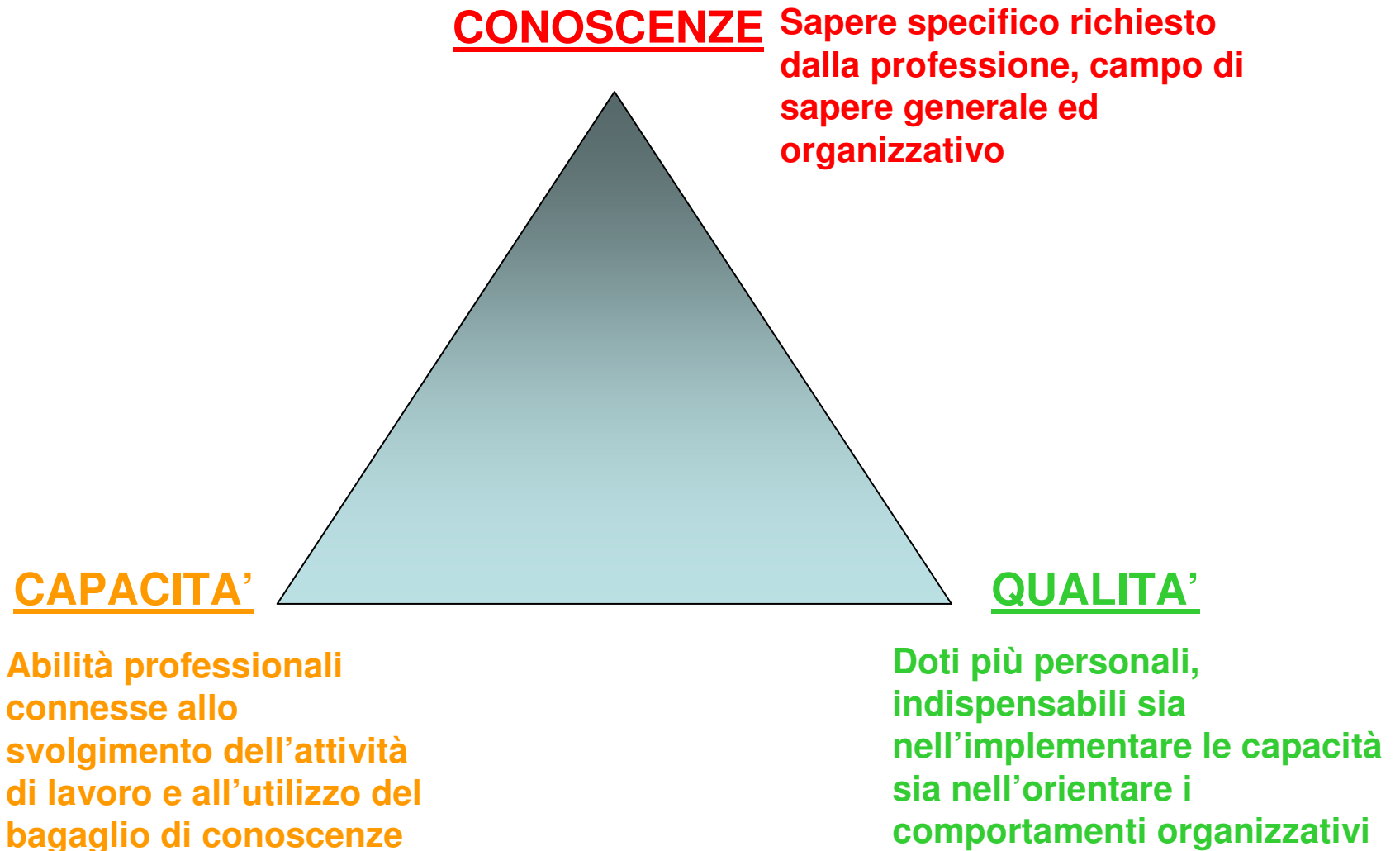
**LA COMPETENZA NON E' UNO STATO OD UNA CONOSCENZA POSSEDUTA. NON E' RICONDUCIBILE NE' AD UN SAPERE, NE' A CIO' CHE SI E' ACQUISITO CON LA FORMAZIONE. NON RISIEME NELLE RISORSE (CONOSCENZE, CAPACITA') DA MOBILIZZARE, MA NELLA **MOBILIZZAZIONE** STESSA DI QUESTE RISORSE**

**QUALUNQUE COMPETENZA E' FINALIZZATA E CONTESTUALIZZATA: NON PUO' ESSERE SEPARATA DALLE PROPRIE CONDIZIONI DI "MESSA IN OPERA"**

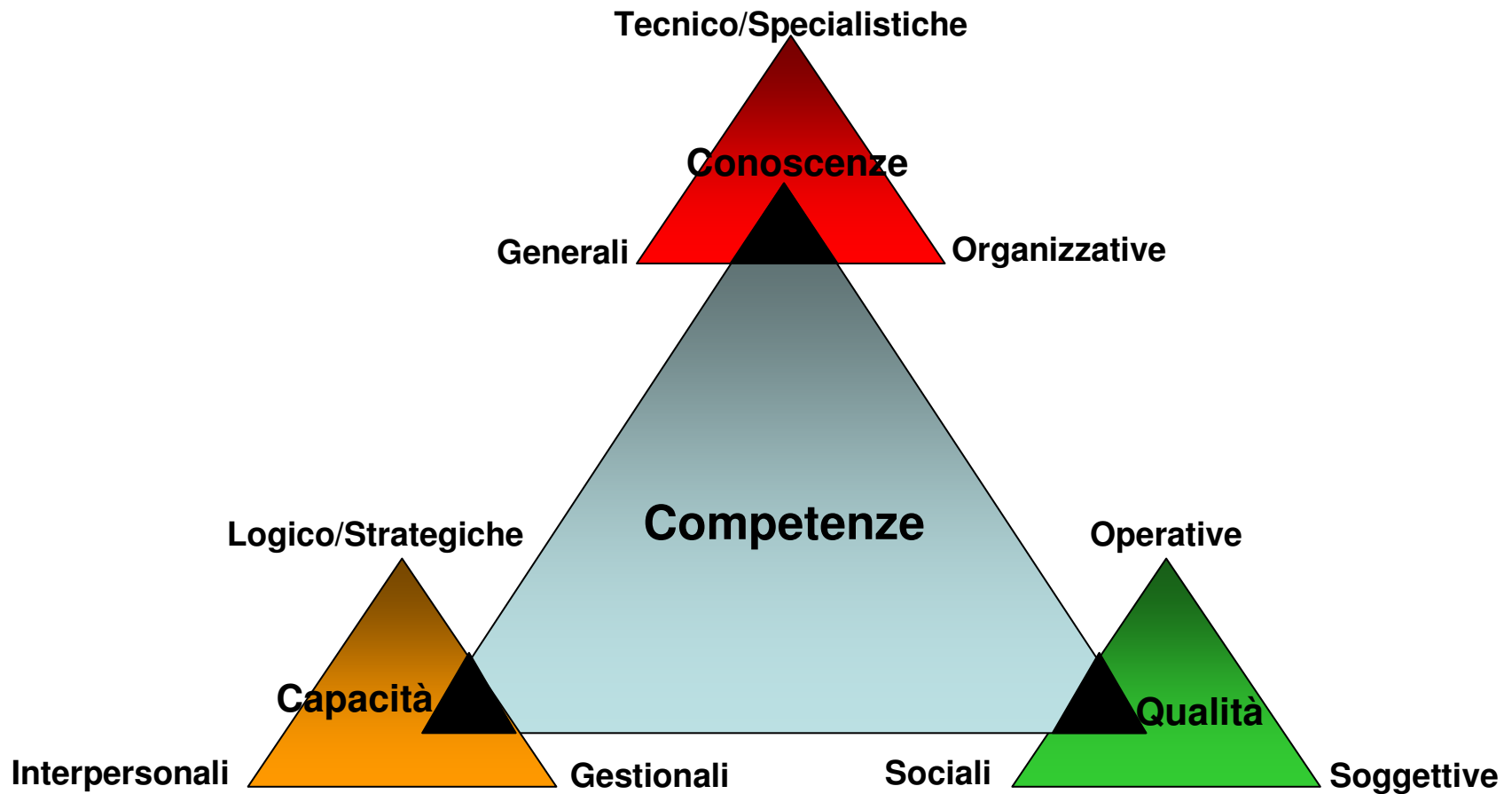
**LA COMPETENZA E' UN **SAPER AGIRE "RICONOSCIUTO"** NECESSITA DEL **GIUDIZIO ALTRUI****

# LE COMPETENZE

G.P. Quaglino – Scritti di Formazione 1978-1998 – Milano - Franco Angeli - 1999



# LE COMPETENZE: ARTICOLAZIONE



# LE COMPETENZE

Isfol: Competenze trasversali e comportamento organizzativo – Milano –  
Franco Angeli - 1993

**LA COMPETENZA E' IL RISULTATO/SINTESI DI UN MIX DI  
ELEMENTI: CONOSCENZE E CAPACITA' ABILITA' DI  
BASE RISORSE PSICOSOCIALI**

**PER RISORSE PSICOSOCIALI SI INTENDONO VALORI,  
ASPETTATIVE, RAPPRESENTAZIONI DELLA CARRIERA,  
DISPONIBILITA' A PRENDERE RISCHI E  
RESPONSABILITA'.....**

## **LE COMPETENZE: IL MODELLO U.F.C. DELL'ISFOL**

**LE COMPETENZE VENGONO MAPPATE ALL'INTERNO DEI  
PROCESSI PRODUTTIVI AZIENDALI**

**UN PROCESSO AZIENDALE SI DISTINGUE PER LA  
GENERAZIONE DI UN PRODOTTO (OUTPUT) VENDIBILE**

**ALL'INTERNO DI UN PROCESSO AZIENDALE VI SONO  
PIU' ATTIVITA' = PIU' COMPETENZE**

**SONO DIVISE IN: DI BASE, TRASVERSALI,  
TECNICO-PROFESSIONALI**

# **LE COMPETENZE: IL MODELLO U.F.C. DELL'ISFOL**

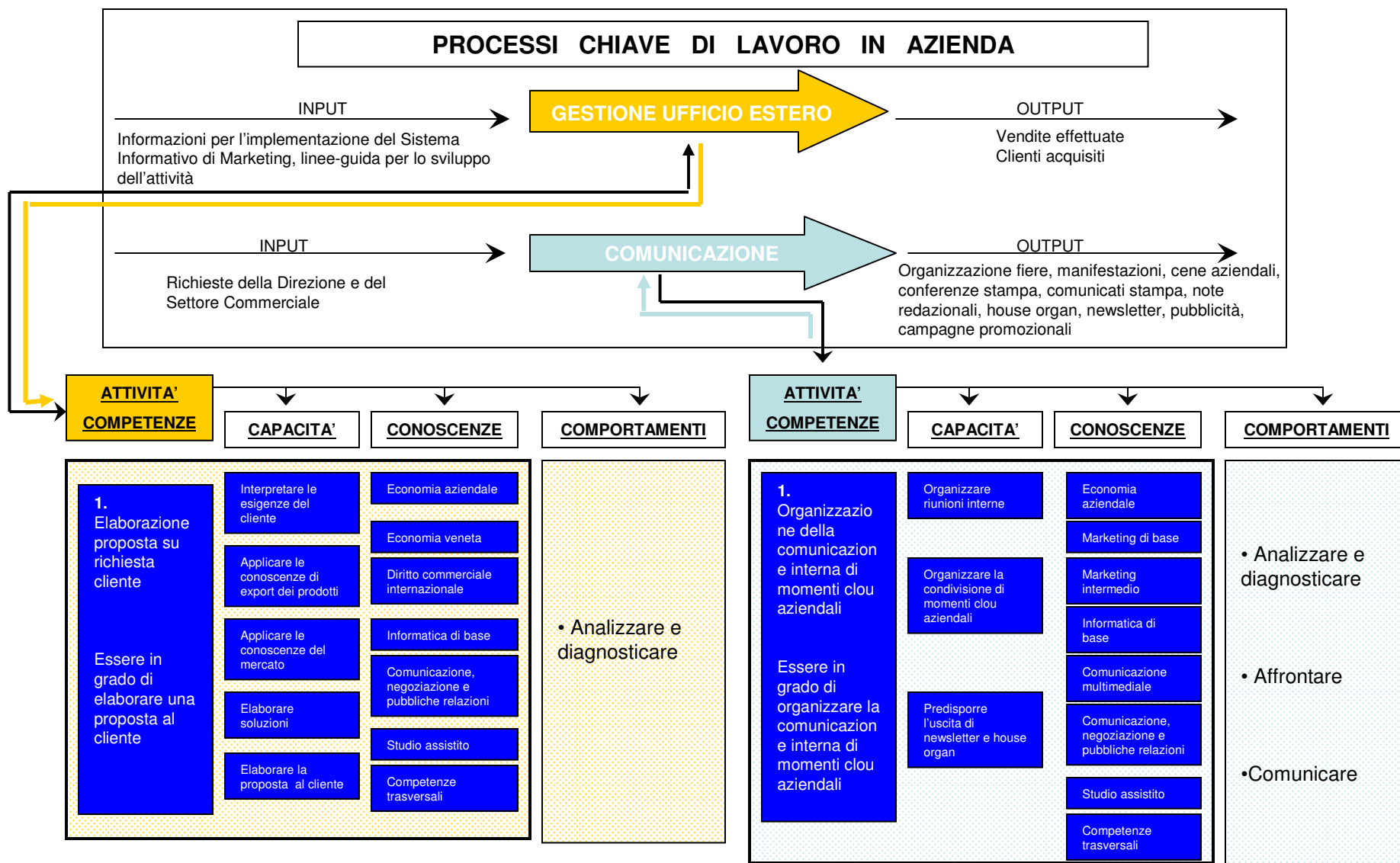
## **OGNI UNITA' FORMATIVA CAPITALIZZABILE**

### **E' ARTICOLATA IN DUE SEZIONI:**

- **Titolo della UFC**
- **Risultato atteso**
- **Attività necessarie per raggiungere tale risultato**
- **Competenze necessarie per realizzare tali attività**
- **Standard formativi minimi**
- **Prerequisiti per l'accesso**
- **Contenuti**
- **Modalità formative**
- **Modalità di valutazione**
- **Durata minima**

# I.F.T.S.: ESPERTO IN MARKETING E COMUNICAZIONE PER L'IMPRESA INTERNAZIONALIZZATA (Provincia di Treviso)

- Assiste il Responsabile Commerciale allo sviluppo dei canali commerciali e delle opportunità di mercato in una data area geografica, intrattenendo rapporti con la clientela, rilevando le loro esigenze;
- Assiste il Responsabile Marketing alla implementazione del Sistema Informativo di Marketing, svolgendo ricerche mirate;
- Assiste il Responsabile Commerciale all'acquisizione di una commessa ed alla evasione della stessa, predisponendo i documenti necessari per l'esportazione o l'importazione di prodotti;
- Assiste il Responsabile della Comunicazione aziendale ed in alcuni casi organizza in prima persona eventi, manifestazioni volti a dare visibilità all'immagine ed ai prodotti/servizi aziendali.



**2. Negoziazione con il cliente**

Essere in grado di assistere il Resp. Marketing alla presentazione della proposta e apportare eventuali variazioni

Assistere il Responsabile nella riunione di presentazione al cliente

Gestire eventuali obiezioni, richieste di precisazione del cliente

Recepire eventuali variazioni da apportare alla proposta

Economia aziendale

Economia veneta

Diritto commerciale internazionale

Informatica di base

Comunicazione, negoziazione e pubbliche relazioni

Studio assistito

Competenze trasversali

**3. Acquisizione e conferma d'ordine**

Essere in grado di acquisire l'ordine del cliente

Acquisire l'ordine del cliente

Verificare che l'ordine corrisponda alla proposta approvata dal cliente

Diritto commerciale internazionale

Contrattualistica internazionale

Tedesco

Inglese

**4. Passaggio dell'ordine al produttore esterno/ interno**

Essere in grado di predisporre l'ordine di produzione per il produttore esterno o per il settore produzione interno

Dettagliare l'ordine di produzione per il Produttore esterno o il Settore Produzione

Mettere l'ordine in produzione

Economia aziendale

Economia veneta

Informatica di base

Comunicazione, negoziazione e pubbliche relazioni

Competenze trasversali

•Affrontare

•Comunicare

•Relazionarsi

**2. Organizzazione di confer. stampa e gestione mezzi comunicaz. immagine aziend. verso l'esterno**

Essere in grado di comunicare l'immagine az. verso l'esterno

Predisporre comunicati stampa

Organizzare conferenze stampa

Organizzare la partecipazione a fiere, manifestazioni di settore

Economia aziendale

Marketing di base

Marketing intermedio

Informatica di base

Comunicazione multimediale

Comunicazione, negoziazione e pubbliche relazioni

Studio assistito

Competenze trasversali

**3. Product information sui singoli prodotti dell'azienda**

Essere in grado di svolgere l'attività di product information

Effettuare la comunicazione esterna di prodotti specifici

Economia aziendale

Marketing di base

Marketing intermedio

Informatica di base

Comunicazione multimediale

Comunicazione, negoziazione e pubbliche relazioni

Studio assistito

Competenze trasversali

•Relazionarsi

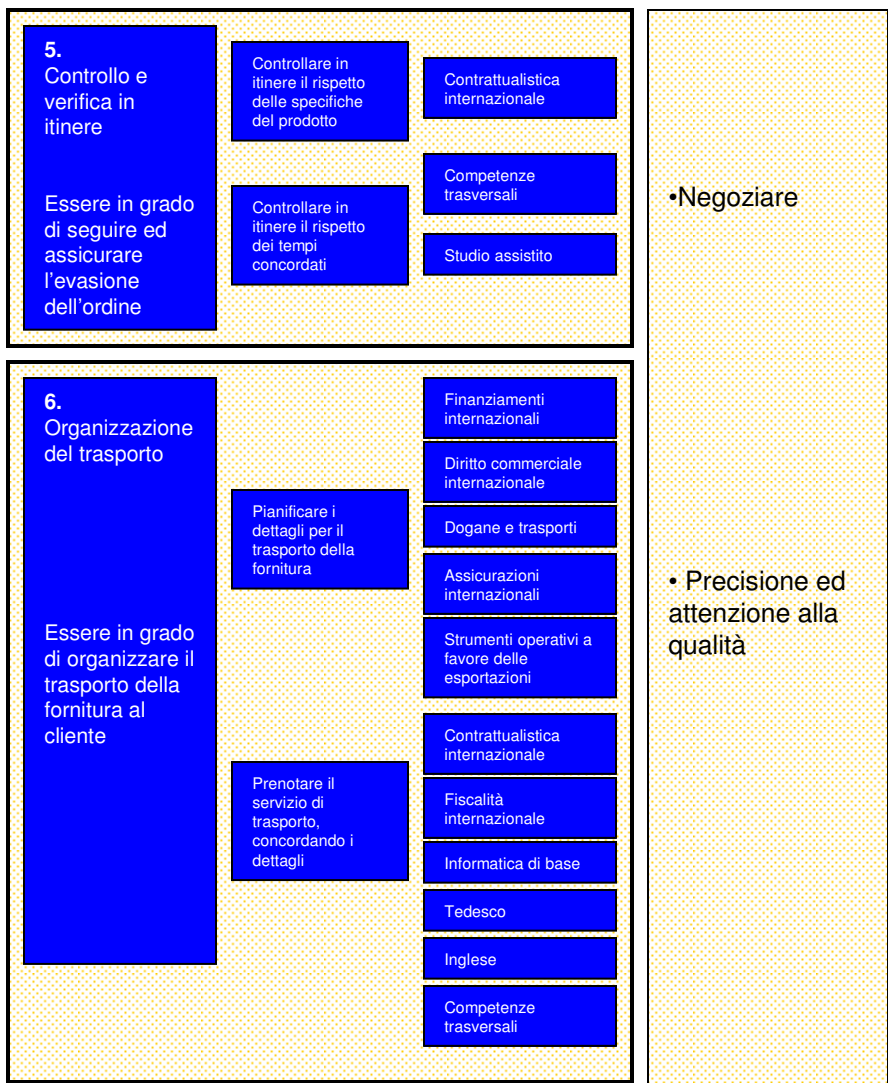
•Negoziare

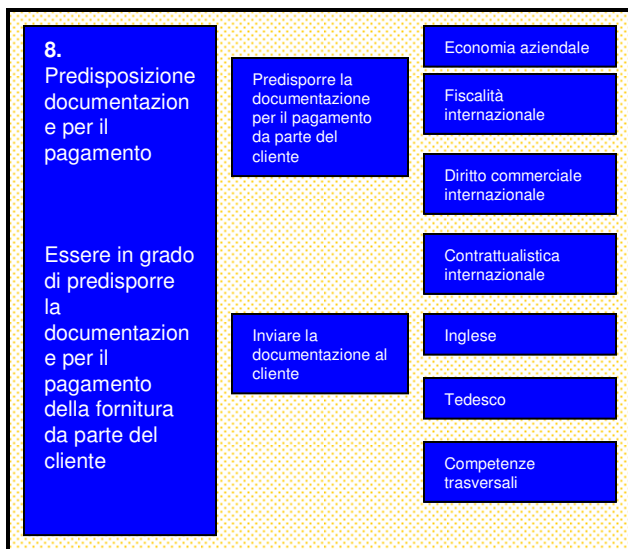
• Precisione ed attenzione alla qualità

•Creatività ed iniziativa

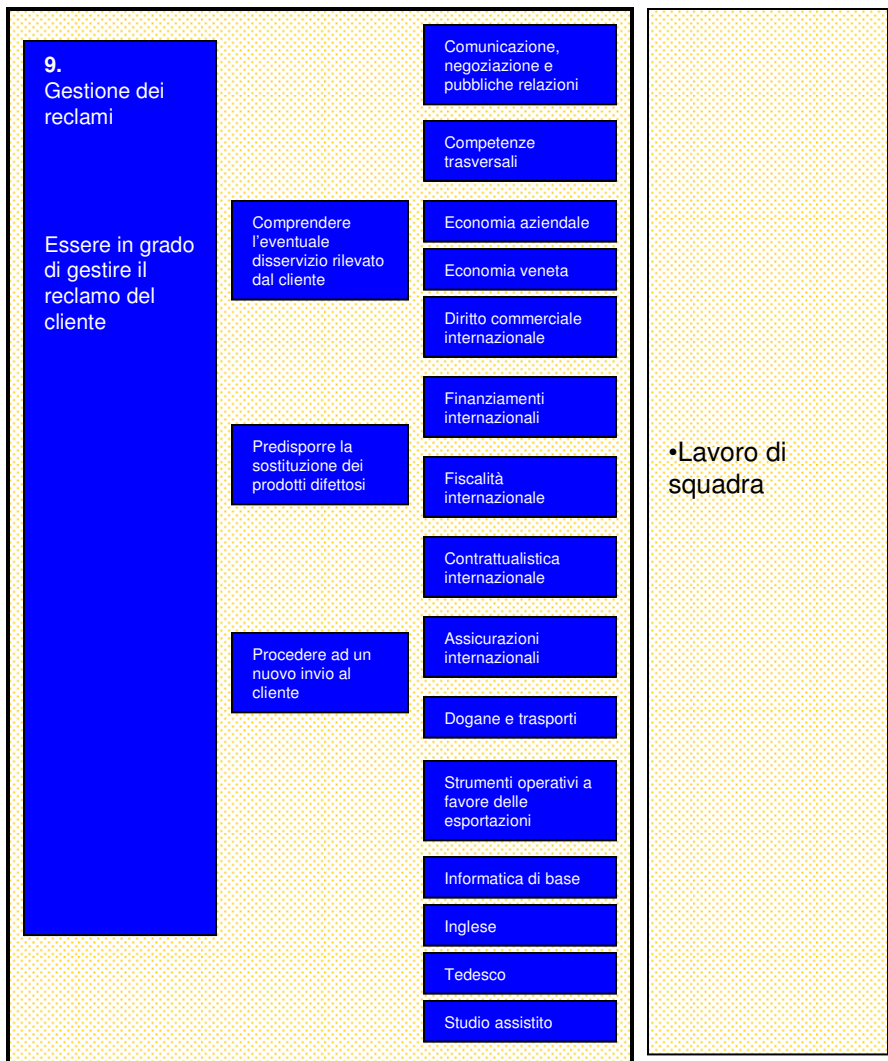
•Lavoro di squadra







•Creatività e iniziativa



# **IL “CAMBIAMENTO”**

**ESISTE UN LIVELLO DI APPRENDIMENTO  
DEI SINGOLI**

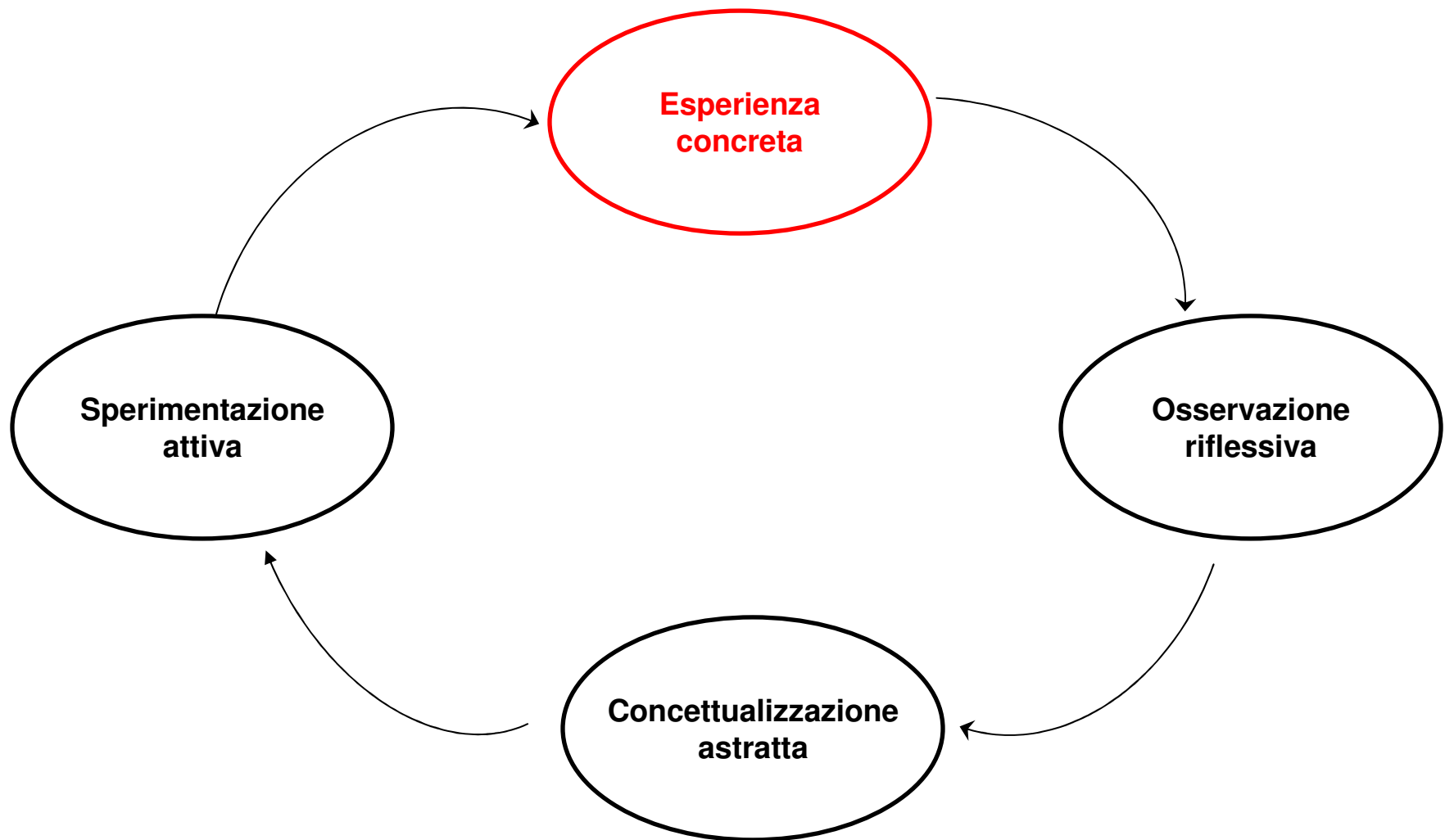
**ED UN LIVELLO DI APPRENDIMENTO  
DELLE ORGANIZZAZIONI E DEI CONTESTI IN GENERE**

# PROGETTI DI CAMBIAMENTO



# L'APPRENDIMENTO

## SCHEMA DI KOLB



## IL LAVORO PER PROGETTO

*«Eravamo in tre e lavoravamo come un  
sol uomo.  
Cioè due di noi poltrivano sempre»*

*(Groucho Marx*

# **IL LAVORO PER PROGETTO LA FORMAZIONE-INTERVENTO**

**UN PROCESSO CHE SAPPIA INTEGRARE PARALLELAMENTE LA FORMAZIONE (COME STRUMENTO DI CAMBIAMENTO INDIVIDUALE) E L'INTERVENTO (COME UN FATTO OPERATIVO VOLTO AL CAMBIAMENTO SOCIALE).**

**IL PRESUPPOSTO DI PARTENZA È CHE “IL SISTEMA SOCIALE È INTESO COME PROCESSO DI AZIONI E DI DECISIONI DOTATE DI SENSO, ORIENTATE A SCOPI E VALORI, A RISULTATI ATTESI...**

**LA FORMAZIONE NON È SEPARATA DAL PROCESSO MA È ESSA STESSA PROCESSO E FONTE DELL'AZIONE ORGANIZZATIVA”**

Maggi: “La formazione: concezioni a confronto” - Etas Libri 1991



# **IL LAVORO PER PROGETTO LA FORMAZIONE-INTERVENTO**

**L'INTERVENTO DIVIENE REALE MOMENTO  
DI CAMBIAMENTO SOCIALE**

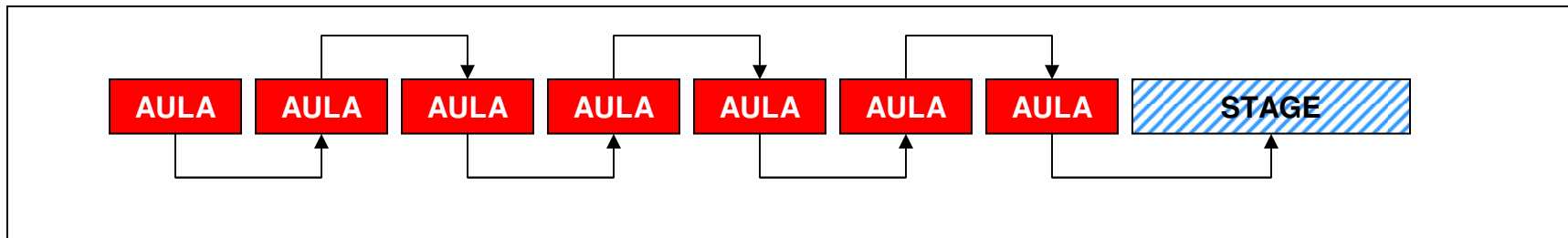
**SE SI PONE SIA COME MOMENTO DI APPLICAZIONE DI NUOVE  
SOLUZIONI DI AZIONE SOCIALE E SIA, SOPRATTUTTO,  
COME MOMENTO DI RIELABORAZIONE  
DELLE PASSATE ESPERIENZE.**

**IL CONFINE TRA FORMAZIONE ED INTERVENTO DIVENTA SFUMATO  
SE CI SI MUOVE ENTRO UNA LOGICA DI RECUPERO  
DELL'ESPERIENZA, INTESA SIA COME FATTO INDIVIDUALE SIA  
COME FATTO SOCIALE**

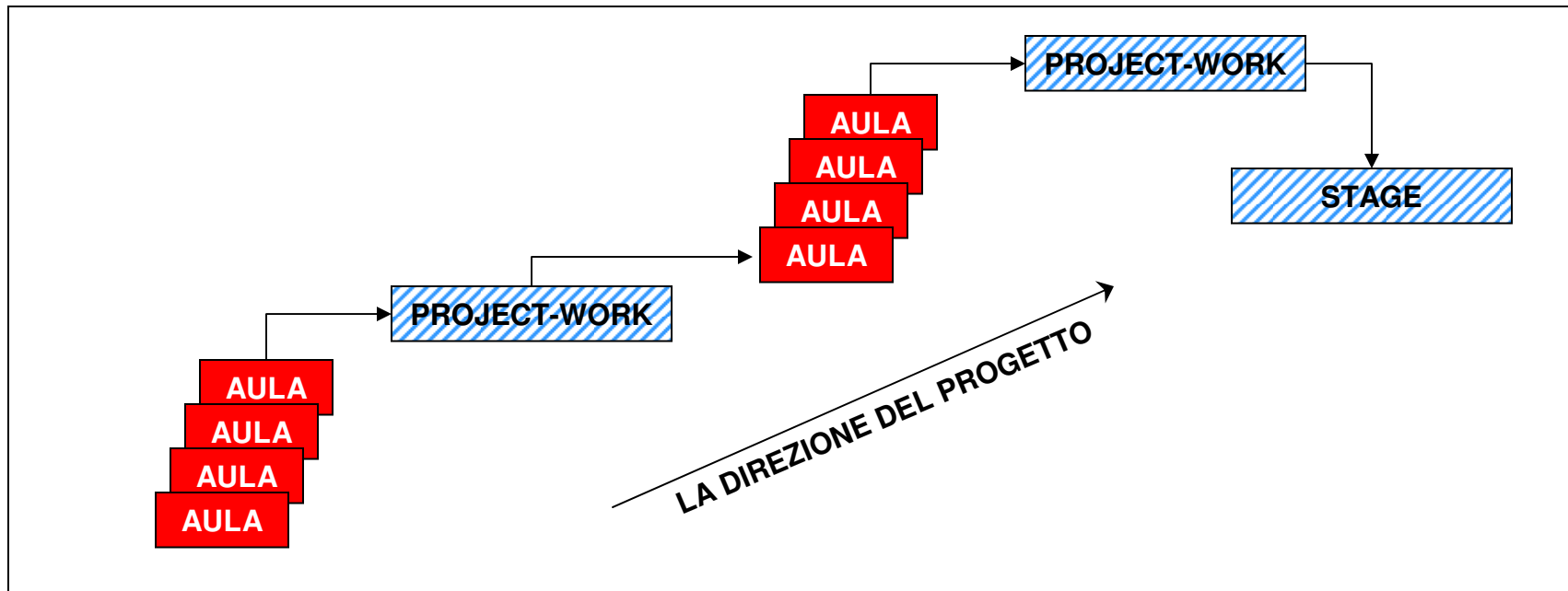
Quaglino, Carrozzi: "Il processo di formazione" – Franco Angeli 1998

# METODOLOGIE TRADIZIONALI E INNOVATIVE

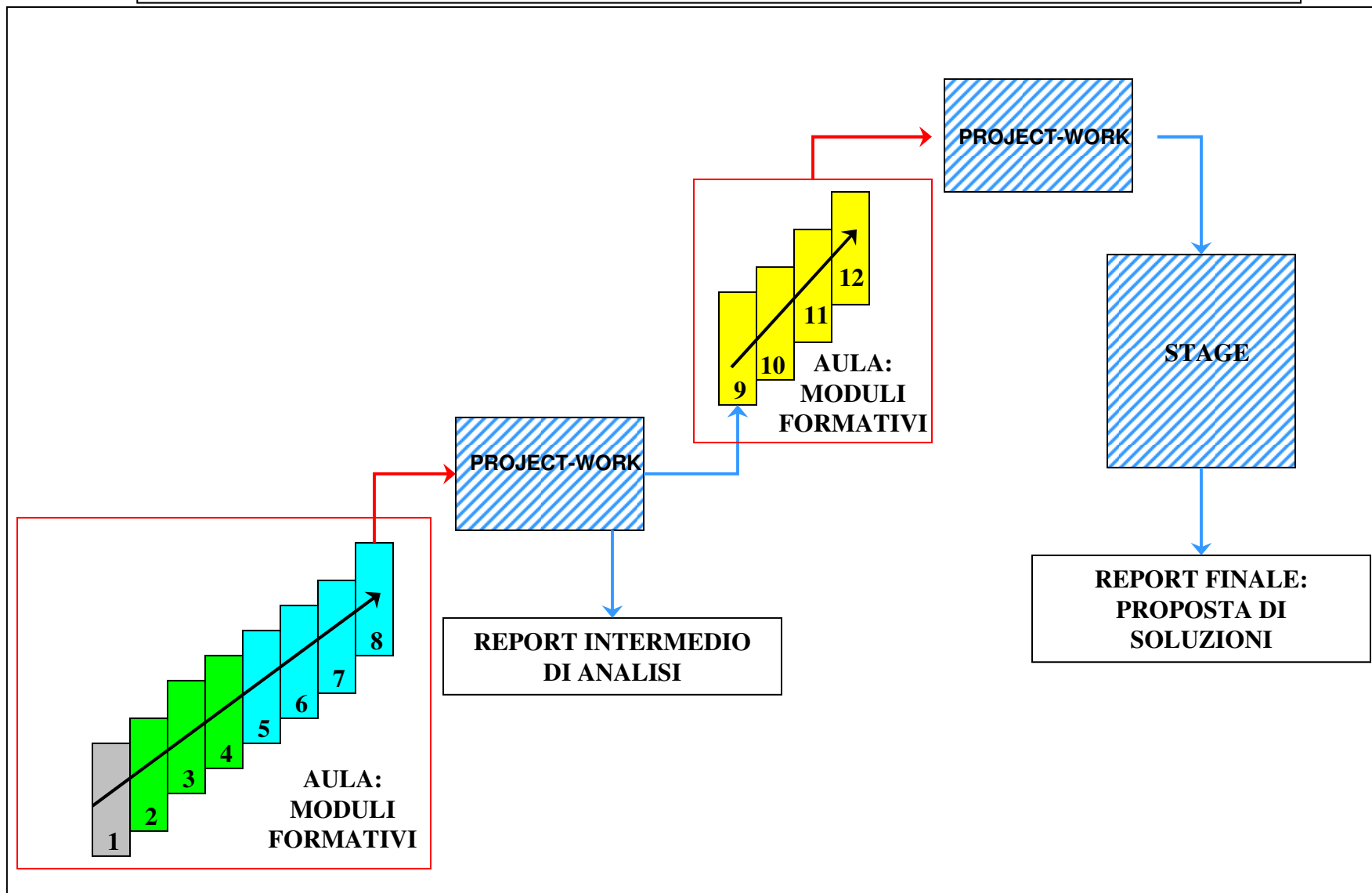
## TRADIZIONALE



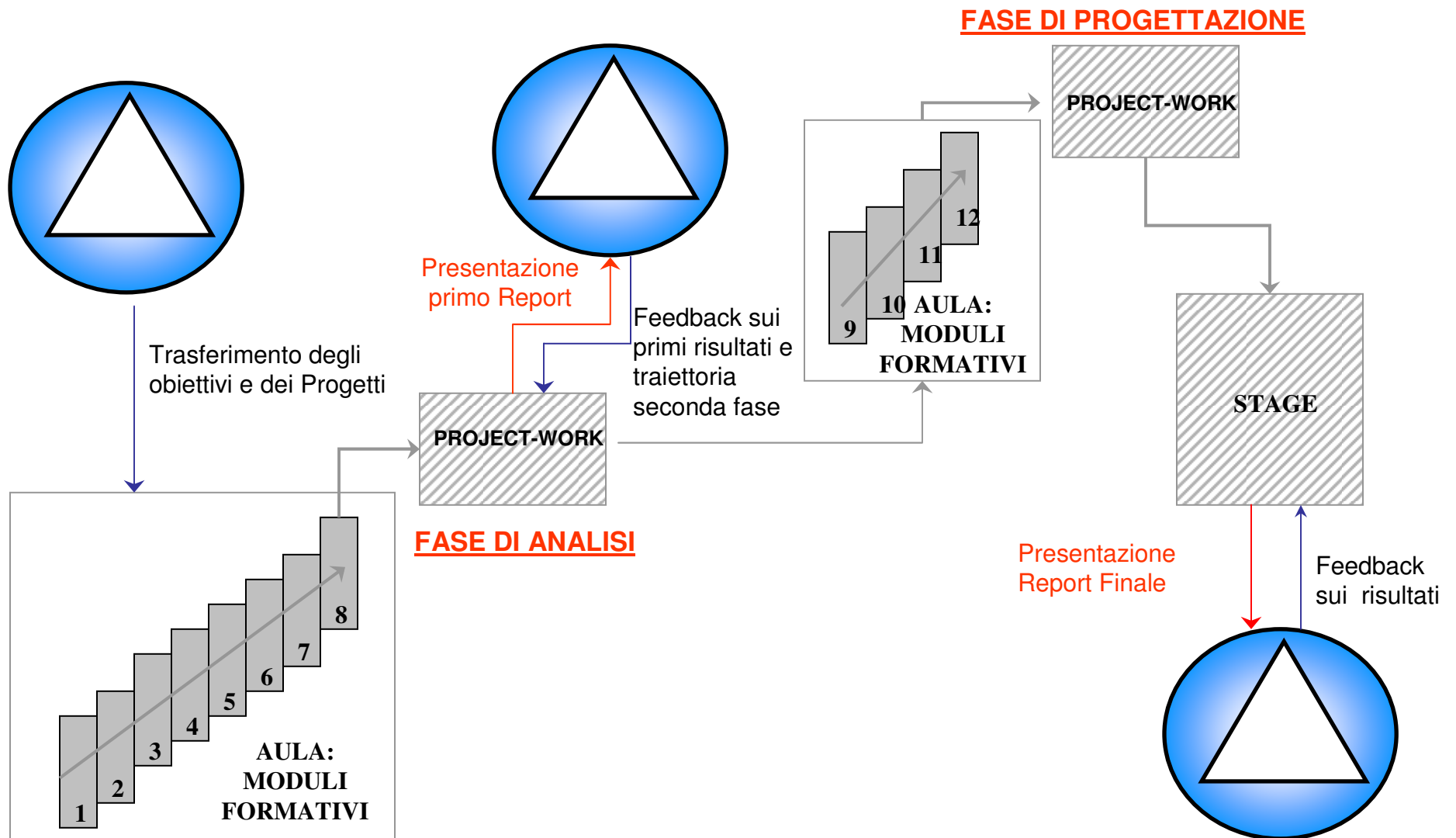
## FORMAZIONE-INTERVENTO



# ESEMPIO DI PROGRAMMA DI FORMAZIONE-INTERVENTO IN UN CORSO DI FORMAZIONE



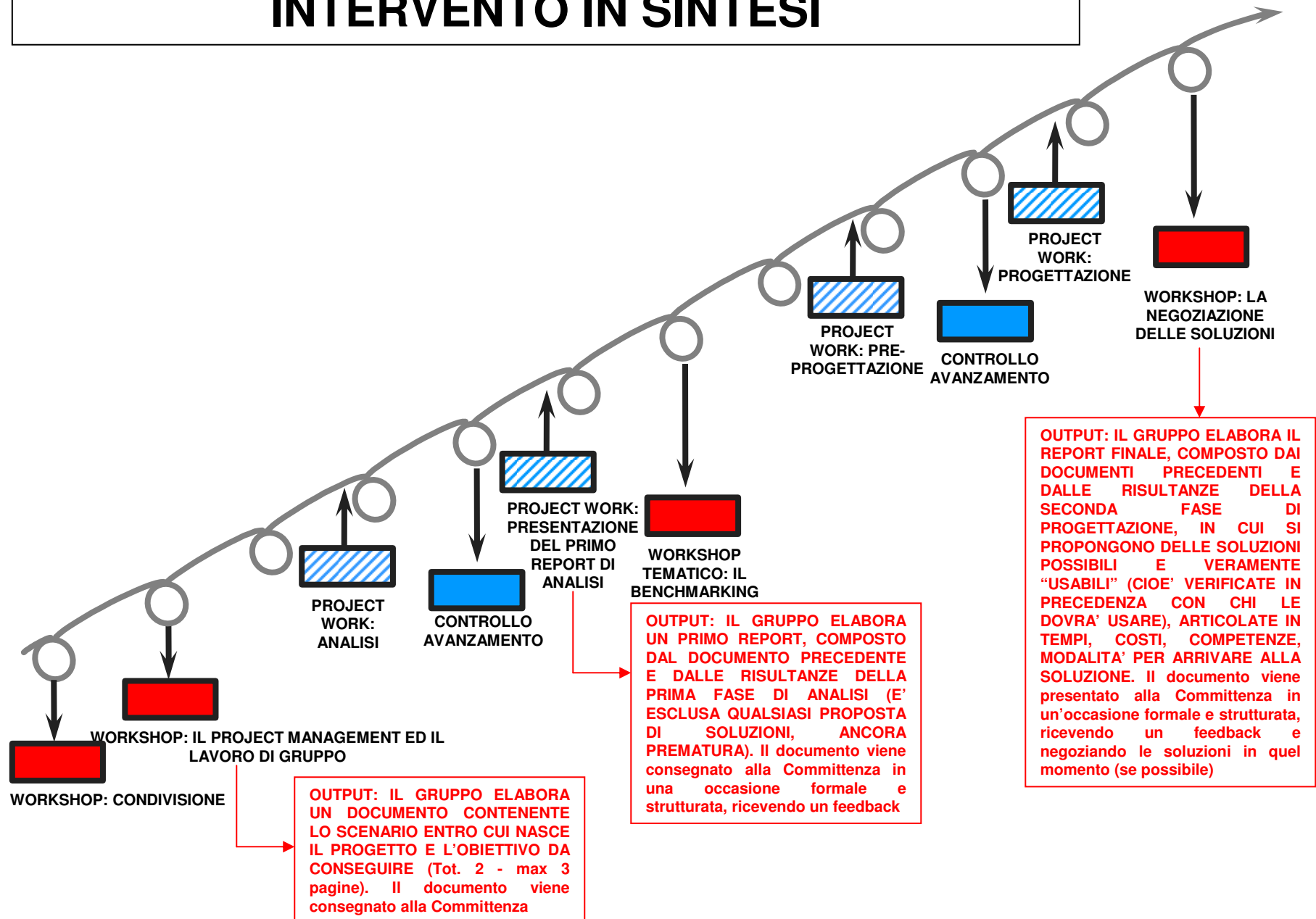
# IL PROCESSO DI COMUNICAZIONE NEL PROJECT-WORK



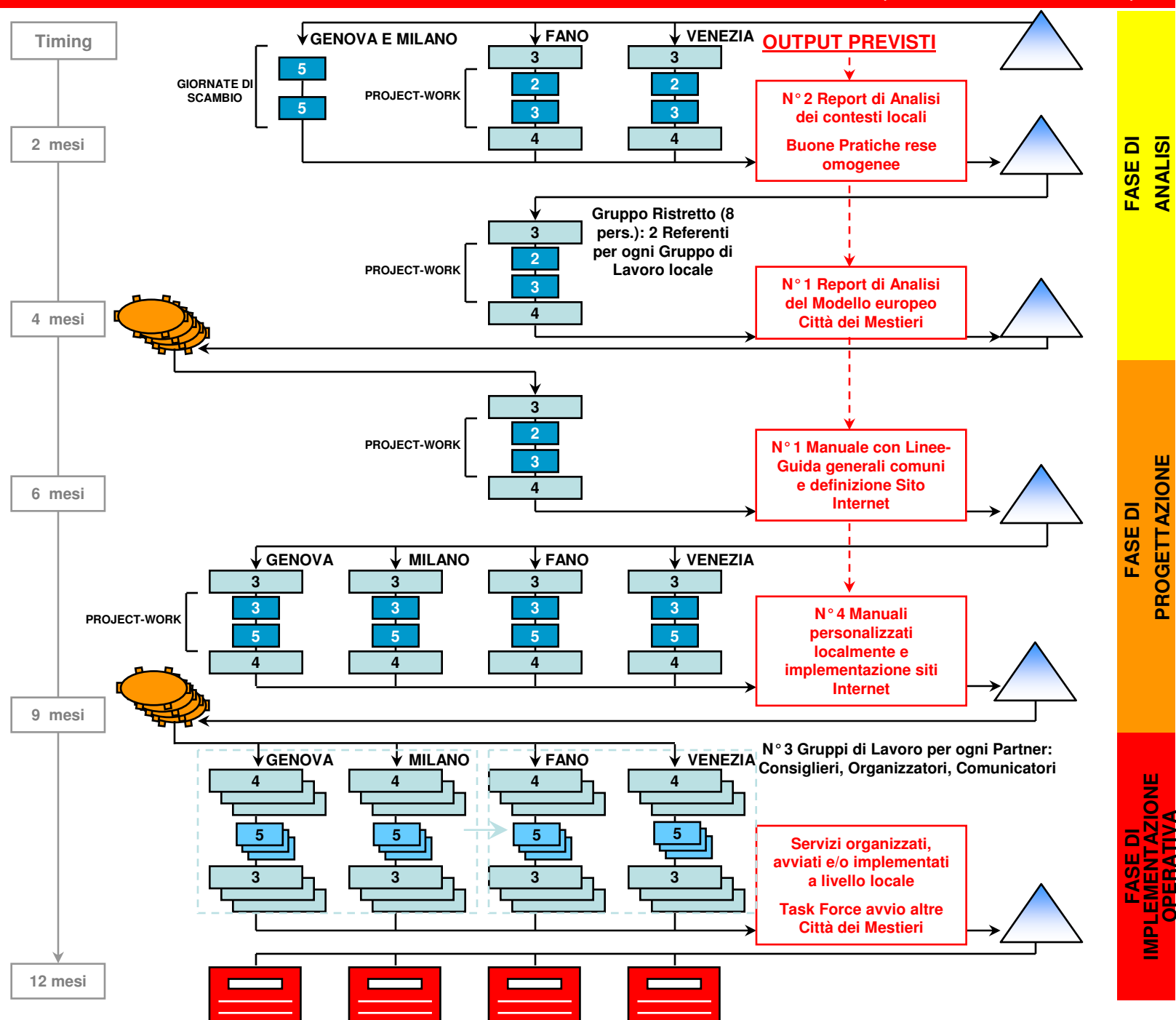
# BENEFICI DELLA FORMAZIONE-INTERVENTO

GLI ATTORI	COSA OFFRONO	COSA RICEVONO
I PARTNER – L'ORGANIZZAZIONE DEL PROGETTO	ORE DI LAVORO DA PARTE DEI GRUPPI DI PROGETTO (n GIORNATE PER tot PERSONE = n x tot GIORNATE/UOMO) E LA SUPERVISIONE DI ESPERTI/DOCENTI	<b>RETE</b> CONSOLIDATA DI RAPPORTI, ULTERIORE RICONOSCIMENTO DELL' <b>UTILITA' DEL SERVIZIO</b> SVOLTO, <b>RAFFORZAMENTO DEL</b> <b>RUOLO</b> , <b>ACQUISIZIONE DI</b> <b>COMPETENZE INNOVATIVE</b> (FORMAZIONE-INTERVENTO)
IL TERRITORIO – LE IMPRESE – LE ORGANIZZAZIONI	EVIDENZIANO LE LORO ESIGENZE, DANNO LA DISPONIBILITA' DI UNA <b>RISORSA</b> <b>INTERNA</b> (PROBABILMENTE LA STESSA CHE SARA' PREPOSTA IN FUTURO ALLA GESTIONE DELLE PROBLEMATICHE IN OGGETTO	LO STUDIO E LA PRIMA <b>REALIZZAZIONE DI PROGETTI</b> <b>CHE SIANO FUNZIONALI ALLE</b> <b>STRATEGIE: <u>GRATUITAMENTE</u></b>
I PARTECIPANTI IN FORMAZIONE	IL LORO LAVORO, LA LORO <b>DISPONIBILITA' AD</b> <b>APPRENDERE</b>	FORMAZIONE SUL CAMPO E DENTRO IL CONTESTO, <b>ACQUISIZIONE REALE DI</b> <b>COMPETENZE</b> (GESTIONE DEL RUOLO), STAGE MIRATI, CAPACITA' DI LAVORO PER PROGETTO, ACQUISIZIONE METODOLOGIA FORMAZIONE- INTERVENTO

# IL PROGRAMMA DI FORMAZIONE-INTERVENTO IN SINTESI



# PROGETTO "MESTIERI IN RETE" - ARTICOLAZIONE DEL PROGRAMMA DI TRASFERIMENTO (Università Cattolica di Milano)



# UN PROGETTO FORMATIVO IN SINTESI

## INFORMAZIONI SUL SOGGETTO CHE PRESENTA IL PROGETTO

- Presentazione dell'Ente Proponente (Promotore, Attuatore, Contraente...), Sedi, professionalità impiegate, attrezzature didattiche.
- Risultati raggiunti e precedenti esperienze nella gestione di Progetti formativi.

## INFORMAZIONI SPECIFICHE SUL PROGETTO

- Motivazione dell'intervento (descrivere sinteticamente le situazioni o la problematica su cui si vuole intervenire e come sono state rilevate - Background);
- Obiettivo del progetto e descrizione delle "aree di intervento" (spiegare perché e come il progetto risponde alle problematiche evidenziate);
- Tipologia di utenza cui è rivolto il corso e titoli di studio richiesti o prioritari (requisiti in ingresso);
- Fasi del progetto (obiettivi delle fasi, tempi) secondo un approccio WBS (Fasi operative/moduli didattici o UFC);
- Risultati attesi dal progetto, Prodotti, competenze in uscita;
- "Sostenibilità" del Progetto;
- Garanzie occupazionali (lettere allegate nel caso di progetti per disoccupati, adesione delle RSU nel caso di progetti per aziendali);
- Struttura modulare del corso, contenuti ed obiettivi dei singoli moduli;
- Metodologia didattica e strumenti/attrezzature utilizzati;
- Parametri economici, basati sul monte ore allievi e per categorie/voci di spesa;
- Criteri adottati per la valutazione dei risultati, monitoraggio;
- "Cantierabilità" del progetto.