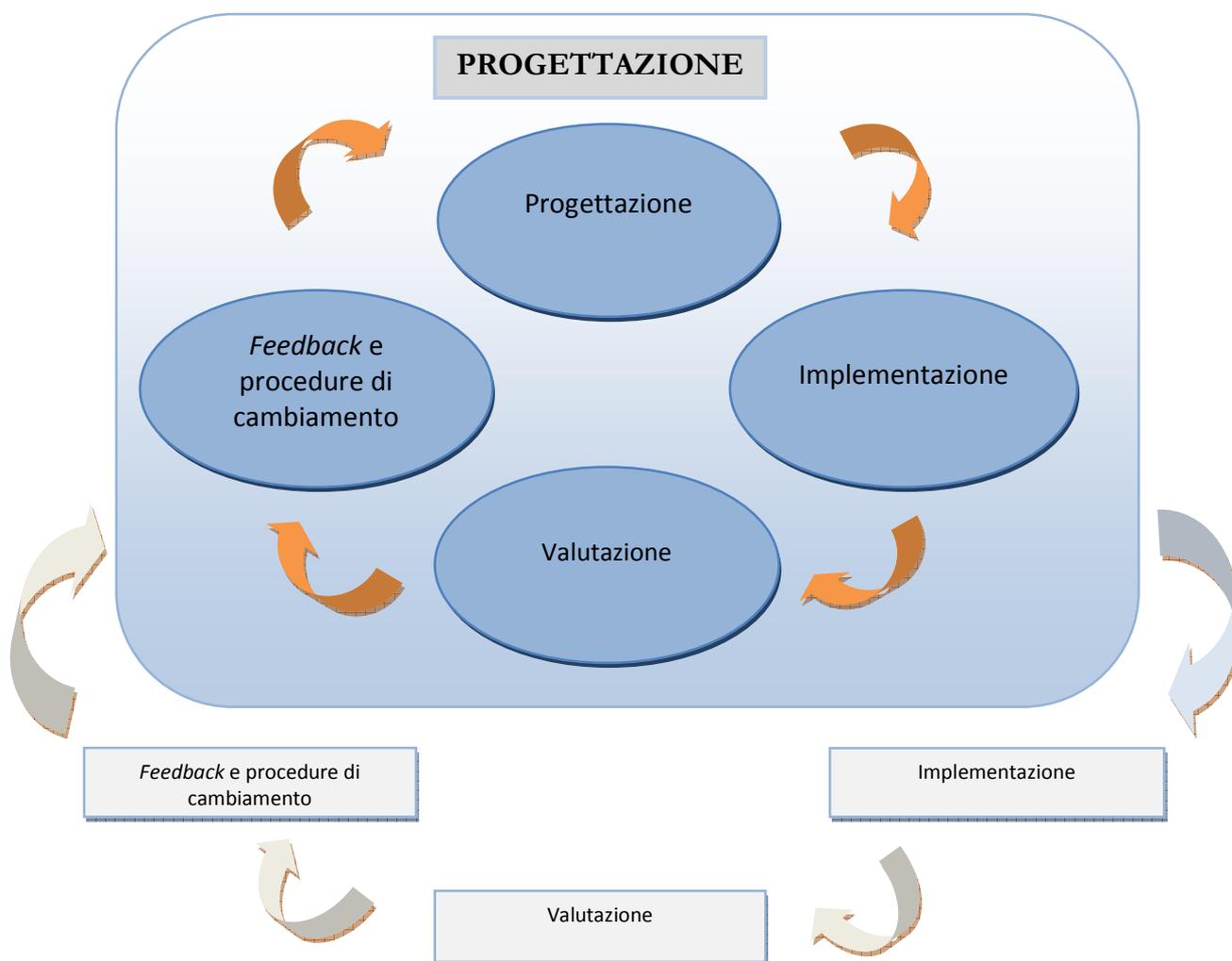


TRASFERIMENTO DI BUONE PRATICHE DI *WORK-BASED LEARNING* PER LA QUALITA' DELLA FORMAZIONE

MANUALE PER LA PROGETTAZIONE



**TRASFERIMENTO DI BUONE PRATICHE DI *WORK-BASED LEARNING*
PER ELEVARE LA QUALITÀ DELLA FORMAZIONE**

MANUALE PER LA PROGETTAZIONE

Pirjo Väyrynen (a cura di)

Gruppo di lavoro:

Pirjo Väyrynen, Istituto finlandese per l'istruzione e la formazione
Leena Koski, Istituto finlandese per l'istruzione e la formazione
Pirkko Achrén, Istituto professionale Pirkanmaa
Sandra D'Agostino, ISFOL
Ion Hohan, SC Fiatest SRL
Stefan Humpl, 3S Research Laboratory
Manfred Polzin, MBO Raad - Associazione dei centri VET dei Paesi Bassi
Oana Voicu e Marina Sion, SC Fiatest SRL

Helsinki, agosto 2010

La versione italiana costituisce una traduzione del Manuale elaborato in inglese e un adattamento al contesto nazionale ed è a cura di Sandra D'Agostino

Progetto Leonardo da Vinci n. 2008-1-FI1-LEO05-00452

WBL-TOI MANUAL

Development of work-based learning by transferring existing good practices in Common Quality Assurance Framework

[Sviluppo dell'apprendimento sul lavoro attraverso il trasferimento delle buone pratiche esistenti nell'ambito Quadro europeo di riferimento per l'assicurazione della qualità]

Il presente progetto è stato finanziato con il sostegno della Commissione Europea. Questa pubblicazione riflette unicamente il punto di vista dell'Autore e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per l'uso che potrà essere fatto delle informazioni ivi contenute.

Prefazione

Negli ultimi anni il tema della qualità dell'Istruzione e Formazione Professionale (VET) è stato oggetto di forte attenzione nell'ambito della cooperazione europea. La qualità del *work-based learning* - ovvero delle esperienze formative caratterizzate da un apprendimento sul lavoro - è un aspetto centrale per il miglioramento della qualità dell'Istruzione e Formazione Professionale.

Le innovazioni e le buone pratiche di *work-based learning* (WBL) sviluppate negli ultimi anni costituiscono una risorsa importante ed autentica laddove esista l'esigenza di sviluppare la qualità della VET. La produzione di numerose buone pratiche di *work-based learning* è il risultato di numerosi progetti innovativi svolti nel quadro dei programmi comunitari. In particolare alcuni progetti finanziati nell'ambito del programma Leonardo da Vinci e del Fondo Sociale Europeo (FSE) si sono occupati del miglioramento della qualità della formazione e del *work-based learning*, ottenendo risultati considerevoli. Gli esiti di tali progetti sono noti, pubblicati in compendi o banche dati, ma il loro utilizzo a livello nazionale e transnazionale è soltanto marginale.

La Commissione ha espressamente invitato gli *stakeholder* ad apprendere ed applicare le buone pratiche prodotte nell'ambito del nuovo programma *Lifelong Learning* 2007-2013. Il problema è che le buone pratiche si ritengono caratterizzate da una forte dipendenza dal contesto e, di conseguenza, trasferirle con successo appare un compito piuttosto arduo.

Il presente Manuale si rivolge alle organizzazioni che intendono migliorare **la progettazione del *work-based learning*** mutuando e trasferendo buone pratiche prodotte da altri soggetti. Il principale obiettivo di questo Manuale è di aiutare gli operatori dell'istruzione e formazione professionale, le università, i centri di formazione e le imprese nel trasferimento delle buone pratiche di progettazione del *work-based learning* (WBL) da altre organizzazioni europee.

Vi auguriamo buona lettura e saremo molto lieti di ricevere i vostri commenti e suggerimenti!

Per il team di sviluppo del progetto Leonardo da Vinci "WBL-TOI Manual",

Pirjo Väyrynen
Coordinatore del progetto

Istituto nazionale finlandese per l'istruzione e la formazione

pirjo.vayrynen@oph.fi leena.koski@oph.fi

INDICE

Introduzione

Capitolo 1 **Il miglioramento continuo attraverso il trasferimento dell'innovazione del *work-based learning*: i concetti chiave**

- 1.1 Cosa si intende per *work-based learning* (WBL)?
- 1.2 Cosa si intende per "innovazione" e per "buona pratica" di *work-based learning*? E cosa significa "trasferimento dell'innovazione" (TOI)?
- 1.3 Come migliorare la qualità del processo di trasferimento dell'innovazione nel quadro dell'EQARF?

Capitolo 2 **Progettare il trasferimento di buone pratiche di *work-based learning***

- 2.1 Inquadramento generale del processo di trasferimento di buone pratiche
- 2.2 Analizzare l'esigenza di cambiamento
- 2.3 Individuare, analizzare e selezionare le buone pratiche di *work-based learning*
- 2.4 Decidere di trasferire una buona pratica di *work-based learning*
- 2.5 Progettare il trasferimento di una buona pratica di *work-based learning*
- 2.6 Gestire il cambiamento nelle organizzazioni: elementi da considerare nella progettazione del trasferimento
- 2.7 Implementare, valutare e modificare il progetto di trasferimento

Capitolo 3 **Strumenti e metodi a supporto del processo di trasferimento delle buone pratiche**

- 3.1 Analisi SWOT
- 3.2 Mappe mentali
- 3.3 *Peer Review*
- 3.4 *Mentoring*
- 3.5 Piano d'azione e *follow up*
- 3.6 Strumenti per la progettazione del processo
- 3.7 Analisi della gestione dei rischi

Capitolo 4 **Assicurare la qualità del processo di trasferimento delle buone pratiche di *work-based learning***

- 4.1 Approcci diversi all'assicurazione della qualità di un processo di trasferimento
- 4.2 Assicurare, valutare e migliorare la qualità della fase di progettazione
- 4.3 Migliorare la qualità della progettazione attraverso la valutazione continua

Allegati

1. Il progetto "WBL-TOI Manual" nel contesto europeo dell'occupazione e della VET
2. Questioni specifiche nelle diverse fasi del processo di trasferimento
3. Modelli per raccogliere il feedback sul *mentoring*
4. Un esempio di strumenti per l'assicurazione della qualità applicabili ad una *learning organization* che implementa una buona pratica di WBL

Introduzione

Il progetto Leonardo da Vinci intitolato “WBL-TOI Manual” (Manuale per il trasferimento dell’innovazione sul *Work-Based Learning*) si è focalizzato sulle esperienze di apprendimento sul lavoro, quali il tirocinio ed altri dispositivi basati sull’alternanza. Il Manuale illustra le modalità di progettazione di un trasferimento di buone pratiche finalizzato all’elevamento della qualità di tali esperienze di *work-based learning*, fornendo strumenti e metodi che consentono l’individuazione e la condivisione delle conoscenze tacite associate alle buone pratiche. Il processo di trasferimento descritto assume come quadro di riferimento il dispositivo EQARF (*European Quality Assurance Reference Framework*). Nel corso del progetto, il Manuale è stato sperimentato e validato in situazioni reali dai partner del progetto e da altri operatori dell’istruzione e formazione professionale.

PERCHÉ IL MANUALE?

Nell’ambito dei programmi comunitari sono state prodotte numerose buone pratiche che riguardano le esperienze di apprendimento sul lavoro. Tali pratiche sono note, pubblicate in compendi o banche dati, ma la loro diffusione a livello nazionale e transnazionale è soltanto marginale. Il problema è che si ritiene che le buone pratiche siano fortemente dipendenti dal contesto e, di conseguenza, trasferirle con successo da un’organizzazione ad un’altra appare un compito arduo. Il Manuale intende promuovere il trasferimento di tali buone pratiche come via per migliorare la qualità del *work-based learning*.

A CHI SI RIVOLGE?

Coloro che possono trarre maggiori benefici dal Manuale sono gli operatori dell’istruzione e formazione professionale, le università, le organizzazioni professionali, i servizi per l’impiego, le imprese, ecc.. Tutte queste organizzazioni hanno in comune l’esigenza di migliorare la progettazione delle esperienze di *work-based learning* e tale esigenza può essere soddisfatta attraverso un trasferimento di buone pratiche sviluppate da altri. Inoltre, il Manuale può essere utile a quanti hanno il compito di supportare il processo di trasferimento delle buone pratiche.

Il Manuale si rivolge principalmente agli operatori dell’istruzione e formazione professionale dal momento che questi sono i soggetti coinvolti nella sua elaborazione. Il presente Manuale può essere utile, almeno in una certa misura, anche ad altre organizzazioni. Non tutte le raccomandazioni saranno adatte per tutti i soggetti che operano nel campo della VET; in alcuni casi, potrebbe essere necessario apportare alcune modifiche: tuttavia, tale operazione non dovrebbe essere troppo ardua dal momento che il Manuale offre suggerimenti di carattere generale.

PERCHÉ L’ATTENZIONE ALLA PROGETTAZIONE?

La progettazione è una fase molto importante in qualsiasi processo. Senza una progettazione adeguata, è impossibile avere una buona implementazione. Pertanto occorre porre una forte attenzione alla fase di progettazione, attivando tutti gli strumenti di sostegno. Nel Manuale il concetto di ‘progettazione’ si inquadra in una visione d’insieme dell’intero processo di trasferimento dell’innovazione: in altre parole, nel fare la progettazione occorre tenere conto di tutto il processo di trasferimento.

I VANTAGGI DEL MANUALE

Il Manuale vuole aiutare gli operatori dell'istruzione e formazione professionale a individuare e trasferire le buone pratiche di progettazione delle esperienze di *work-based learning*. Il Manuale riflette l'esigenza di migliorare tali esperienze di apprendimento sul lavoro, guida gli operatori alla selezione delle buone pratiche, è di supporto al processo di trasferimento e persegue l'obiettivo di creare valore aggiunto.

L'utilizzo del presente Manuale consente (tra l'altro) di:

- individuare esempi di buone pratiche di *work-based learning*;
- individuare le modalità di trasferimento delle buone pratiche,
- ricevere un supporto nel trasferimento delle buone pratiche,
- trovare strumenti per realizzare il processo di trasferimento,
- mettere in evidenza il valore aggiunto del *work-based learning*,
- risparmiare tempo.

COME USARE IL MANUALE?

Il Manuale può essere utilizzato in modi diversi, in funzione delle diverse esigenze.

- ✓ Per implementare una nuova buona pratica di progettazione del tirocinio e di altri dispositivi di apprendimento sul lavoro in una organizzazione, si può seguire il Manuale passo dopo passo.
- ✓ Si possono utilizzare alcuni strumenti e/o alcune parti del Manuale, ad esempio gli strumenti forniti nel Capitolo 3 possono essere utilmente impiegati per la progettazione di qualunque compito/attività.
- ✓ Il Manuale consente di approfondire le conoscenze sul trasferimento delle buone pratiche di WBL.
- ✓ Il Manuale fornisce alcuni consigli su come integrare l'EQARF nei processi.

Si può utilizzare il Manuale:

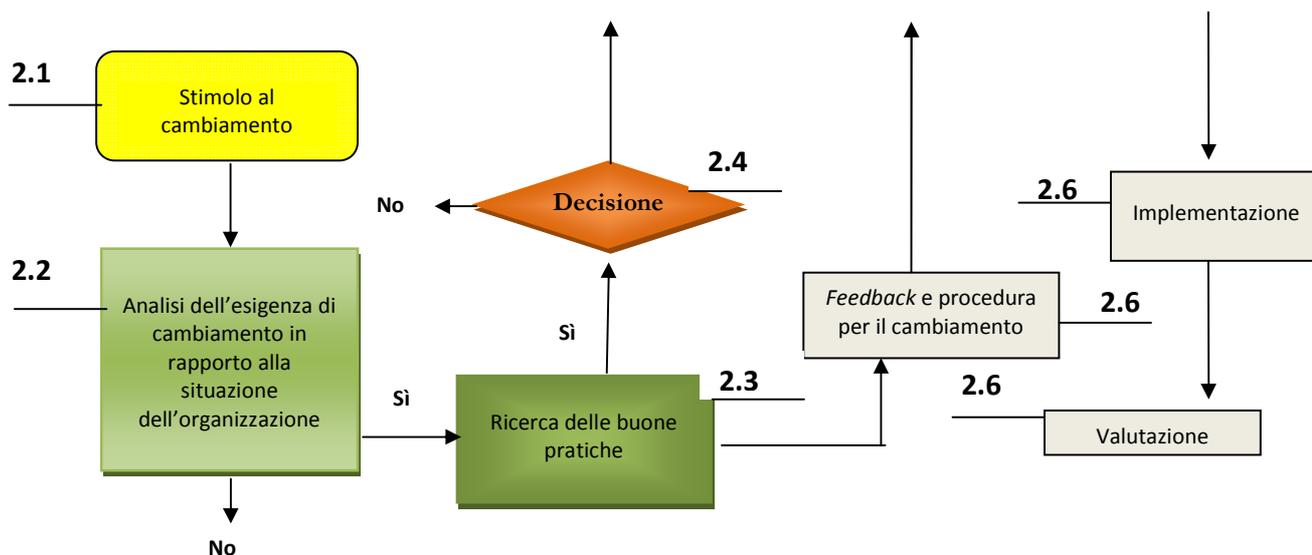
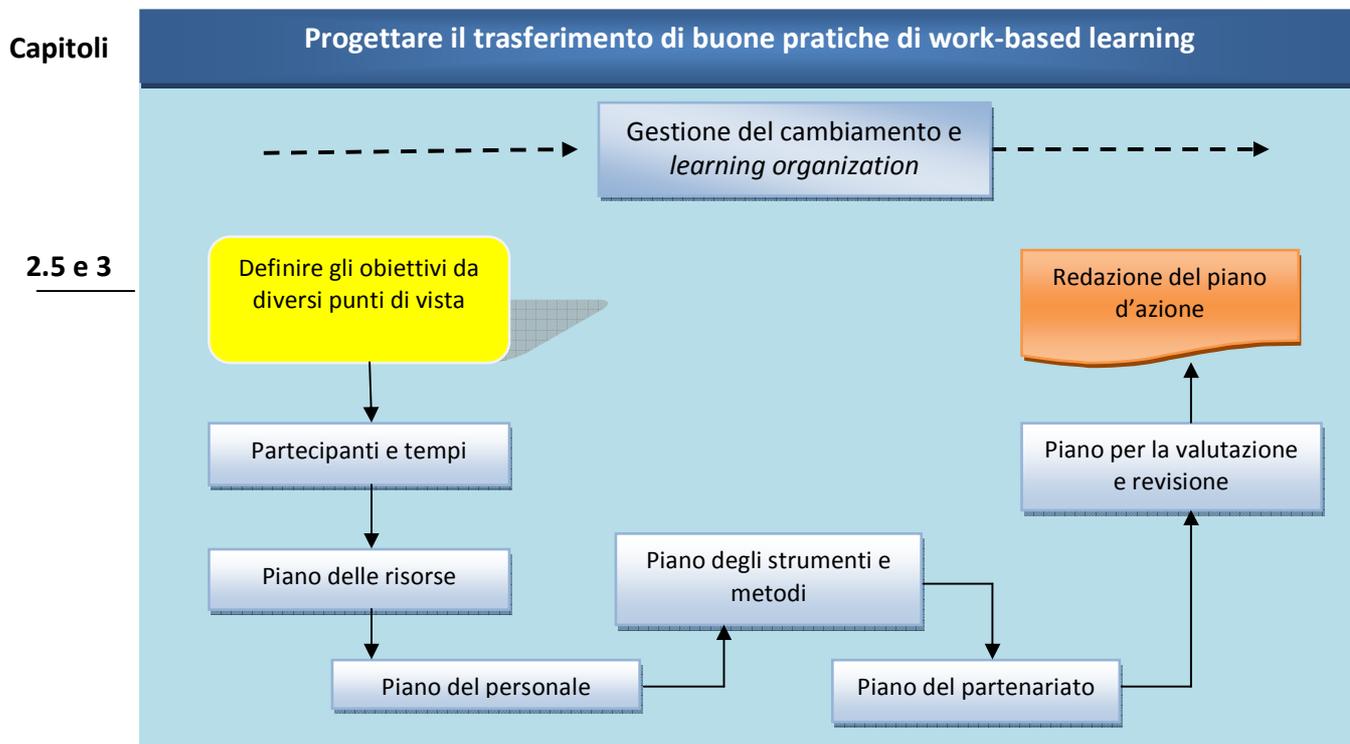
- come strumento;
- come guida;
- come esperienza europea.

La struttura del Manuale ricalca l'articolazione in fasi del processo di trasferimento dell'innovazione.

Il Capitolo 1 presenta i concetti chiave e il quadro di riferimento della qualità EQARF. Il Capitolo 2 si focalizza sugli aspetti operativi per la fase di progettazione; descrive come identificare le buone pratiche di apprendimento sul lavoro e progettarne il trasferimento e fornisce indicazioni su come gestire il processo di cambiamento all'interno dell'organizzazione. Il Capitolo 3 presenta gli strumenti ed i metodi che possono essere utilizzati a supporto del processo di trasferimento. Il Capitolo 4 illustra alcuni aspetti relativi all'assicurazione della qualità, che costituisce un elemento fondamentale nel processo di trasferimento dell'innovazione.

In Allegato sono riportati ulteriori strumenti operativi per supportare il processo di trasferimento, informazioni sul quadro concettuale di riferimento del progetto e l'elenco dei partner del progetto.

La “mappa” del Manuale



Capitolo 1

Il miglioramento continuo attraverso il trasferimento dell'innovazione del *work-based learning*: i concetti chiave

Il presente Capitolo contiene alcune informazioni sui concetti di *work-based learning*, innovazione e trasferimento dell'innovazione che sono utilizzati come elementi chiave nell'elaborazione del Manuale. Il paragrafo successivo descrive brevemente l'European Quality Assurance Framework (EQARF).

1.1 Cosa si intende per *work-based learning* (WBL)?

Il '*work-based learning*' (= apprendimento sul lavoro) come inteso nel presente Manuale si fonda sul riconoscimento che la dicotomia tra apprendimento formale/apprendimento informale, apprendimento intenzionale/apprendimento non intenzionale, formazione formale/ formazione non formale o formazione in aula/formazione sul posto di lavoro non è più valida. Il Manuale assume come presupposto che l'ambiente di lavoro offre numerose opportunità di apprendimento, esattamente come l'aula.

- Per *work-based learning* non si intende solo l'attività che avviene all'interno dell'impresa, anche se esso presuppone una forte attenzione alle attività di lavoro, ai ruoli professionali o all'ambiente di lavoro. Il *work-based learning* valorizza i vantaggi dell'alternanza fra apprendimento in aula e apprendimento in azienda.
- Il *work-based learning* implica un collegamento tra apprendimento formale, informale e non formale.
- Nel *work-based learning* le conoscenze e competenze sono trasferite in modo strutturato: non si tratta di una formazione non formale, spontanea o non intenzionale erogata sul posto di lavoro.
- Per l'efficacia delle esperienze di *work-based learning* è determinante una azione di accompagnamento dello studente/allievo, a sostegno dell'alternanza fra i due luoghi di formazione.
- Il *work-based learning* presuppone una rete o una forma di partenariato tra imprese, istituzioni scolastiche/formativa, studenti ed eventualmente istituzioni pubbliche e parti sociali (coinvolgimento degli *stakeholders*).

Nel contesto italiano il *work-based learning* come inteso nel presente Manuale corrisponde direttamente alle esperienze di **tirocinio** e di **stage** realizzate nell'ambito di percorsi di istruzione e formazione professionale. Tuttavia, la maggior parte delle indicazioni fornite si attaglia anche ad altre esperienze che comportano una formazione erogata sul posto di lavoro: alternanza scuola-lavoro, apprendistato, esperienze di tirocinio organizzate da soggetti promotori al di fuori di percorsi strutturati di istruzione e formazione. **Per valorizzare la possibilità di utilizzare i suggerimento in diversi contesto e con riferimento a vari dispositivi, nel Manuale si è spesso lasciata l'espressione “*work-based learning*” o di “apprendimento sul lavoro” nella traduzione letterale dall'inglese.**

Inoltre, la centratura sulla fase di progettazione e l'attenzione alla realizzazione di tale progettazione in una prospettiva di qualità, consentono l'applicazione delle indicazioni e degli strumenti contenuti nel presente Manuale anche in situazioni diverse da quelle riferibili alle pratiche di apprendimento sul lavoro, ogni qual volta si tratti di introdurre un'innovazione.

1.2 Cosa si intende per “innovazione” e per “buona pratica” di *work-based learning*? E cosa significa “trasferimento dell’innovazione” (TOI)?

L’ “innovazione” ha lo scopo di determinare un cambiamento positivo, di facilitare la progettazione o realizzazione delle attività o di migliorarne la qualità. Un’innovazione non deve essere necessariamente una novità per tutti: è sufficiente che un soggetto o un’unità oppure un’organizzazione (una scuola, un centro di formazione, un’impresa) la percepiscano come nuova.

Il “trasferimento dell’innovazione” (TOI = *Transfer Of Innovation*) come inteso nel presente Manuale è l’applicazione di una buona pratica innovativa in organizzazioni diverse da quella che l’hanno sviluppata (si veda il Capitolo 2). Non è la pratica in sé a poter essere trasferita ma possono essere trasferite le conoscenze insite in tale pratica. Per trasferire una pratica presso un’altra organizzazione, occorre che il contesto sia sufficientemente simile al contesto nel quale la pratica si è rivelata originariamente funzionale ed efficace. L’implementazione di una pratica è un processo nel quale la pratica ed il suo contesto sono co-prodotti.

Il trasferimento di una buona pratica è sempre un processo di apprendimento. Anche il trasferimento di una pratica di *work-based learning* richiede un processo di apprendimento per tutti gli attori coinvolti. In questo processo ricoprono un ruolo importante anche le conoscenze tacite. Il processo tende ad avere maggiore successo se viene attuato con sistematicità e tenendo presente tutte le fasi del processo di assunzione della decisione – trasferimento dell’innovazione.

Le più recenti ricerche mostrano che un processo di trasferimento dell’innovazione orientato agli utenti si gioca sull’interazione tra i partecipanti al trasferimento ed i beneficiari. È importante individuare chi sono i beneficiari finali della pratica di *work-based learning* e coinvolgerli nelle varie fasi del processo di trasferimento. Il trasferimento dell’innovazione è un “pacchetto completo di servizi” che comprende non soltanto il trasferimento della buona pratica, ma anche i servizi di supporto e di *marketing* per i responsabili del successo del processo di trasferimento.

- Un’innovazione è un’idea nuova, è il suo adattamento alle situazioni reali ed è il valore aggiunto che ne deriva.
- Trasferimento dell’innovazione significa applicazione di una nuova idea nella pratica di altre organizzazioni nelle quali è stata sviluppata per creare valore aggiunto. Il trasferimento dell’innovazione è un processo di apprendimento reciproco per tutti i partecipanti e nel processo giocano un ruolo importante anche le conoscenze tacite.
- Il processo di trasferimento dell’innovazione orientato al cliente presume fin dall’inizio il coinvolgimento dei beneficiari nel processo e la progettazione dei servizi di supporto necessari per trasferire con successo le pratiche di WBL. Il trasferimento dell’innovazione orientato all’utente si realizza nella cooperazione con i beneficiari.

1.3 Come migliorare la qualità del processo di trasferimento dell'innovazione nel quadro dell'EQARF?

L'EQARF (*European Quality Assurance Reference Framework*, Figura 1) è uno strumento importante per assicurare la qualità del processo di trasferimento di una buona pratica di apprendimento sul lavoro. Si tratta di un quadro concettuale di riferimento, elaborato per supportare gli Stati membri e gli operatori dell'istruzione e formazione nella promozione e nel monitoraggio del miglioramento continuo dei loro sistemi educativi e formativi e/o dell'offerta sulla base di riferimenti europei comuni.

Per avere successo, un processo di trasferimento di una buona pratica di apprendimento sul lavoro deve considerare tutte le fasi dell'EQARF (progettazione, implementazione, valutazione e revisione). Il presente Manuale si focalizza sulla fase di progettazione. Questa implica la definizione di finalità ed obiettivi chiari, appropriati e misurabili in termini di *vision*, procedure, compiti e risorse umane ed implica un ciclo di miglioramento continuo del processo di trasferimento.

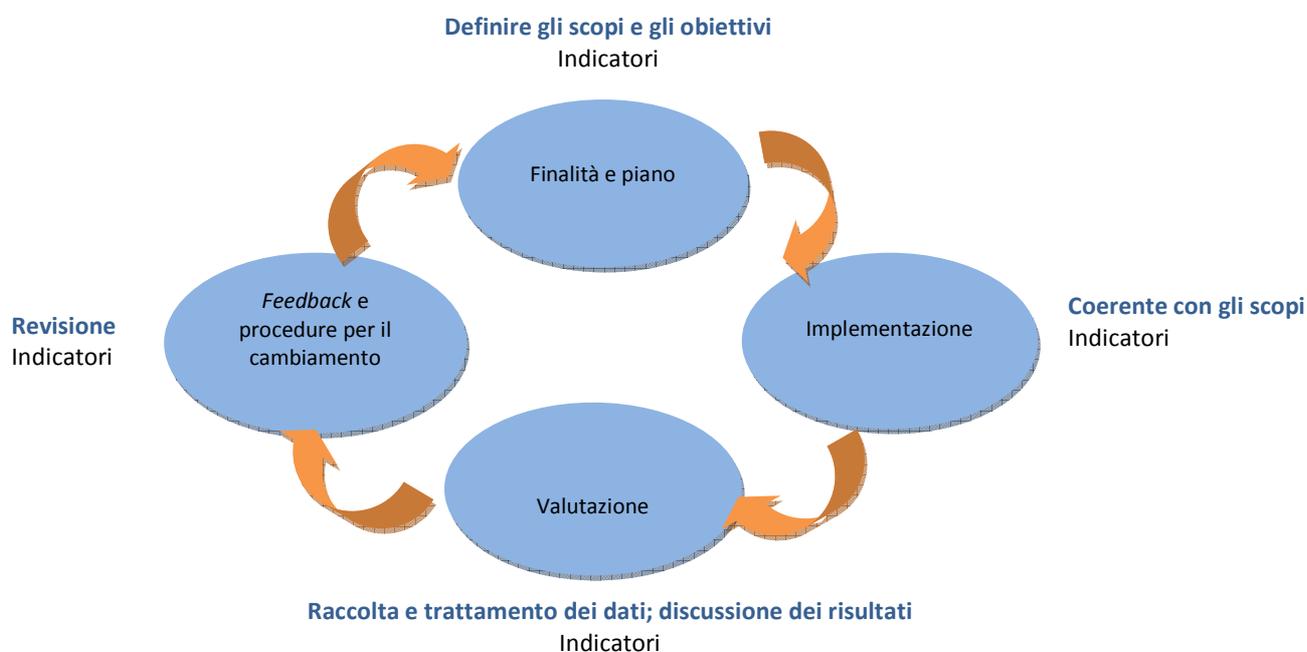


Figura 1. *European Quality Assurance Reference Framework* (EQARF).

Anche la fase di progettazione del processo di trasferimento è scomponibile in fasi sulla base del ciclo di miglioramento continuo: progettazione, implementazione, valutazione e revisione. L'organizzazione deve decidere in merito ad aspetti, quali: chi parteciperà alla progettazione, quanto tempo potrebbe essere necessario e chi prenderà l'iniziativa di progettare il processo di trasferimento. È anche importante valutare fino a che punto la progettazione ha avuto successo ed in che modo un'organizzazione potrà migliorare in futuro il processo di progettazione. Per una descrizione più dettagliata della fase di progettazione del processo di trasferimento dell'innovazione si rimanda al Capitolo 2.

- Per avere successo, un processo di trasferimento di buone pratiche di apprendimento sul lavoro deve considerare tutte le fasi dell'EQARF (progettazione, implementazione, valutazione e revisione).
- La fase di progettazione comporta la definizione di scopi ed obiettivi chiari, appropriati e misurabili in termini di *vision*, procedure, compiti e risorse umane e comprende un ciclo di miglioramento continuo del processo di trasferimento dell'innovazione.
- Anche se il Manuale si focalizza sulla fase di progettazione, per il successo del processo di trasferimento di una buona pratica di *work-based learning* è fondamentale una visione d'insieme dell'intero processo di trasferimento.

Capitolo 2

Progettare il trasferimento di buone pratiche di *work-based learning*

Il Capitolo presenta alcune indicazioni operative per la progettazione del trasferimento dell'innovazione nel contesto del work-based learning. L'illustrazione esemplificativa di una situazione reale può aiutare a migliorare i risultati del cambiamento e elevare la qualità del trasferimento. Il Capitolo segue l'esempio un passo alla volta. All'inizio si descrive brevemente l'intero processo di trasferimento dell'innovazione e i prerequisiti per assicurare il cambiamento all'interno di un'organizzazione. Segue la presentazione di alcuni indicatori per l'identificazione delle buone pratiche che potrebbero essere trasferibili. I paragrafi successivi sono dedicati ad alcuni aspetti fondamentali per la progettazione del processo di trasferimento. Seguendo quanto proposto nel Capitolo alla fine sarà possibile elaborare un piano operativo per il trasferimento di buone pratiche di WBL da un'organizzazione ad un'altra.

2.1 Inquadramento generale del processo di trasferimento di buone pratiche

ESEMPIO

Il centro di formazione X e l'azienda Y concludono un accordo per organizzare delle esperienze di tirocinio rivolte ad utenti inseriti nei percorsi di istruzione e formazione professionale. L'azienda si impegna ad accogliere almeno dieci allievi ogni anno. Prima dell'inizio del percorso in azienda, il centro intervista tutti gli allievi; in esito al percorso, sia l'azienda sia il centro effettuano una valutazione. In questo modo i docenti/formatori si rendono conto di aver dedicato troppo poco tempo alla preparazione dell'esperienza in azienda e, di conseguenza, decidono di migliorare il modulo preparatorio al tirocinio. I formatori vorrebbero individuare una buona pratica da trasferire nella loro organizzazione.

Per tenere il passo con il cambiamento continuo e fornire servizi di alta qualità, le organizzazioni devono creare le condizioni per trasformarsi in *learning organizations*. Infatti, in un contesto di rapido cambiamento, soltanto chi è flessibile, adattabile e produttivo riesce ad eccellere. Le organizzazioni che mettono continuamente in gioco la propria capacità di creare il futuro devono indurre un cambiamento di mentalità nei loro membri: devono individuare come sfruttare l'impegno e la capacità di apprendimento degli individui a tutti i livelli.

L'incentivo al cambiamento può venire da vari *stakeholders*, ad esempio dal mondo del lavoro o dai *policy-makers*, oppure può essere necessario in risposta ad eventi esterni, come l'approvazione di una modifica normativa, ecc. Preliminarmente l'organizzazione dovrà fare una sorta di auto-analisi al fine di individuare di quale cambiamento ha bisogno. È molto importante che tutti gli *stakeholders* siano coinvolti nell'identificazione delle specifiche esigenze di cambiamento rilevabili a livello locale ed individuale. In particolare nel caso delle esperienze di apprendimento sul lavoro, l'analisi dell'esigenza di cambiamento richiede il coinvolgimento delle imprese. Anche la rete delle agenzie formative attive su un territorio può unire le proprie forze e cercare di identificare aree comuni per il miglioramento.

A seguito di tale analisi, si deciderà se cambiare le pratiche in uso o lasciarle così come sono. Se si è optato per il cambiamento, un modo per produrre tale cambiamento può essere l'introduzione di buone pratiche sviluppate in altri contesti. Occorrerà allora individuare buone pratiche adeguate a rispondere all'esigenza di cambiamento che è stata rilevata. Le buone pratiche individuate possono essere utilizzate integralmente o

in parte. Può anche verificarsi il caso che alla fine si decida che la buona pratica individuata non sia migliore della pratica precedentemente in uso nell'organizzazione.

Una volta presa la decisione, può avere inizio la progettazione del trasferimento della buona pratica. Devono essere definiti e monitorati obiettivi adeguati per l'elevamento della qualità delle esperienze di apprendimento in impresa. La cooperazione degli *stakeholders* e/o della rete delle agenzie formative attive su un territorio è importante anche nel processo di trasferimento dell'innovazione.

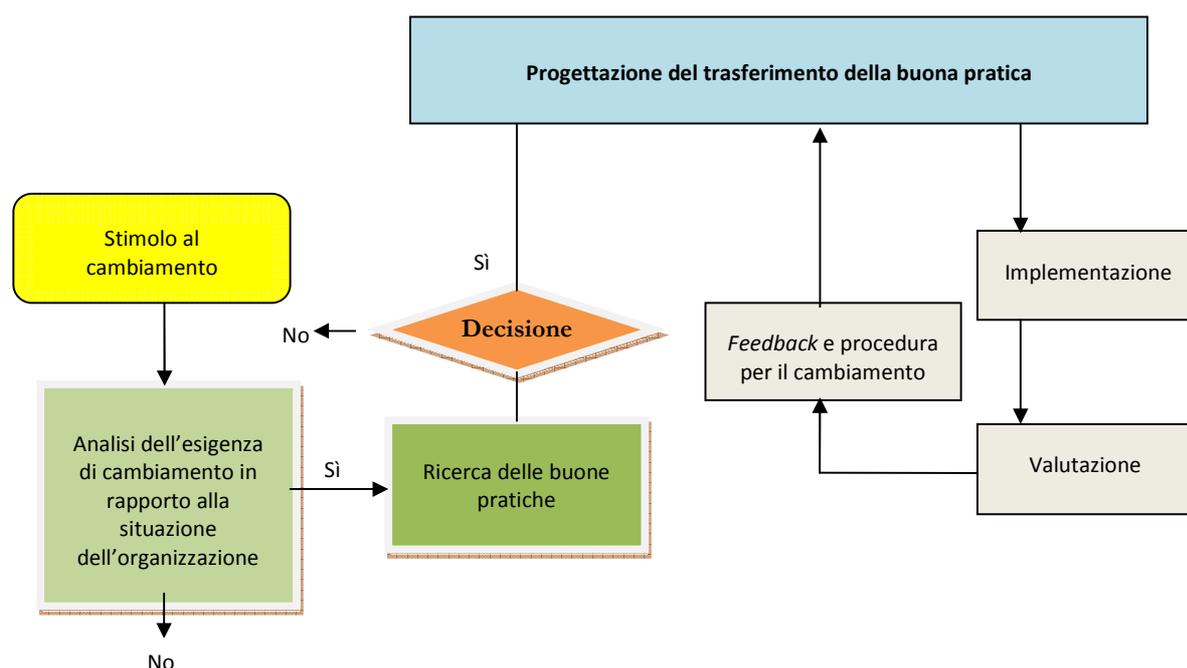


Figura 2. *Sguardo d'insieme sul trasferimento delle buone pratiche*

La Figura 2 descrive il percorso che un'organizzazione compie per arrivare ad elaborare un progetto per il trasferimento delle buone pratiche di apprendimento sul lavoro, prendendo in considerazione unicamente la fase di progettazione secondo il modello EQARF (vedi Capitolo 1, Figura 1). I paragrafi che seguono descrivono e spiegano in modo più dettagliato le fasi della progettazione del processo di trasferimento della buona pratica scelta nell'organizzazione.

ESEMPIO

Il Direttore del Centro di formazione X decide di condurre un'indagine coinvolgendo tutti gli operatori e gli allievi. Alle aziende partner, al personale ed agli allievi del Centro si chiede di esprimere un parere sulla qualità delle azioni di accompagnamento alle esperienze di tirocinio. In base ai risultati dell'indagine, il centro di formazione decide di realizzare una attività di preparazione più ampia e più efficace. Il Direttore invita alcuni operatori a far parte di un gruppo di lavoro, che inizia a ricercare buone pratiche di preparazione e accompagnamento del tirocinio. Il gruppo può utilizzare i criteri menzionati nel presente Manuale per valutare l'idoneità o la non idoneità delle pratiche (vedi Paragrafo 2.3.). Dopo la 'sfrondata' della pratica - ovvero dopo averne individuato le caratteristiche

indipendenti dal contesto e quindi trasferibili – e la verifica della sua adeguatezza alle esigenze specifiche del Centro di formazione X, il gruppo la raccomanda come pratica idonea e trasferibile. Una volta deciso di procedere al trasferimento della buona pratica, il gruppo di lavoro inizia a progettare le modalità di realizzazione del processo. Nella progettazione, il gruppo può avvalersi del presente Manuale ed utilizzare gli strumenti descritti.

2.2 Analizzare l'esigenza di cambiamento

Il processo di trasferimento di un'innovazione e/o di una buona pratica avrà origine a partire dall'esigenza di un cambiamento. Nel contesto specifico del presente Manuale e dell'esempio che si utilizza come riferimento, l'esigenza di cambiamento rilevata dall'organizzazione di istruzione e formazione riguarda l'apprendimento sul lavoro, ovvero la modalità di preparazione e accompagnamento delle esperienze di tirocinio.

Generalmente, gli operatori dell'istruzione e formazione raccolgono un *feedback* sulle loro pratiche di tirocinio dagli studenti. A volte il processo prevede anche un'analisi sulla soddisfazione delle aspettative e dei fabbisogni di altre parti interessate, come i formatori, i *tutor formativi e aziendali*, ed altri soggetti sui quali possono avere effetto le attività di apprendimento sul lavoro (ad esempio, le organizzazioni di rappresentanza del mondo del lavoro). Una volta che gli operatori dell'istruzione e formazione professionale hanno ricevuto il *feedback* dai propri "clienti", potrebbe emergere un'esigenza di cambiamento delle modalità di realizzazione del tirocinio. Probabilmente, i risultati dell'analisi e i *feedback* raccolti mettono in luce esigenze diverse, ad esempio degli studenti, dei formatori, delle imprese, ecc.. Gli operatori analizzeranno il *feedback* per valutarlo in rapporto alla *vision* dell'organizzazione ed ai propri obiettivi di miglioramento.

L'analisi SWOT (Punti di forza - Punti di debolezza - Opportunità - Minacce) è un buon metodo per condurre questo tipo di analisi (cfr. Paragrafo 3.1). L'analisi SWOT è uno strumento importante, che può essere efficacemente utilizzato per analizzare la qualità delle pratiche di tirocinio. I risultati dell'analisi SWOT aiuteranno a mettere a fuoco gli elementi di criticità e ad individuare gli obiettivi di miglioramento da conseguire in esito al trasferimento della buona pratica che sarà individuata. In base ai risultati dell'analisi, l'organismo di istruzione e formazione professionale deciderà:

- di approfondire l'analisi sul tipo di cambiamento necessario e avviare la ricerca di una buona pratica adeguata
- OPPURE
- d'ignorare la richiesta di cambiamento.

Per una decisione in senso positivo e per il successo del trasferimento, è necessario che l'organizzazione di istruzione e formazione professionale sia flessibile e aperta all'introduzione di nuove idee.

2.3 Individuare, analizzare e selezionare le buone pratiche di *work-based learning*

Qualora venga riconosciuta un'esigenza del cambiamento nelle modalità di attuazione delle esperienze di apprendimento sul lavoro e del tirocinio, l'operatore inizierà la ricerca delle buone pratiche adeguate per la propria organizzazione e i propri obiettivi operativi al fine di avviare il processo di trasferimento. I risultati di un'analisi SWOT o di un altro strumento di autovalutazione possono essere utilizzati come punto di partenza per identificare le buone pratiche necessarie al fabbisogno specifico dell'organismo di istruzione e formazione.

Le buone pratiche di apprendimento sul lavoro possono essere reperite prevalentemente attraverso contatti diretti con altri organismi/soggetti erogatori di istruzione e formazione a livello europeo. Le pratiche innovative sono spesso pubblicate sulla stampa specializzata oppure contenute all'interno di progetti inseriti nelle banche dati delle agenzie nazionali coinvolte nell'assistenza tecnica ai programmi nazionali ed europei. Nell'ambito del progetto, oltre al Manuale, è stato realizzato un rapporto che illustra e analizza alcune buone pratiche di *work-based learning* individuate nei Paesi partner del progetto. Tale Rapporto, disponibile solo in inglese, è reperibile tramite internet nel sito dell'Istituto Finlandese per l'Education (http://www.oph.fi/english/sources_of_information/projects/wbl-toi).

Si suggerisce di considerare quelli indicati di seguito come criteri chiave per identificare le buone pratiche nel contesto specifico dell'apprendimento sul lavoro e del tirocinio. Gli stessi indicatori possono essere utilizzati per valutare la propria organizzazione e le proprie pratiche di tirocinio ed eseguire un'adeguata analisi del bisogno di cambiamento.

- **Mix di *stakeholder***
Il *work-based learning* dovrebbe coinvolgere tutti i principali *stakeholders*. In una pratica di apprendimento sul lavoro 'di alta qualità' esiste sempre una cooperazione strutturata tra l'istituzione scolastica/formativa, l'azienda e l'utente.
- **Grado di integrazione degli *stakeholder***
Le modalità di integrazione degli *stakeholder* costituiscono l'elemento centrale di una buona pratica di tirocinio. Occorre che i principali *stakeholder* siano tutti coinvolti per la definizione degli obiettivi formativi del percorso e del progetto formativo specifico per il tirocinio e, inoltre, occorre verificare se il coinvolgimento degli *stakeholder* assume la forma di consultazione o di partecipazione sistematica al processo di implementazione dell'apprendimento sul lavoro.
- **Standardizzazione**
Il grado di standardizzazione di una pratica è determinante, ovvero è importante che anche per il tirocinio siano definiti elementi simili a quelli dell'istruzione/formazione formale: uno standard espresso in termini di contenuti e risultati attesi.
- **Aggiornamento**
Gli standard formativi del *work-based learning* devono essere regolarmente aggiornati per tenere conto delle evoluzioni del mondo del lavoro. Soprattutto nel caso di un settore e/o di un ruolo professionale dinamico, l'aggiornamento del curriculum è un elemento strategico (ad es., un forte utilizzo delle tecnologie moderne induce rapidi cambiamenti all'interno dei processi lavorativi).

- **Misurabilità**

La misurabilità è certamente un criterio importante per tutte le pratiche di *work-based learning*, poiché la quantificazione degli esiti è un aspetto fondamentale dell'apprendimento sul lavoro. Il *work-based learning* è per natura orientato ai risultati. Ad esempio, indicatori di risultato da considerare possono essere la misurazione del conseguimento degli obiettivi, il successo dell'apprendimento, la soddisfazione del cliente, l'integrazione nel mercato del lavoro.

- **Efficacia**

L'efficacia è una misura della qualità dei risultati e può essere valutata in relazione a diverse finalità. L'efficacia delle pratiche di apprendimento sul lavoro può essere misurata, ad esempio, rispetto al numero di giovani che poi si inseriscono nel mondo del lavoro oppure alla soddisfazione dei "clienti", in particolare degli utenti e delle aziende.

- **Qualità**

Una buona pratica di apprendimento sul lavoro deve contenere una forma di assicurazione della qualità. Un modo per assicurare la qualità è assumere come riferimento il ciclo di miglioramento continuo dell'EQARF (crf. par. 1.3).

- **Innovatività**

L'innovatività è probabilmente il criterio più menzionato nella presentazione di buone pratiche. L'innovatività non è di per sé un indicatore di qualità di una pratica; lo diventa in quanto risultato di un processo di revisione critica delle pratiche precedenti all'interno di un'organizzazione, che consente di individuare gli elementi di miglioramento e di innovazione che possono supportare l'elevamento della qualità nelle pratiche di apprendimento sul lavoro.

- **Sostenibilità**

La sostenibilità deve essere giudicata prevalentemente in relazione alla durata e/o alla stabilità di una pratica di apprendimento sul lavoro. Una pratica reiterata nel tempo dà maggiori garanzie di affidabilità e sostenibilità, oltre ad offrire un maggior numero di indicazioni utili per realizzare il processo di trasferimento.

2.4 Decidere di trasferire una buona pratica di *work-based learning*

Dopo aver riconosciuto come "buona" una certa pratica di apprendimento sul lavoro, è necessario valutarne preventivamente le possibilità di implementazione nell'organizzazione, individuando quelle caratteristiche che ne determinano la validità e che sono indipendenti dal contesto, e quindi rendono possibile la trasferibilità.

Per selezionare fra le buone pratiche individuate quella che può rispondere in modo più efficace alle esigenze dell'organizzazione può essere utile rispondere ad alcune domande. Tra le questioni da discutere e definire si segnalano:

1. Qual è l'innovazione su cui si basa la buona pratica di *work-based learning*?
2. Qual è il valore aggiunto di questa pratica per l'organizzazione?
3. Questa pratica soddisfa le esigenze degli studenti e del mondo del lavoro?

4. La pratica individuata supporta il conseguimento degli obiettivi formativi previsti dal curriculum?

Non è la pratica in quanto tale a poter essere trasferita ma possono essere trasferite le conoscenze relative a tale pratica. Se una pratica deve essere applicata presso un'altra organizzazione, l'applicazione deve avvenire in un contesto sufficientemente simile al contesto nel quale la pratica si è rivelata originariamente funzionale ed efficace. L'implementazione di una pratica è un processo in cui la pratica ed il suo contesto sono co-prodotti. Gli elementi specifici della buona pratica potrebbero funzionare soltanto in alcuni contesti di sistema o in alcune organizzazioni. Una buona pratica può anche risultare "cattiva" in altri contesti e non idonea per la propria organizzazione. Quanto più numerosi sono gli elementi umani e di altro tipo presenti in una pratica e che ne determinano l'efficacia, tanto maggiore è la probabilità che la sua applicazione in un contesto diverso renda necessari alcuni cambiamenti.

Come 'sfrondare' una buona pratica dagli elementi specifici di una data organizzazione e di certo un contesto?

Per compiere tale operazione può essere utile rispondere alle seguenti domande:

- Quali sono le caratteristiche della pratica che appaiono indipendenti dal contesto in cui è stata prodotta?
- Quali sono i prerequisiti per introdurre tali caratteristiche all'interno dell'organizzazione?
- Cosa dovrebbe essere trasferito all'interno dell'organizzazione?
- Esistono altri esempi di trasferimento di tale pratica ad altri contesti e come hanno funzionato?

L'operazione di 'sfrondamento' di una buona pratica può determinare l'insorgere di alcuni ostacoli. Se, in quanto operatori di istruzione e formazione professionale, matura la sensazione che alcuni elementi specifici della pratica di apprendimento sul lavoro individuata come trasferibile non rispondono al fabbisogno dell'organizzazione, è opportuno modificare la pratica nel corso del processo di trasferimento.

Una volta deciso di adattare una pratica, nuova e valida, alla propria organizzazione, si procede alla fase successiva che consiste nella pianificazione dell'intero processo di progettazione.

2.5 Progettare il trasferimento di una buona pratica di *work-based learning*

Una volta assunta la decisione sul trasferimento della buona pratica, è necessario predisporre un progetto operativo in grado di dare risposta ai fabbisogni di cambiamento preventivamente individuati nell'organizzazione.

I fattori determinanti del successo dell'introduzione di un'innovazione dipendono principalmente dalla struttura organizzativa, dalle risorse disponibili (umane, finanziarie, altro), dalla struttura cui è affidata la gestione del cambiamento e dal coinvolgimento del personale. Per realizzare un'analisi dell'organizzazione funzionale alla definizione del progetto di trasferimento è utile rispondere alle seguenti domande:

- Qual è la situazione dell'organizzazione?
- Qual è la situazione dello staff? Come reagisce al cambiamento?
- C'è motivazione per introdurre delle innovazioni?
- A chi sarà affidata la guida del processo di trasferimento?
- Come identificare gli "agenti" del cambiamento cui affidare il supporto al processo di trasferimento?
- Come coinvolgere lo staff? Come fronteggiare l'eventuale opposizione al cambiamento?
- Come superare gli ostacoli derivanti dall'eventuale rigidità della struttura organizzativa?

- Qual è il momento giusto per introdurre l'innovazione?
- Quanto tempo è necessario per il cambiamento?
- Quali risorse sono necessarie per il trasferimento?
- Quali sono i punti critici del trasferimento?
- Come assicurare la qualità del processo e, in particolare, della progettazione del trasferimento?

Realizzare il progetto di trasferimento dell'innovazione implica l'elaborazione di molti piani operativi, che non sono oggetti separati ma costituiscono tutti parte integrante dello stesso processo.

La Figura 3 descrive il processo di progettazione del trasferimento di una buone pratiche. Seguendo i passaggi indicati nella Figura è possibile pervenire alla redazione di un progetto per il trasferimento.

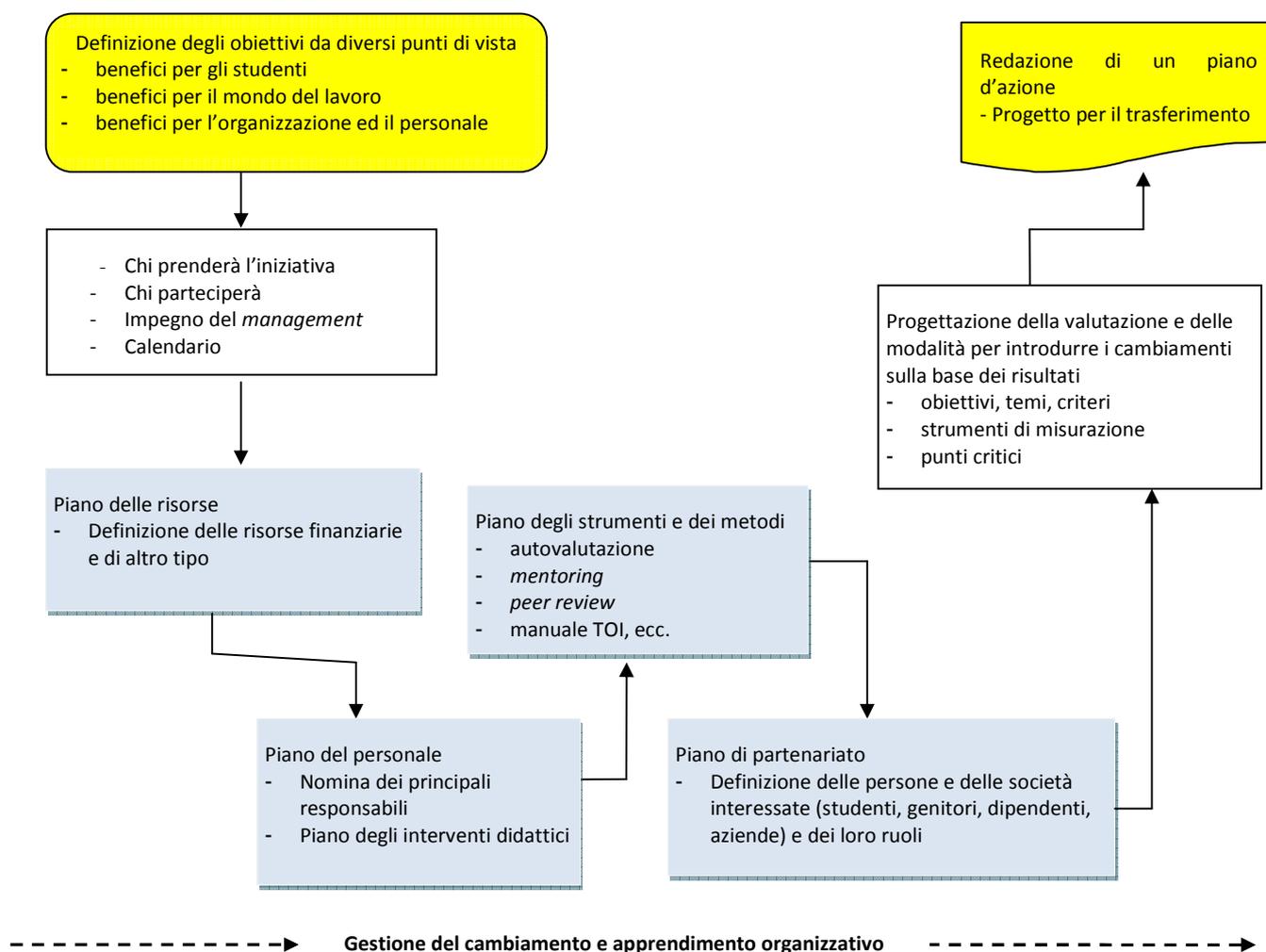


Figura 3. Progetto per il trasferimento di una buona pratica di WBL.

2.6 Gestire il cambiamento nelle organizzazioni: elementi da considerare nella progettazione del trasferimento

Trasferire un'innovazione significa applicare l'innovazione in organizzazioni diverse da quella in cui è stata prodotta. La gestione del trasferimento di un'innovazione e/o di una buona pratica comprende tutte le attività intese ad assicurare la qualità ed a migliorare l'efficacia del processo stesso al fine di introdurre con successo il cambiamento. La gestione del cambiamento è un approccio sistematico per affrontare il cambiamento, sia dalla prospettiva di un'organizzazione sia a livello individuale. Il cambiamento deve essere realistico, fattibile e misurabile. Il trasferimento dell'innovazione comporta molti cambiamenti culturali e operativi all'interno di una organizzazione che richiedono tempo. La gestione del cambiamento richiede una progettazione attenta e un'implementazione accurata ma, prima di tutto, richiede la consultazione delle persone interessate dai cambiamenti ed il loro coinvolgimento. Normalmente, costringere gli individui a cambiare è causa di problemi. La *leadership pedagogica* è uno dei fattori chiave per il successo della gestione del cambiamento. I responsabili del cambiamento e la *leadership pedagogica* indicano la strada e offrono il supporto necessario durante il processo di trasferimento.

Greenhalgh *et al.* 2004 hanno classificato gli elementi chiave nell'implementazione e nella messa a regime di un'innovazione. La Tabella 1 riporta gli elementi chiave individuati, modificati per adattarli al contesto del presente Manuale.

Tabella 1. *Elementi chiave nell'implementazione e nella messa a regime di un'innovazione.*

Struttura organizzativa	Una struttura organizzativa adattativa, con processi flessibili, facilita l'assunzione di decisioni all'interno dell'organizzazione; allo stesso modo il successo dell'implementazione è favorito dall'affidamento delle parti operative ai gruppi di lavoro.
<i>Leadership e management</i>	Supporto del <i>top management</i> , la forte attenzione al processo di implementazione e l'impegno costante.
Risorse umane e tempistica	Il successo della messa a regime dipende dalla motivazione, dalla competenza degli individui e da una corretta tempistica del trasferimento.
Finanziamento	L'innovazione avrà maggiori probabilità di essere implementata se è previsto un finanziamento specifico e costante.
Comunicazione aperta all'interno dell'organizzazione	Una comunicazione efficace all'interno dell'organizzazione, che superi le rigidità della struttura organizzativa, aumenta le probabilità di successo dell'implementazione.
Divulgazione sociale delle conoscenze (reti intra-organizzative)	Le finalità e le questioni aperte saranno ripartite fra diversi gruppi di lavoro ed ognuno di questi approfondirà l'ambito assegnato. Successivamente, le diverse conoscenze saranno condivise. Quanto più è complessa l'implementazione di una particolare innovazione, tanto maggiore è l'importanza della rete intra-organizzativa.
<i>Feedback</i>	Informazioni accurate e tempestive sull'impatto del processo di implementazione aumentano la possibilità di successo della messa a regime.
Adattamento/re-invenzione	L'adattamento di un'innovazione al contesto locale accresce le probabilità di successo dell'implementazione.

È importante riconoscere i punti critici del processo di cambiamento nella propria organizzazione. John Kotter (1995 e 2002) ha descritto un modello utile per comprendere e gestire il cambiamento. Per ogni fase viene riconosciuto un principio chiave che Kotter ha identificato in relazione alla risposta delle persone ed all'approccio al cambiamento. Secondo tali principi, le persone vedono, sentono ed operano il cambiamento. Il modello del cambiamento in otto fasi di Kotter può essere sintetizzato come segue:

1. **Stabilire un senso di urgenza** - Ispirare le persone ad agire ed a rendere gli obiettivi reali e pertinenti.
2. **Costruire il team dirigente** - Individuare le persone giuste con il giusto impegno emozionale e con il giusto mix di competenze e qualificazioni.
3. **Mediare la visione giusta** - Indurre il team a definire una visione ed una strategia semplice, focalizzarsi sugli aspetti emozionali e creativi necessari per promuovere il servizio e l'efficienza.
4. **Comunicare per ottenere il consenso** - Coinvolgere il maggior numero di persone possibili, comunicare gli aspetti essenziali in modo semplice, fare appello ai bisogni degli individui e soddisfare tali bisogni. Sfrondare le comunicazioni degli elementi superflui - fare in modo che la tecnologia lavori con voi invece del contrario.
5. **Consentire l'azione attraverso l'empowerment** - Rimuovere gli ostacoli, consentire il *feedback* costruttivo ed un forte supporto da parte dei *leader* - remunerare e riconoscere il progresso ed i risultati positivi.
6. **Creare situazioni vincenti a breve termine** - Fissare obiettivi facili da realizzare - in piccole parti. Stabilire un numero di iniziative gestibile. Portare a termine le fasi in corso prima di iniziare una fase nuova.
7. **Non mollare la presa** - Promuovere ed incoraggiare la determinazione e la perseveranza - il cambiamento costante - incoraggiare la presentazione di rapporti continui sullo stato d'avanzamento - evidenziare le tappe realizzate e le tappe future.
8. **Indurre un cambiamento duraturo** - Rafforzare il valore di un cambiamento introdotto con successo attraverso il reclutamento, la promozione ed i nuovi *leader* del cambiamento. Integrare il cambiamento nella cultura.

ESEMPIO

Una volta deciso di trasferire una buona pratica di preparazione e accompagnamento del tirocinio, il gruppo di lavoro del Centro di formazione X inizia la **progettazione del trasferimento** tenendo conto dei seguenti aspetti:

- * Chi applicherà il nuovo modello di *tutoring*?
- * Qual è la tempistica prevista?
- * Quali sono le risorse finanziarie, e di altro tipo, necessarie?
- * Con quali mezzi potranno essere avviata l'implementazione del nuovo modello?
- * Chi partecipa al processo di trasferimento e con quale ruolo?
- * Che tipo di strumenti e di metodi saranno utilizzati nel processo di trasferimento?
- * Come analizzare i risultati del trasferimento e poi come sarà modificato il progetto?

Individuate le risposte alle domande precedente, il gruppo di lavoro redigerà il progetto per il trasferimento del nuovo modello di preparazione e accompagnamento del tirocinio.

2.7 Implementare, valutare e modificare il progetto di trasferimento

Trasferire in modo sistematico significa progettare l'implementazione, la valutazione e, se necessario, le eventuali modifiche da apportare al processo WBL trasferito. Significa coinvolgere tutti i *core group* nel processo di progettazione e, talvolta, significa anche simulare l'implementazione per mettere a punto le strategie di implementazione, le argomentazioni nei confronti dei gruppi oppositori, i criteri di valutazione e le loro modalità di utilizzo/misurazione, nonché i cambiamenti possibili durante l'implementazione reale, qualora accada qualcosa di negativo o di imprevedibile.

Secondo Rogers (2003), il processo di decisione-introduzione dell'innovazione è scomponibile in cinque fasi che, nel nostro esempio, potrebbero essere le seguenti (si veda la Tabella 2).

Tabella 2. *Un esempio di processo di decisione-innovazione.*

Conoscenza	Il Direttore del Centro di formazione e/o, ad esempio, il gruppo di lavoro responsabile dell'organizzazione del tirocinio acquisiscono le informazioni sul modello innovativo di preparazione e accompagnamento e sulle sue modalità di funzionamento.
Persuasione	Il Direttore e/o il gruppo citato maturano un atteggiamento favorevole al nuovo modello di <i>tutoring</i> per il WBL e ne rilevano la validità rispetto al fabbisogno specifico del Centro, degli utenti, degli <i>stakeholder</i> .
Decisione	Il Direttore e/o il team iniziano la 'sfrondataura' della nuova pratica e ne valutano l'idoneità per la loro scuola. Ciò porterà alla decisione di adottare o meno l'innovazione.
Implementazione	Il Direttore e/o il team realizzano un progetto per il trasferimento della buona pratica nell'organizzazione e lo implementano, utilizzando il nuovo modello di preparazione e accompagnamento per le esperienze di tirocinio. Nella fase di implementazione è probabile che sia necessario re-inventare il modello o parti di esso.
Conferma	Il Direttore e/o il team cercano una conferma alla decisione adottata di implementazione del nuovo modello di preparazione e accompagnamento del tirocinio, attraverso una valutazione del <i>feedback</i> .

Alcune questioni specifiche relative alle diverse fasi del trasferimento delle buone pratiche di WBL ed ai punti critici del processo di trasferimento sono riportati nell'Allegato 2.

Capitolo 3

Strumenti e metodi a supporto del processo di trasferimento delle buone pratiche

Il Capitolo contiene una breve presentazione di alcuni esempi di strumenti e metodi che possono essere di supporto al processo di trasferimento dell'innovazione. Gli strumenti e dei metodi presentati sono: analisi SWOT, mappa mentale, peer review, mentoring, piano d'azione ed altri strumenti per la progettazione del processo. In particolare, il mentoring è stato utilizzato durante il progetto Leonardo "WBL-TOI Manual" come strumento inteso a supportare il processo sperimentale di trasferimento di una buona pratica di progettazione di WBL e, di conseguenza, è presentato in maggiore dettaglio. Ulteriori esempi di strumenti che possono essere utilizzati per individuare il fabbisogno di cambiamento sono l'audit interno e esterno e l'autovalutazione. Il benchmarking può essere utilizzato per individuare buone pratiche.

3.1 Analisi SWOT

SWOT è l'acronimo di **Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats** (Punti di forza, Punti di debolezza, Opportunità e Minacce). L'analisi SWOT è uno strumento importante per analizzare lo stato complessivo delle pratiche di *work-based learning* (WBL) e del contesto. Dopo aver assunto la decisione di implementare o migliorare il WBL e prima della relativa progettazione, si consiglia di effettuare un'analisi SWOT. I risultati dell'analisi aiuteranno a mettere a fuoco il processo e ad individuare i punti critici del processo di trasferimento delle buone pratiche.

È opportuno segnalare che un'analisi SWOT può essere molto soggettiva e che, raramente, due persone presenteranno la stessa versione dell'analisi anche se hanno ottenuto le stesse informazioni sulla stessa organizzazione e sul suo ambiente. Di conseguenza, per essere utilizzata al meglio, un'analisi SWOT deve essere considerata un orientamento e non una prescrizione. Introducendo dei criteri per ciascun fattore, ed attribuendo i relativi pesi, è possibile aumentare la validità dell'analisi.

Una distinzione fondamentale: Fattori interni ed esterni

I punti di forza e di debolezza sono **fattori interni**. Ad esempio, un punto di forza potrebbe essere la buona cooperazione dell'organizzazione con il mondo del lavoro. Un punto di debolezza potrebbe essere la mancanza di risorse sufficienti per la progettazione del *work-based learning* nell'organizzazione.

Le opportunità e le minacce sono **fattori esterni**. Ad esempio, un'opportunità potrebbe essere costituita dallo sviluppo di un canale di distribuzione, ad esempio Internet, che potrebbe accrescere l'esigenza di una buona reputazione dell'organizzazione. Una minaccia potrebbe essere costituita da un operatore di istruzione e formazione concorrente, in grado di offrire una formazione migliore e migliori contatti e pratiche di apprendimento sul lavoro.

La Tabella 3 riporta l'applicazione esemplificativa dell'analisi SWOT ad una pratica di tirocinio, al fine di evidenziare alcune delle aree fondamentali da considerare nell'identificazione e nella valutazione dei Punti di forza, Punti di debolezza, Opportunità e Minacce. Ulteriori esempi possono essere rinvenuti nei siti Web citati nella bibliografia contenuta nel Manuale.

Tabella 3. Un esempio di analisi SWOT.

PUNTI DI FORZA Elenco delle caratteristiche positive del tirocinio		PUNTI DI DEBOLEZZA Elenco delle caratteristiche negative del tirocinio	
I N T E R N I	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Contatti versatili ed attivi con il mondo del lavoro. ➤ Buona reputazione come organizzazione innovativa. ➤ Personale altamente qualificato con lunga esperienza sul campo. ➤ Studenti/utenti motivati. ➤ Ambiente di lavoro moderno. ➤ <i>Management</i> responsabile, innovativo ed aperto. ➤ Buon tutoring a supporto della scelta delle imprese e dell'abbinamento studenti-imprese. ➤ Ecc.. 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Scarsi contatti con il mondo del lavoro e con gli <i>stakeholder</i>. ➤ Scarsa comunicazione tra l'organizzazione che offre formazione ed il mondo del lavoro, in relazione alle esigenze di qualificazione delle aziende. ➤ Carenza di personale qualificato (nessun contatto stretto con il mondo del lavoro). ➤ <i>Management</i> debole - non orientato al miglioramento. ➤ Scarse risorse di qualsiasi tipo, ecc..
OPPORTUNITÀ Elenco delle opportunità per il tirocinio		MINACCE Elenco delle minacce per il tirocinio	
E S T E R N I	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ricerca di nuovi contatti con il mondo del lavoro e gli <i>stakeholder</i>. ➤ Creazione di un clima di lavoro innovativo. ➤ Modifica dei metodi di progettazione. ➤ Ambiente di lavoro moderno. ➤ Progresso tecnologico. ➤ Integrazione dei diversi <i>stakeholder</i> e gruppi di destinatari nella progettazione. ➤ Aumento dell'importanza del tirocinio nel curriculum. ➤ Ecc.. 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Perdita di contatto con il mondo del lavoro e con gli <i>stakeholder</i>. ➤ Cattivo clima lavorativo in impresa, ma anche all'interno dell'organizzazione erogatrice di istruzione e formazione professionale. ➤ Metodi di progettazione inadeguati. ➤ Apparecchiature tecnologiche non moderne. ➤ Perdita di motivazione del personale. ➤ Preparazione professionalizzante non sufficientemente valido a causa dei possibili cambiamenti intervenuti sui posti di lavoro. ➤ Ecc..

3.2 Mappe mentali

La mappa mentale è uno strumento che potrebbe aiutare, ad esempio, a individuare una buona pratica di apprendimento sul lavoro.

Una mappa mentale è un diagramma utilizzato per rappresentare parole, idee, compiti oppure altri oggetti collegati e disposti attorno ad una parola o ad un'idea chiave centrale. Le mappe mentali sono utilizzate per generare, visualizzare, strutturare e classificare le idee e quale ausilio per lo studio, l'organizzazione, la soluzione di problemi, il processo decisionale e la scrittura. Presentando le idee su un grafico radiale e non lineare, le mappe mentali incoraggiano un approccio ai compiti di progettazione ed organizzazione basato sul *brainstorming*. Anche se i rami di una mappa mentale rappresentano strutture gerarchiche ad albero, la loro disposizione radiale scardina la prioritizzazione dei concetti associata tipicamente alle gerarchie presentate con suggerimenti visivi più lineari. Questo orientamento al *brainstorming* incoraggia gli utenti ad enumerare e collegare concetti, abbandonando la tendenza a rimanere all'interno di un particolare quadro di riferimento concettuale (Wikipedia).

Tabella 4. Esempio di come individuare una buona pratica di WBL utilizzando una mappa mentale.

Lavorare in gruppo utilizzando una mappa mentale → Quale tipo di buona pratica (BP) risponderà alle nostre esigenze?

Obiettivo: Sensibilizzare i partecipanti alle conseguenze positive ed ai punti critici della BP.

Svolgimento del lavoro:

Scrivere la BP al centro della lavagna a fogli mobili →

- Utilizzare il *brainstorming* per identificare tutti gli effetti della BP attuale.
- Scrivere le idee su foglietti adesivi (un'idea su ciascun foglietto).
- Classificare e raggruppare i foglietti in tre gruppi diversi:
 - Quale sarà l'effetto dell'introduzione della BP
 - sulla propria attività?
 - sulle attività dei partner/delle imprese partner?
 - sulla realtà di uno studente/utente?

Conclusione

Quali sono gli effetti positivi e gli elementi fondamentali sui quali è necessario **lavorare**?

Punti di vista per la valutazione degli effetti:

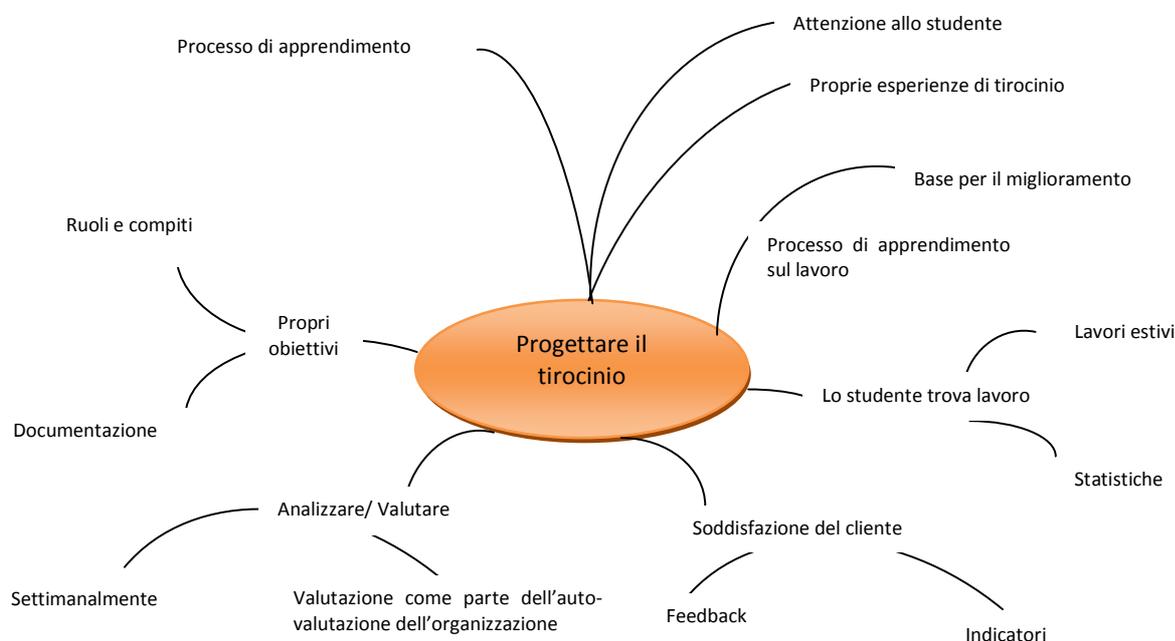
- Punti di vista dei beneficiari,
- Punto di vista finanziario,
- Punto di vista del personale,
- Punto di vista tecnico, apparecchiature, infrastrutture, ecc..

Un altro esempio di utilizzo di una mappa mentale riguarda l'analisi di una buona pratica nell'ambito di un processo di *mentoring*.

Obiettivo: identificare le opportunità che le persone coinvolte nel processo di trasferimento vedono nella pratica scelta/nelle pratiche scelte.

Fasi:

- 1) Il *mentor* presenta la buona pratica/le buone pratiche scelte dall'organizzazione.
- 2) Discutere il lavoro del Gruppo 1 (Quali sono le opportunità/le sfide che la buona pratica illustrata presenta per l'organizzazione) e discutere la buona pratica/le buone pratiche.



3.3 Peer Review

La *Peer Review* (valutazione tra pari) è una forma di valutazione esterna che ha l'obiettivo di supportare le istituzioni/organizzazione valutate nelle loro iniziative di assicurazione e sviluppo della qualità. Un gruppo esterno di esperti, definito *Peers* (Pari), è chiamato a valutare la qualità di diverse aree dell'organizzazione, come la qualità dell'offerta di istruzione e formazione dei singoli dipartimenti o la qualità dell'intera organizzazione. Durante il processo valutativo, i Pari conducono visite presso l'istituzione soggetta a valutazione.

Un aspetto importante della *Peer Review* è costituito dall'apprendimento sistematico delle buone pratiche e dal *networking* tra organizzazioni simili, ma anche tra le organizzazioni e le imprese o altri soggetti a livello locale. La *Peer Review* può presentare punti di forza e di debolezza e può dare visibilità alle buone pratiche. Può essere il punto di partenza per il miglioramento del *work-based learning* e può inoltre contribuire ad identificare le buone pratiche di apprendimento sul lavoro.

Un buon gruppo di Pari è costituito da persone con tipi diversi di esperienza. Un Pari è una persona che è uguale o opera su base di parità rispetto alla persona/alle persone delle quali si valutano la *performance* e lavora in un ambiente simile (e/o in un'organizzazione simile). Un Pari è esterno ed indipendente ed ha esperienze e conoscenze professionali specifiche nell'ambito oggetto di valutazione.

Le fasi di realizzazione della *Peer Review* nell'ambito dell'istruzione e formazione professionale sono riportate nella Figura 4. Per maggiori informazioni sulla *Peer Review*, consultare il "Manuale Europeo di Peer Review" (*European Peer Review Manual* 2007, 8).

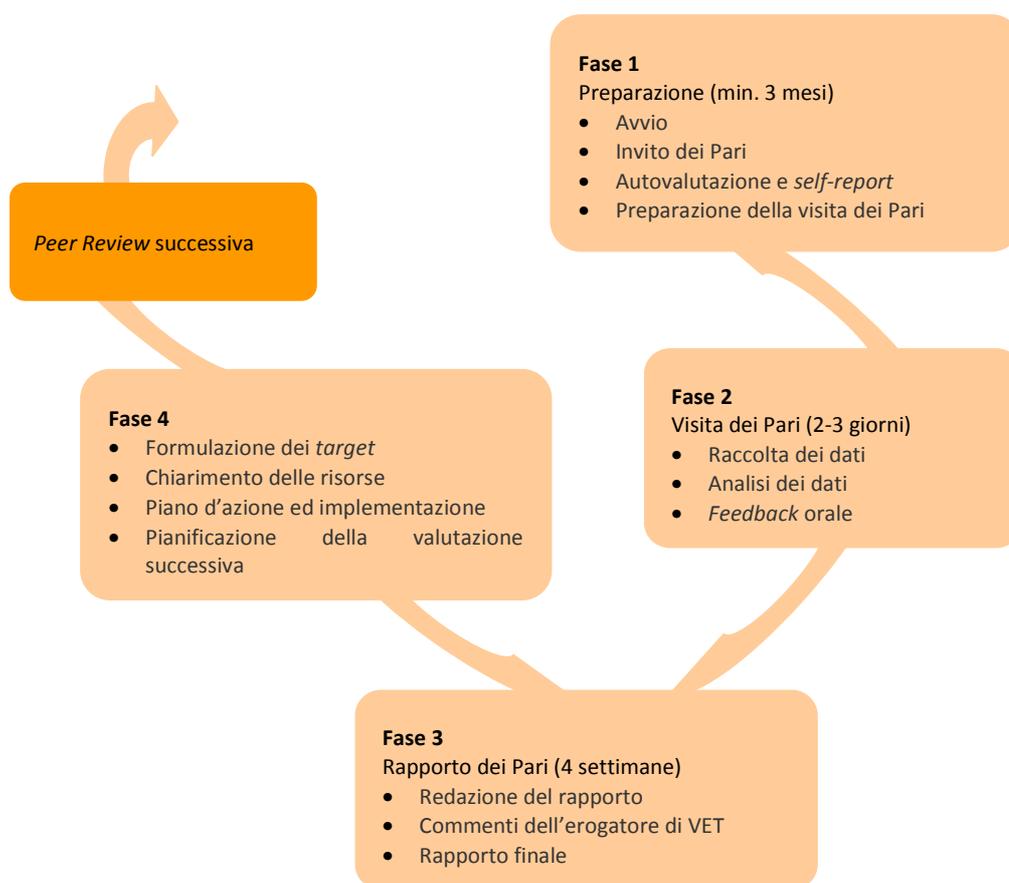


Figura 4. *Quattro fasi di una Peer Review europea.*

3.4 *Mentoring*

Il *mentoring* è un processo per la diffusione informale delle conoscenze, del capitale sociale e del sostegno psico-sociale. Il *mentoring* implica una comunicazione ed è basato sulla relazione. In una struttura organizzativa, il *mentoring* può assumere varie forme. Nella pratica, il *mentoring* è molto vicino alla consulenza ed all'orientamento. Le persone che assumono il ruolo di *mentor* dovrebbero essere dotate di maggiori conoscenze, saggezza ed esperienze specifiche rispetto ai destinatari dell'attività di *mentoring*. In molti ambiti diversi, gli individui hanno tratto beneficio dalla partecipazione ad una relazione di *mentoring*.

Chi sono i beneficiari e quali sono i fattori di successo del processo di *mentoring*?

La relazione è sempre basata sulla fiducia. I beneficiari di un processo di *mentoring* sono tutte le persone coinvolte nel processo:

- le persone che sono in relazione con l'organizzazione nella quale si svolge il *mentoring*;
- l'organizzazione nella quale, o per la quale, viene svolto questo tipo di attività,

- gli stessi *mentor*;
- anche quando il *mentoring* non si svolge nell'organizzazione di appartenenza del *mentor*, è possibile individuare altri beneficiari del processo.

Un bravo *mentor* ascolta senza giudicare, fornisce orientamenti e consigli, ma non presenta soluzioni preconfezionate. Inoltre, il *mentor* incoraggia ed ispira i responsabili del processo di trasferimento dell'innovazione. Il processo di *mentoring* richiede coinvolgimento, tempo e talento professionale, ecc.. In relazione all'esperienza acquisita con il processo di *mentoring*, alcuni esempi di **fattori di successo** del processo, oltre a quelli già menzionati, sono:

- coniugare sviluppo professionale e sviluppo personale;
- carattere partecipativo attivo;
- adattabilità a qualsiasi tipo di circostanza speciale;
- accento posto sull'approccio orientato alla pratica.

Diversi modi di implementare il processo di *mentoring* nel trasferimento dell'innovazione per la qualità dell'apprendimento sul lavoro

Nel trasferimento dell'innovazione, il *mentor* è di sostegno al gruppo di lavoro e/ o ai responsabili della progettazione del *work-based learning* nell'organizzazione che ha identificato l'esigenza di individuare una buona pratica e di trasferirla nell'organizzazione. Obiettivi del *mentoring* possono essere, ad esempio, lo sviluppo delle pratiche di apprendimento sul lavoro, l'apprendimento reciproco ed i benefici a lungo termine per l'organizzazione nella quale si svolge il *mentoring*. Nel processo di *mentoring* è importante mettere in pratica i principi di assicurazione della qualità e di miglioramento continuo (le fasi dell'*European Quality Assurance Reference Framework* - EQARF) per garantire la possibilità del miglioramento continuo e dell'apprendimento reciproco durante tutto il processo di trasferimento dell'innovazione.

Modi di implementare un processo di *mentoring*:

- Buona pratica esterna $\leftarrow \rightarrow$ agire come *mentor* nella propria organizzazione
- Buona pratica interna $\leftarrow \rightarrow$ agire come *mentor* in altra organizzazione del Paese o all'esterno

Fasi del processo di *mentoring*

L'apprendimento reciproco è un principio fondamentale del processo di *mentoring* ed è presente in ogni fase del processo. È inoltre importante che un accompagnamento sia disponibile prima, durante e dopo il processo.

1. Scelta del *mentor*

Nella scelta del *mentor* devono essere presi in considerazione diversi aspetti. In particolare, è necessario raggiungere il consenso sulla base di vari criteri ed approcci:

- criteri comuni in relazione ai *mentor*;
- criteri per la scelta del *mentor* da parte dell'organizzazione;
- esigenze ed aspettative del *mentor*;
- *target* e contenuti del processo di *mentoring*.

2. Formazione dei *mentor*

I *mentor* possono essere già formati ed avere esperienza nel *mentoring*. In caso contrario, per il successo del *mentoring* è tuttavia fondamentale che il *mentor* sia dotato di sufficienti conoscenze e competenze di *mentoring* e sia in grado di rispondere alle caratteristiche richieste.

3. Consenso sui principi operativi e sui compiti preparatori

- Descrizione generale del processo di *mentoring* e relativo consenso tra l'organizzazione ed il *mentor*.
- Identificazione dei responsabili del processo.
- Discussione e decisione sui principi operativi (politiche) del processo di *mentoring*.
- Organizzazione delle riunioni con il team coinvolto nel processo di *mentoring*.
- Elaborazione di un piano di valutazione del processo di *mentoring*. Conduzione della valutazione e, eventualmente, delle attività di miglioramento.

4. Acquisizione delle conoscenze sull'ambiente operativo

È importante che prima del periodo di *mentoring*, il *mentor* acquisisca conoscenze sul sistema VET del Paese di destinazione, sulle situazioni (azienda ed altri datori di lavoro), sulle modalità di attuazione del *work-based learning* ed anche, ad esempio, sullo sviluppo economico-sociale del Paese e della Regione.

5. Progettazione del processo di *mentoring* insieme all'organizzazione

- a. Il *mentor* instaura un primo contatto con l'organizzazione. È importante che le persone dell'organizzazione abbiano a disposizione il presente Manuale o altre informazioni sul *mentoring* prima dell'inizio del processo di *mentoring*. Inoltre, devono essere chiarite le aspettative e le finalità del processo. In questa fase, l'organizzazione condurrà un'analisi SWOT oppure utilizzerà un metodo diverso per definire la qualità delle esperienze di apprendimento sul lavoro. I risultati di questa analisi saranno inviati al *mentor*.
- b. Il *mentor* avvia un secondo contatto con l'organizzazione. Il *mentor* aiuta l'organizzazione a conoscere la buona pratica scelta per il trasferimento. È necessario identificare le esigenze comuni. Viene predisposta la tempistica e vengono adottate le decisioni sulle responsabilità.

Il risultato finale di queste azioni è un progetto preliminare per il processo di *mentoring*. Inoltre, le liste di controllo possono essere un utile strumento per il *mentor* che avrà la possibilità di seguire il processo di *mentoring* anche in una situazione che non gli è familiare.

6. Il *mentoring*

a. Sessione di apertura

La sessione di apertura ha la funzione di impartire conoscenze sul processo di *mentoring* e sul suo obiettivo. Di conseguenza, tale sessione deve servire anche come sessione esplicativa e sessione di *marketing* per l'intero processo di *mentoring*. Devono essere poste le seguenti domande a cui deve essere fornita una risposta:

- Perché deve essere migliorato o implementato il WBL?
- Quali sono i vantaggi del processo di *mentoring*?

Generalmente, una sessione d'apertura può durare da due ore a mezza giornata. Può coinvolgere alcuni membri selezionati del personale dell'organizzazione destinataria, i decisori (*management* dell'organizzazione), gli *stakeholder* (ad es., aziende, ispettori, ministro) e - da ultimo ma non meno importante - gli utenti che sono i beneficiari finali del processo WBL. Questi ultimi dovrebbero partecipare anche alle prime fasi della progettazione.

Dopo la sessione di apertura, il processo di *mentoring* può iniziare con l'ausilio del presente Manuale. La Tabella 4 può essere utilizzata per pianificare i compiti da assolvere durante il periodo di *mentoring*.

Tabella 4. *Compiti durante il periodo di mentoring.*

	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase ... N ecc.
Processo di <i>mentoring</i>	Azione 1	Azione 2	Azione 3	Azione ... N
Processo TOI	Compito 1	Compito 2	Compito 3	Compito ... N

- b. Redazione di un piano d'azione per il processo di trasferimento.
- c. Sessione finale, ad esempio decisioni in merito agli *step* successivi per la progettazione o l'implementazione del WBL.
- d. Inizio dell'implementazione del piano di trasferimento dell'innovazione nell'organizzazione.

7. **Feedback e valutazione del processo di mentoring**

Viene raccolto il *feedback* sul processo di *mentoring* ed il processo viene valutato. È importante che il *feedback* sul successo del processo venga fornito sia dall'erogatore/dall'organizzazione ospitante sia dal *mentor*. Si procede alla valutazione e si conducono le attività di miglioramento.

Esempi di modelli per il *feedback* sono riportati nell'**Allegato 3**.

Un esempio di come supportare il processo WBL-TOI attraverso il *mentoring*

Preparazione al processo TOI:

- Analizzare l'esigenza di cambiamento (analisi SWOT), esaminare le buone pratiche (*benchmarking*, siti web, banche dati, ecc.), prendere una decisione ed elaborare un bozza di piano d'azione concreto.

Preparazione al *mentoring* (per un *mentor*):

1. Partecipare ad un'iniziativa di formazione per il *mentor*.
2. Concludere un accordo preliminare con un erogatore di VET per e-mail (cosa, quando, dove, chi parteciperà, persona da contattare), segnalando in una nota che presto sarà inviato un messaggio dalla coordinatrice Sandra d'Agostino).
3. Informare Sandra d'Agostino dell'accordo - Sandra d'Agostino invierà all'erogatore VET le linee guida ed i moduli destinati al coordinatore.
4. Portare a termine il piano insieme all'erogatore di istruzione e formazione professionale, chiarire il ruolo del *mentoring*, concludere un accordo su un obiettivo/un risultato condiviso ed inviare per e-mail un compito preliminare: *cosa si aspetta il partecipante da un mentor?*

	Fase di <i>mentoring</i>				
	1° giorno	2° giorno	3° giorno	4° giorno	5° giorno
Attività di un <i>mentor</i>	<ul style="list-style-type: none"> - imparare a conoscere meglio i partecipanti - creare un'atmosfera confidenziale - prendere accordi sulla fase di <i>mentoring</i> e sulle sue regole - presentare il Manuale - presentare la BP 	<ul style="list-style-type: none"> - parlare su T1: - lavorare sulla BP utilizzando una <u>mappa mentale</u>; - il <i>mentor</i> sosterrà e faciliterà la procedura fornendo una guida e ponendo domande aperte 	<ul style="list-style-type: none"> - parlare su T2: - elencare le opportunità prodotte; - valutarle da <u>diversi punti di vista</u> → riportare la valutazione su una lavagna a fogli mobili 	<ul style="list-style-type: none"> - parlare su T3: - discutere i valori - condurre un'analisi dei rischi - focalizzazione - elaborare le fasi del TOI 	<ul style="list-style-type: none"> - parlare su T4: - completare il piano d'azione - fissare il relativo calendario - <u>documentarlo</u>
Un compito TOI da assegnare ai partecipanti per prepararsi alla sessione successiva	T1: <i>Quali sono le opportunità/ le sfide che la BP presentata offre/ pone all'organizzazione?</i>	T2: <i>Quali sono le diverse forme in cui possiamo utilizzare la BP?</i>	T3: <i>Redigere una graduatoria delle opportunità valutate e precisare le tematiche alle quali assegnare una graduatoria.</i>	T4: <i>Quali sono le sfide poste dall'applicazione della BP e come superarle?</i>	T5: <i>Come è riuscito il mentoring?</i>
Fase del processo TOI	- Analizzare la BP	- Sfrondare la BP ed evidenziare gli "elementi centrali"	Piano preliminare per l'inserimento della BP in un'organizzazione privata	Bozza di piano d'azione	Piano d'azione documentato; valutazione

3.5 Piano d'azione e *follow-up*

Alla fine della fase di progettazione, viene spesso prodotto un documento per fornire a tutte le persone coinvolte nell'implementazione una visione comune dell'implementazione prevista del trasferimento della buona pratica di *work-based learning*. In tali casi, si utilizza molto spesso un piano d'azione, che è uno strumento semplice di progettazione che consente di seguire tutti gli *step* dell'implementazione. Infatti, un piano d'azione è una lista delle attività che si devono compiere per raggiungere un obiettivo. Si differenzia da una semplice lista delle cose da fare perché è maggiormente focalizzato sugli obiettivi e sui relativi compiti. Un piano d'azione può essere facilmente utilizzato anche per il monitoraggio della fase di implementazione, segnando le attività che vengono progressivamente svolte e gli obiettivi che si raggiungono.

Segue in tabella 5 un esempio di piano d'azione che l'organizzazione può utilizzare per il *follow-up* della progettazione, dell'implementazione, della valutazione e della revisione del trasferimento di una buona pratica di *work-based learning*.

Tabella 5. *Esempio di piano d'azione.*

Obiettivo	Attività concreta	Tempistica	Responsabile	Stato di avanzamento

3.6 Strumenti per la progettazione del processo

Quasi tutte le azioni che conduciamo richiedono una attività di progettazione, allo scopo di assicurare che l'implementazione di un'attività o di un progetto proceda nel modo corretto. Per effettuare la progettazione si possono utilizzare strumenti specifici che, per lo più, sono mutuati dal *project management*. Gli strumenti di *project management* sono utili per affrontare tutti i compiti, che possono avere esiti diversi - quando esiste il rischio di criticità e fallimenti - e, quindi, richiedono la progettazione e la valutazione di diverse opzioni e l'organizzazione di attività e risorse per ottenere un risultato positivo.

Di seguito sono descritti alcuni strumenti utilizzati frequentemente dai *project manager* che possono risultare utili anche nella progettazione e nel trasferimento di una buona pratica di apprendimento sul lavoro:

- *Stima accurata dei tempi*;
- *Programmazione temporale delle attività attraverso "milestones"* (= tappe intermedie);
- *Analisi del Percorso Critico e diagrammi PERT* (Program Evaluation and Review Technique).

1. Stima accurata dei tempi

La stima accurata dei tempi è una competenza essenziale per una valida progettazione. Le stime accurate dei tempi sono importanti soprattutto per due motivi:

1. dalla stima dei tempi dipende l'individuazione delle scadenze per il completamento dei progetti e delle attività e, di conseguenza, la valutazione della loro affidabilità da parte di soggetti esterni;
2. spesso la stima dei tempi influisce sui costi degli appalti e, quindi, sulla loro redditività.

Generalmente, le persone sottostimano ampiamente la quantità di tempo necessaria per implementare un progetto, in particolar modo quando non hanno familiarità con il compito da eseguire. Esse non tengono conto della possibilità di eventi inattesi o di un lavoro non programmato ma prioritario. Inoltre, spesso le persone trascurano semplicemente di considerare un determinato lavoro in tutta la sua complessità. Questo strumento aiuta ad individuare i mezzi necessari per effettuare una stima dei tempi per la realizzazione di progetti o di attività di dimensioni limitate. Le stime dei tempi sono un *input* importante per le altre tecniche utilizzate nell'organizzazione e nella strutturazione di progetti di medie e grandi dimensioni (diagrammi di Gantt e Analisi del Percorso Critico). Entrambe le tecniche citate suddividono i grandi progetti in una serie di progetti più piccoli.

Come utilizzare lo strumento

Per una stima accurata dei tempi la prima fase richiede una perfetta comprensione di quello che è necessario realizzare. Ciò implica una analisi di dettaglio del compito, in modo che non vi siano incognite. Inevitabilmente, è difficile individuare i problemi insidiosi la cui soluzione occuperà gran parte del tempo. Il modo migliore per analizzare un lavoro è quello di elencare tutti i compiti in ogni dettaglio. Una volta che è disponibile un elenco dettagliato di tutti i compiti da eseguire, si cercherà di stimare, in modo per quanto possibile preciso, il tempo necessario per il completamento di ogni singolo compito.

Occorre inoltre assicurarsi di aver considerato il tempo necessario per:

- altri compiti molto urgenti che devono essere eseguiti e che risulteranno prioritari;
- incidenti ed emergenze;
- riunioni interne;
- ferie ed assenze per malattia del personale;
- contatto con altri clienti, ad esempio per concordare il prossimo lavoro;

- guasti delle apparecchiature;
- mancata consegna da parte dei fornitori;
- interruzioni;
- elementi che non hanno passato il controllo di qualità.

Questi fattori possono aumentare di due (o più) volte il tempo necessario per il completamento di un progetto. Ove possibile, occorre basarsi sull'esperienza passata. Se l'accuratezza della stime dei tempi è critica, l'elaborazione di un approccio sistematico per includere questi fattori potrebbe risultare efficace.

Punti fondamentali:

- Una sottostima del tempo necessario per l'implementazione di un progetto potrebbe causare una forte perdita di credibilità. Se i tempi sono sottostimati, non soltanto è impossibile rispettare le scadenze, ma ciò causerà un inutile stress per gli altri addetti al progetto. I progetti diventeranno molto poco redditizi e sarà impossibile iniziare l'esecuzione di altri compiti.
- Il primo passo per definire valide stime dei tempi consiste in una perfetta comprensione del problema da risolvere.
- A questo punto, è possibile preparare un elenco dettagliato dei compiti da realizzare. Oltre al lavoro da compiere, l'elenco deve riportare tutti i compiti amministrativi da eseguire e tutte le riunioni da tenere.
- Infine, occorre prevedere un certo periodo di tempo per tutti gli ostacoli e tutti i ritardi previsti e impreveduti che si verificheranno inevitabilmente durante l'esecuzione del lavoro.

2. Programmazione temporale delle attività attraverso tappe intermedie

Per realizzare progetti/le attività semplici, è sufficiente una sola persona (o poche persone), impegnata per un periodo di tempo limitato. Tipicamente, nei progetti/nelle attività semplici esistono pochi compiti che dipendono da altri compiti e, quindi, il coordinamento dell'insieme delle attività è generalmente semplice e facile. Spesso, calendari e piani d'azione adeguati sono strumenti sufficienti per coordinare ed implementare progetti/attività semplici e dovrebbero essere spiegati e negoziati con il personale addetto, allo scopo di migliorare i piani ed ottenere la comprensione, gli *input* e l'accettazione del personale.

Come usare lo strumento?

Questo strumento è costituito da un elenco di attività/tappe intermedie fondamentali con la relativa data e la tempistica di ciascuna attività pianificata. Questo tipo di progettazione non richiede necessariamente la progettazione di ogni compito, ma soltanto dei compiti fondamentali. Lo strumento presentato di seguito consente di eseguire la programmazione temporale attraverso tappe intermedie:

N.	Tappa intermedia	Responsabile	Periodo di tempo (mese o settimana o giorno)			Osservazione
			Periodo 1	Periodo 2	... Periodo n	
1						
2						
...						
n						

Punto fondamentale:

Nel corso del progetto, saranno previsti sufficienti momenti di controllo per monitorare lo stato d'avanzamento del progetto ed apportare gli eventuali correttivi necessari.

3. Analisi del Percorso Critico e diagrammi PERT

L'Analisi del Percorso Critico e la metodica PERT sono strumenti potenti che aiutano a programmare e gestire progetti complessi. Sono stati sviluppati negli anni Cinquanta per il controllo di grandi progetti della Difesa e successivamente sono stati utilizzati come routine.

L'Analisi del Percorso Critico identifica formalmente i compiti che devono essere completati in tempo per consentire la conclusione dell'intero progetto secondo le scadenze prefissate. Identifica inoltre i compiti che possono essere differiti qualora si renda necessaria una riassegnazione delle risorse per recuperare i compiti omessi o non eseguiti entro le scadenze previste. Diversamente dai diagrammi Gantt, un'Analisi del Percorso Critico che viene utilizzata come tecnica di comunicazione e di gestione dei piani di progetto ha lo svantaggio di non rendere immediatamente visibile il rapporto tra i compiti ed il tempo. Ciò può rendere più difficile la sua comprensione. L'Analisi del Percorso Critico ha inoltre il vantaggio di aiutare nell'identificazione del tempo minimo necessario per il completamento di un progetto. Quando è necessario realizzare un progetto accorciando i tempi, questa metodologia aiuta ad identificare le fasi progettuali che devono essere accelerate per completare il progetto entro il tempo assegnato.

PERT è l'acronimo di *Program Evaluation and Review Technique*. PERT è una variazione dell'Analisi del Percorso Critico che adotta una visione leggermente più scettica delle stime dei tempi di ciascuna fase del progetto. Utilizzando questa tecnica, viene stimato il tempo più breve possibile richiesto da ciascuna attività; la durata più probabile ed il tempo più lungo che potrebbe essere necessario se l'attività richiede un periodo più lungo del previsto. La formula che segue può essere utilizzata per calcolare il tempo da assegnare a ciascuna fase del progetto:

$$\frac{\text{tempo più breve} + 4 \times \text{tempo probabile} + \text{tempo più lungo}}{6}$$

La formula aiuta ad evitare che le stime dei tempi portino alla definizione di scadenze irrealistiche e troppo brevi che vengono ipotizzate normalmente.

Come usare lo strumento?

Il concetto essenziale alla base dell'Analisi del Percorso Critico è l'impossibilità di iniziare un'attività prima che siano state concluse le altre attività. Tali attività devono essere completate in sequenza e ciascuna fase deve essere pressoché completa prima di poter passare alla fase successiva. Si tratta di attività 'sequenziali'. Le altre attività non dipendono dal completamento degli altri compiti, ma possono essere eseguite in qualsiasi momento, prima o dopo la conclusione di una fase specifica. Si tratta di compiti non dipendenti o 'paralleli'.

Le fasi nell'elaborazione di un diagramma dell'Analisi del Percorso Critico

Fase 1. Elenco di tutte le attività previste dal progetto.

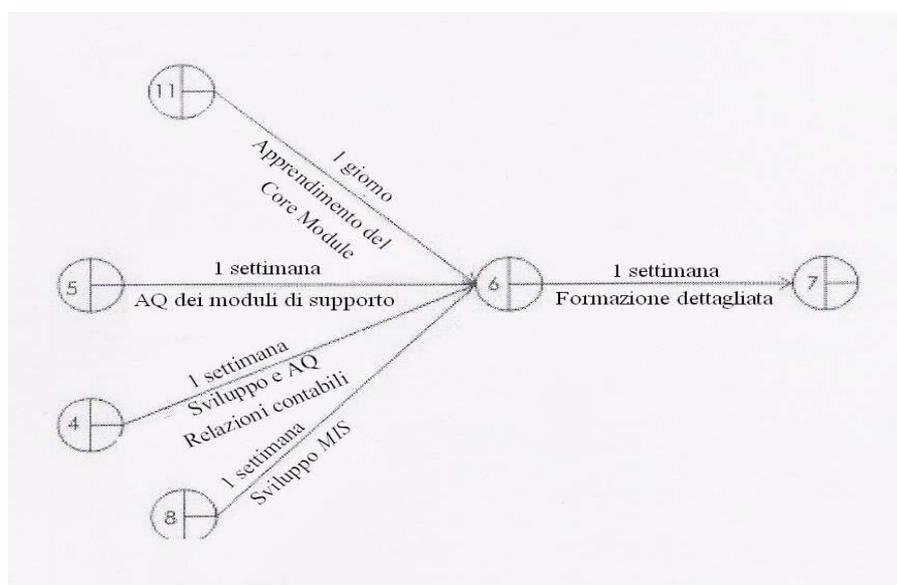
Per ciascuna attività, indicare la prima data d'inizio utile, la durata necessaria stimata e se si tratta di attività parallele o sequenziali. Se i compiti sono sequenziali, specificare da quale fase dipendono.

Compito	Prima data d'inizio utile	Durata	Tipo	Dipende da ...
A. Attività 1	Settimana 0	1 settimana	Sequenziale	
B. Attività 2	Settimana 1	1 giorno	Sequenziale	A
C. Attività 3	Settimana 1.2	2 settimane	Parallelo	B
D. Attività 4	Settimana 1	2 settimane	Sequenziale	A
E. Attività 5	Settimana 3	2 settimane	Sequenziale	D
F. Attività 6	Settimana 3	2 settimane	Sequenziale	D
G. Attività 7	Settimana 5	3 settimane	Sequenziale	E
H. Attività 8	Settimana 5	1 settimana	Sequenziale	F
I. Attività 9	Settimana 8	1 settimana	Sequenziale	G
J. Attività 10	Settimana 6	1 giorno	Parallelo	C,H
ecc.

Fase 2. Raffigurare l'attività sotto forma di diagramma a cerchi e frecce.

Un'Analisi del Percorso Critico viene presentata utilizzando i diagrammi a cerchio e freccia. Nei diagrammi, i cerchi rappresentano gli eventi interni al progetto, come l'inizio e la conclusione dei compiti. Il numero riportato nella metà sinistra del cerchio consente una facile identificazione del singolo compito. Talvolta i cerchi sono definiti nodi. Una freccia tra due cerchi (eventi) rappresenta le attività necessarie per completare un determinato compito. Una descrizione del compito è riportata sotto la freccia. La durata del compito è indicata sopra la freccia. Per convenzione, tutte le frecce vanno da sinistra a destra. Talvolta, le frecce sono definite archi. Un esempio è riportato di seguito:

Figura 5. *Raffigurazione delle attività attraverso un diagramma a cerchi e frecce.*



Il diagramma a cerchi e frecce rappresenta un'attività (da 6 a 7) che non può iniziare prima del completamento di altre attività (da 11 a 6, da 5 a 6, da 4 a 6 e da 8 a 6).

Fase 3. Analisi dei dati e valutazione della progettazione

Potrebbe sorgere l'esigenza di completare un progetto prima di quanto ciò risulti fattibile sulla base dell'Analisi del Percorso Critico. In tale caso, è necessario ripianificare il progetto.

Avete a disposizione un certo numero di opzioni e dovete valutare l'impatto di ciascuna opzione sul costo, sulla qualità e sul tempo necessario per completare il progetto. Ad esempio, potete aumentare le risorse disponibili per ciascuna attività di progetto allo scopo di ridurre il tempo dedicato a ciascuna di esse, ma l'impatto da parte di questo provvedimento sarebbe insignificante mentre un metodo più efficiente consisterebbe nel limitarsi esclusivamente alle attività che si trovano sul percorso critico.

Punti fondamentali:

L'Analisi del Percorso Critico è un metodo efficace e potente per valutare:

- i compiti da eseguire;
- dov'è possibile svolgere l'attività parallela;
- il periodo di tempo più breve entro il quale un progetto può essere completato;
- le risorse necessarie per eseguire un progetto;
- la sequenza di attività con il relativo calendario e la relativa tempistica;
- le priorità dei compiti;
- il modo più efficiente per ridurre la tempistica in caso di progetti urgenti.

Un'efficace Analisi del Percorso Critico può fare la differenza tra il successo ed il fallimento di progetti complessi. Può essere molto utile per valutare l'importanza dei problemi da affrontare durante l'implementazione del piano.

La tecnica PERT è una variante dell'Analisi del Percorso Critico che adotta una visione più scettica del tempo necessario per completare ciascuna fase del progetto.

3.7 Analisi della gestione dei rischi

Quasi tutto ciò che facciamo comporta un rischio di qualche tipo, tanto più un processo complesso quale il trasferimento di una buona pratica. Un'analisi del rischio e la gestione del rischio sono metodologie che possono aiutare a valutare i rischi e individuare le azioni da intraprendere per ridurre al minimo le criticità e le eventuali interruzioni nell'implementazione di un progetto. Tali metodologie possono essere utili anche per capire se le strategie individuate per il controllo dei rischi sono efficienti sotto il profilo dei costi.

Pertanto è utile adoperare uno strumento di gestione del rischio per controllare e ridurre al minimo gli effetti negativi che potrebbero insorgere durante il processo di trasferimento dell'innovazione. Tale strumento presuppone che, in relazione a diverse fasi del processo di trasferimento, siano identificati i rischi che potrebbero insorgere, individuando le procedure e le modalità per eliminarli o ridurli, i responsabili e i tempi per l'attuazione di tali procedure, le azioni di valutazione da intraprendere per verificare che il piano proceda secondo quanto preventivato e/o che la gestione del rischio sia stata efficace.

Fase del processo o fase decisionale nella quale sarà condotta la valutazione	Rischi identificati	Procedure/attività di gestione dei rischi	Responsabile, Calendario	Follow-up e reportistica, Calendario
Valutazione dell'attività nel suo insieme				
Orientamento al cliente (studenti, aziende)				
<i>Management e leadership</i>				
Orientamento basato sui risultati				
Apprendimento permanente, innovazione e sviluppo				
Risorse umane				
Procedure lavorative				
Orientamento al mondo del lavoro e partenariati				
Responsabilità sociale				

Capitolo 4

Assicurare la qualità del processo di trasferimento delle buone pratiche di *work-based learning*

Il capitolo è una breve introduzione all'assicurazione della qualità del processo di trasferimento delle buone pratiche di apprendimento sul lavoro.

4.1 Approcci diversi all'assicurazione della qualità di un processo di trasferimento

Assicurare il successo del trasferimento di buone pratiche di apprendimento sul lavoro significa sia la garantire la qualità del processo sia valutare l'efficacia del trasferimento, come parte di un'organizzazione o come ambiente operativo di un soggetto che eroga attività di istruzione e formazione.

Un modo di progettare, garantire, implementare e misurare la qualità del processo di trasferimento è fissare requisiti connessi con gli obiettivi dell'organizzazione. Questi requisiti vengono trasformati in specifici "indicatori di qualità" che devono essere misurati in modo permanente da parte dell'organizzazione attraverso la valutazione specifica dei processi in forma, per esempio, di *audit* interni ed esterni. I risultati di queste misurazioni segnalano le cosiddette "conformità". La qualità dell'apprendimento sul lavoro può essere, ad esempio, conforme con gli obiettivi dei curricula e dei singoli utenti o di altri beneficiari.

Il successo del processo di trasferimento WBL viene esaminato in relazione agli obiettivi di tale processo. L'assicurazione della qualità del trasferimento di una buona pratica di WBL non riguarda solo il trasferimento stesso e la sua progettazione, ma anche le fasi di individuazione, analisi e selezione delle buone pratiche (cfr. Figura 6).

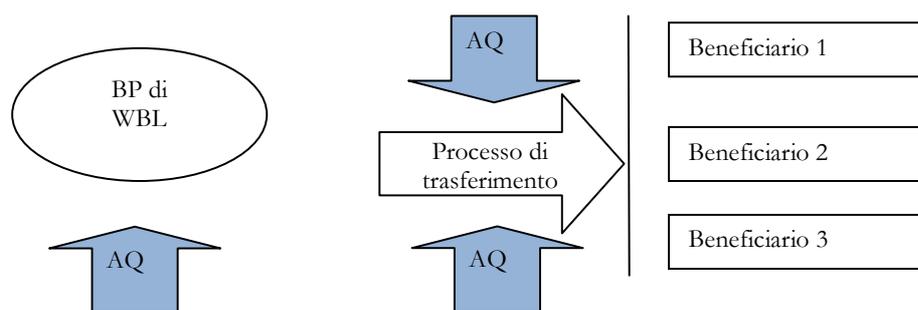


Figura 6. *Assicurazione della Qualità (AQ) dei componenti del processo di trasferimento delle buone pratiche (BP) di apprendimento sul lavoro (WBL).*

Un altro modo di assicurare la qualità è legato al concetto di eccellenza. Le organizzazioni eccellenti raggiungono e mantengono livelli superiori di prestazioni che soddisfano o superano le aspettative di tutti i

propri *stakeholder*. La principale differenza rispetto alla misura di "conformità" è che il modello dell'eccellenza permette di identificare il "livello di qualità" di tutta l'organizzazione.

Il processo di trasferimento dell'innovazione viene dunque valutato come parte della performance dell'intera organizzazione. L'autovalutazione del centro di istruzione e formazione riguarderà la valutazione dei diversi processi e delle relazioni tra gli stessi. Vi può essere anche un focus su come la pratica di apprendimento sul lavoro recentemente trasferita può promuovere le prestazioni dell'organizzazione. Nell'ambito del trasferimento, una nuova pratica può aprire nuove partnership e ne possono poi seguire nuovi posti offerti agli studenti/utenti per l'apprendimento in impresa.

L'EQARF come quadro di riferimento aiuta gli operatori dell'istruzione e formazione a promuovere e monitorare il miglioramento continuo della loro offerta sulla base di riferimenti comuni. L'EQARF assume un ciclo di garanzia e miglioramento della qualità articolato in: progettazione, attuazione, valutazione e valutazione nonché riesame/ revisione. L'EQARF guida gli operatori dell'istruzione e formazione professionale a prestare attenzione ad aspetti che sono importanti in termini di qualità della progettazione del processo di trasferimento e del processo nel suo insieme.

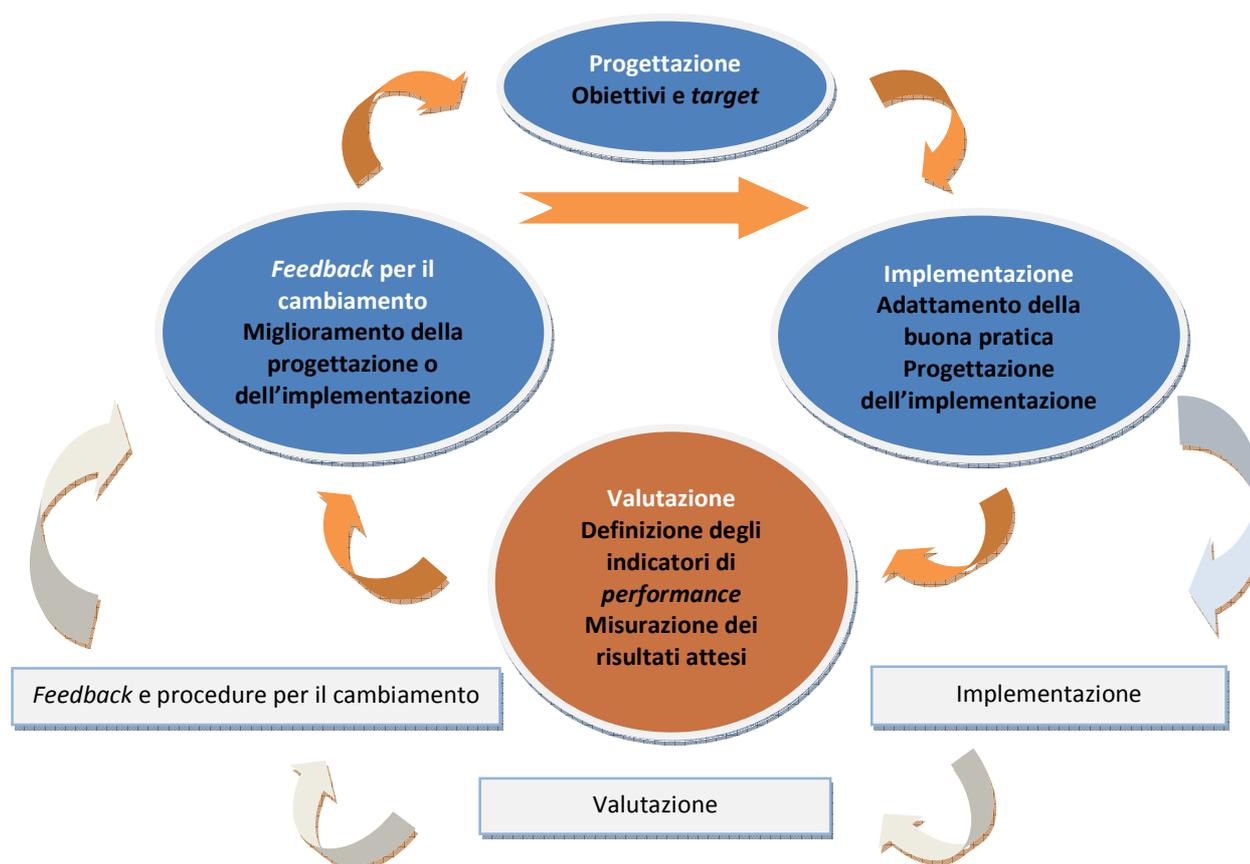


Figura 7. Il processo di progettazione del trasferimento nel contesto dell'EQARF.

4.2 Assicurare, valutare e migliorare la qualità della fase di progettazione

La fase di progettazione ha l'obiettivo di definire la *vision*, i valori, i compiti, le politiche, le strategie, i processi, gli obiettivi e gli indicatori chiave dell'intero processo di trasferimento. Per ciascun processo, o almeno per i processi principali, devono essere identificati gli *input*, i risultati attesi, le risorse e le buone pratiche. Inoltre, per stabilire il grado di conformità, ad ogni *input* devono essere assegnati obiettivi quantitativi che, successivamente, dovranno essere confrontati con i risultati reali.

La progettazione del trasferimento dell'innovazione non si conclude con la realizzazione del progetto di trasferimento, ma richiede una revisione ed una valutazione continui durante l'intera fase ed anche alla sua conclusione, in base agli stessi principi dell'EQARF. La valutazione è direttamente connessa con il miglioramento nel corso del processo di progettazione.

La valutazione del processo di progettazione implica un processo di raccolta di dati e analisi. Le informazioni che ne risultano possono essere utilizzate per stabilire se il processo di progettazione realizza efficacemente le attività previste e consegue gli obiettivi dichiarati ed i risultati attesi. La misura del successo del processo di progettazione sarà basata sugli obiettivi misurabili definiti durante la stessa fase di progettazione. Gli obiettivi misurabili o le misure del successo devono essere definiti prima dell'inizio dell'implementazione e sono considerati come punti di riferimento per la misurazione del progresso e/o del successo.

Durante la valutazione, effettuata sia in fase di progettazione sia alla fine di esso, si possono trarre alcune conclusioni e valutare se è possibile migliorare il progetto prima di iniziare ad applicarlo. Questo passaggio, in una programmazione per “*milestones*”, può essere considerato una “tappa fondamentale” in tutta la fase di progettazione in quanto può rivelare aspetti importanti che non erano stati presi in considerazione all'inizio del processo. Un esempio di applicazione di tutti i componenti del modello EQARF per assicurare la qualità della progettazione di un trasferimento di buone pratiche di apprendimento sul lavoro è riportato nella Tabella 6.

Tabella 6. *Lista di controllo per la valutazione della fase di progettazione.*

<p>Pianificare la progettazione</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborazione della strategia e delle sottostrategie. • Definizione di obiettivi perseguibili. • Identificazione del responsabile per ciascun processo. • Analisi della legislazione specifica. • Sistema informativo con dati, INTRANET. • Identificazione dei partner di <i>benchmarking</i>. • Ruolo degli <i>stakeholder</i>. 	<p>Verificare la progettazione (Valutazione)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pianificazione dell'autovalutazione. • Pianificazione dell'<i>audit</i> / valutazione interna o esterna. • Verifica della conformità del sistema con il documento di riferimento. • Individuazione dei risultati attesi rispetto ai <i>benchmark</i>. • Coinvolgimento degli <i>stakeholder</i> nel processo di valutazione.
<p>Implementare la progettazione (Fare)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Progettazione dei processi operativi. • Assegnazione delle risorse alla progettazione: risorse finanziarie/ umane/ amministrative/ tecniche/ logistiche/ informatiche/ tempistica. • Formazione/ Sviluppo del personale addetto alla progettazione. • Nomina del responsabile del processo. 	<p>Rivedere / Migliorare la progettazione</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo del piano d'azione per correggere le non conformità identificate. • Sviluppo del piano per ricalibrare la metodologia e definire i <i>target</i>.

Nel pianificare il processo di trasferimento delle buone pratiche di apprendimento sul lavoro si devono considerare i seguenti componenti: input, canale di trasferimento, risorse, perturbazioni, output e misure di feedback. Di seguito si riporta una *checklist* delle componenti del processo di progettazione del trasferimento dell'innovazione in relazione all'apprendimento sul lavoro, mettendo in evidenza i componenti del processo: input, canale di trasferimento, risorse disponibili, eventuali ostacoli, output, indicatori di risultato.

Tabella 7. Esempio di componenti del processo di progettazione del trasferimento di buone pratiche di *work-based learning*.

<p>1. Gli elementi considerati input di questo processo sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. contesto nazionale / contesto locale b. le esperienze dei paesi relativi alle buone pratiche di apprendimento sul lavoro c. le buone pratiche identificate d. esperienze nazionali relative all'EQARF e. aspettative degli stakeholder f. normativa nazionale sulla garanzia della qualità nella formazione professionale e nel WBL 	<p>2. Le componenti del canale di trasferimento sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. processo di <i>mentoring</i> b. processo di <i>benchmarking</i> c. attività di diffusione d. scuole / centri di formazione / altri operatori dell'istruzione e formazione professionale / aziende
<p>3. Le risorse disponibili possono essere:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ tutoraggio e altri metodi e strumenti di supporto, ■ risorse finanziarie, ■ personale coinvolto. 	<p>4. Gli ostacoli eventuali si riferiscono, per esempio, a:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. <i>mentor</i> con poca esperienza b. difficoltà di formazione dei <i>mentor</i> c. mancato sviluppo di una legislazione/ cultura nazionale sul WBL e sulla garanzia della qualità dell'istruzione e formazione professionale d. il meccanismo di feedback non funziona
<p>5. I risultati attesi:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. conoscere le buone pratiche di WBL, trasferire l'innovazione b. metodi e strumenti utilizzati per la assicurare la qualità del WBL c. studenti con più conoscenze e competenze specifiche d. una strategia del processo di trasferimento e. esperienze locali e nazionali specifiche per il WBL f. maggiore consapevolezza della comunità nazionale che si occupa di trasferimento di buone pratiche di WBL 	<p>6. Il feedback è riferito a:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. misurare la qualità del trasferimento delle buone pratiche di WBL b. auto-valutazione di come gli obiettivi del progetto siano stati raggiunti c. misurare i risultati attesi

4.3 Migliorare la qualità della progettazione attraverso la valutazione continua

La progettazione del processo di trasferimento ha la funzione importantissima di assicurare il successo del processo stesso. I processi devono essere programmati ed effettuati in condizioni controllate. Il controllo è l'atto di confrontare l'avanzamento del progetto in modo che può essere attivata un'azione correttiva quando ha luogo una qualsiasi deviazione dalla performance prevista. Un processo efficace è quello che realizza le attività programmate e raggiunge i risultati previsti.

- Controllo: per confrontare i progressi rispetto al piano in modo che le azioni correttive possono essere adottate nel caso si verifichi una deviazione
- Valutazione: per determinare o giudicare il valore o il merito

■ Se non si intraprende alcuna azione in risposta a una deviazione, si dispone di un sistema di monitoraggio, non di un sistema di controllo.

Per favorire il successo del processo di progettazione, occorre verificare il *feedback*. Durante l'elaborazione del progetto, è necessario chiedere un *feedback* da soggetti diversi, che ricoprono funzioni diverse. Questi possono esprimere la loro opinione sul progetto, fornire suggerimenti per migliorarlo e giudicare se possano essere influenzati dai suoi risultati o meno. Tale processo di revisione non deve essere condotto solo alla fine dell'elaborazione del progetto, ma anche a traguardi importanti durante il processo di progettazione. Ad esempio, quando si analizzano i fabbisogni, quando si individua la buona pratica da trasferire, quando si definisce come fare il trasferimento di tale pratica, quando si fa il progetto per l'attuazione del processo di trasferimento all'interno della nostra organizzazione.

Il sistema di valutazione e controllo deve essere progettato tenendo in mente le seguenti domande:

- Quali sono gli aspetti più importanti del lavoro dei quali è necessario tenere traccia e che è necessario controllare?
- Quali sono i punti critici del processo nei quali è necessario porre in essere i controlli?
- Quali sono i principali fattori in gioco?

Il processo di revisione dovrebbe aiutare a migliorare le proprie prestazioni. Inoltre, la valutazione del processo di trasferimento dell'innovazione nell'apprendimento sul lavoro o della sola fase di progettazione è utile per determinare la direzione in cui il processo stesso deve proseguire:

1. Che cosa abbiamo progettato bene finora?
2. Che cosa vogliamo migliorare (o progettare meglio) per favorire il successo dell'implementazione della buona pratica di apprendimento sul lavoro?

L'assicurazione della qualità del processo di trasferimento della buona pratica di *work-based learning* deve essere analizzata sulla base dei seguenti criteri:

- Aspettativa dei partner e delle organizzazioni coinvolte.
- Previsioni della legislazione nazionale e cultura sull'apprendimento sul lavoro.
- Raccomandazioni EQF e EQARF.

Il sistema di valutazione e di controllo dovrebbe concentrarsi sulla risposta ottenuta. Se non si utilizzano le informazioni ottenute e non si intraprendono azioni correttive, allora è solo un processo di monitoraggio. Se non si rivede il progetto di trasferimento una volta acquisita la conclusione di non aver preso in considerazione tutti gli aspetti necessari nella progettazione dell'implementazione della buona pratica di apprendimento sul lavoro nella propria organizzazione, allora non si esercita il controllo sul processo di pianificazione.

Il tempo adeguato per reagire è importante anche quando si progetta il processo di trasferimento dell'innovazione. La risposta ai dati di valutazione e di controllo deve essere tempestiva. Se l'azione si assume in ritardo, può essere inefficace.

RIFERIMENTI

- Arnkil, R. 2006. Hyvien käytäntöjen levittäminen EU:n kehittämissstrategiana. In Seppänen-Järvelä, R Karjalainen, V. (ed.) Kehittämistyön risteysksiä. Stakes.
- Arnkil, T. 2006. Mapping Out Good Practice - and How Can we learn from it? An Overview of the debate, themes and networks of good practice transfer.
http://www.urbact.org/upload/mod_news_5/pj/Good_Practice_Paper_1.3.doc
- Billet 2001. In: Lundsteen. 2009. Consequential transition' in internships. University of Oxford, mimeo.
- Chesbrough, H Vanhavebeke, W & west, J. 2006. Open Innovation: Researching a New Paradigm. Oxford University Press.
- Dewar 2003, in: Hardacre/Schneider (2007): Work based learning interim project report. Overview of literature.
www.heacademy.ac.uk/assets/York/documents/employer_engagement/work_based_learning_literature_review_30_October_07.pdf
- European Peer Review Manual for initial VET. <http://www.peer-review-education.net>
- Greenhalgh, T, Robert, G, Macfarlane, F., Bate, P., Kyriakidou, O. 2004. Diffusion of Innovations in Service Organizations. Systematic Review and Recommendations. University College London. The Millbank Quarterly 82(4), 581-629. Saatavilla
<http://www.blackwell-synergy.com/doi/abs/10.1111/j.0887-378X.2004.00325.x>
- Lundsteen. 2009. "Consequential transition" in internships. University of Oxford, mimeo.
- Quality Management Recommendation for Vocational Education and Training, FNBE, 2008.
- Recommendation of the European Parliament and the Council on the establishment of a European Quality Assurance Reference Framework for Vocational Education and Training. June 2009.
- Rogers, E.M. 2003. Diffusion of innovations. Free Press, New York.
www.sosiaaliportti.fi
- Seagraves 1996, in: Hardacre/Schneider (2007): Work based learning interim project report. Overview of literature.
www.heacademy.ac.uk/assets/York/documents/employer_engagement/work_based_learning_literature_review_30_October_07.pdf
- Stähle, P. Sotarauta, M & Pöyhönen, A. 2004. Innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtaminen. Eduskunnan kanslian julkaisu. 6/2004.
- Visscher, Adrie J. (ed.) 2009. Improving Quality Assurance in European Vocational Education and Training. Factors Influencing the Use of Quality Assurance Findings. Springer.
<http://www.quickmba.com>
<http://www.businessballs.com>
<http://www.mindtools.com>
http://www.uta.fi/opiskelu/opetuksen_tuki

Allegato 1:

Il progetto “WBL-TOI Manual” nel contesto europeo dell’occupazione e della VET

Il *Common Quality Assurance Framework* (CQAF) è stato adottato dai Ministri europei nel maggio 2004. L’assicurazione della qualità nel trasferimento delle buone pratiche secondo il dispositivo CQAF fornisce agli erogatori di istruzione e formazione professionale un supporto nell’implementare con successo le buone pratiche ed intende aumentare l’interesse per l’applicazione di un quadro comune europeo di assicurazione della qualità. L’applicazione del CQAF al trasferimento delle buone pratiche ed all’assicurazione della qualità del processo ha lo scopo di far applicare la procedura, che sarà una delle sfide nell’implementazione del nuovo *European Quality Assurance Reference Framework* (EQARF), nelle istituzioni erogatrici di istruzione e formazione professionale. L’EQARF è stato lanciato nel giugno 2009, quando la fase di applicazione di questo progetto si era conclusa, e quindi l’utilizzo del nuovo quadro di riferimento nel presente Manuale è giustificato. L’EQARF può essere utilizzato anche come quadro di riferimento per l’identificazione e lo scambio delle migliori pratiche e per fornire il necessario supporto a livello nazionale e locale.

Dopo la fase pilota, sono stati rilevati i punti critici del processo di trasferimento ed è stato ottenuto il *feedback* dei partner. I relativi dati sono stati presi in considerazione nella fase di completamento del Manuale. Inoltre sono state documentate le informazioni raccolte sulle pratiche trasferite. Successivamente, nei Paesi partner sono state elaborate le strategie nazionali di trasferimento, allo scopo di diffondere ulteriormente il trasferimento dell’innovazione e l’utilizzo del Manuale.

Tendenze di cambiamento e domanda sul mercato del lavoro

Nel dicembre 2008, il Consiglio Europeo ha approvato una Comunicazione dal titolo ‘Nuove competenze per nuovi lavori’ con lo scopo di presentare una visione globale dei cambiamenti previsti sul mercato del lavoro nei prossimi dieci anni. Secondo quanto indicato dall’analisi, nel periodo 2006-2020, nella UE a 25 le offerte di lavoro potrebbero essere circa 100 milioni. Si tratterà per lo più di lavori offerti in seguito ai pensionamenti o al ritiro dal mercato del lavoro, mentre il 20% delle offerte sarà costituito da posti di lavoro aggiuntivi.

Dal lato dell’offerta del mercato del lavoro, l’Eurostat stima un aumento della carenza di manodopera in termini quantitativi: nell’UE, la popolazione europea in età lavorativa raggiungerà il suo apice nel 2012 e successivamente comincerà a diminuire con il ritiro degli appartenenti alla generazione dei *baby-boomer* dal mercato del lavoro. Il tasso di partecipazione delle donne e dei lavoratori anziani continuerà ad aumentare. Di conseguenza, la forza lavoro effettiva dovrebbe registrare un aumento continuo e lento fino al 2020, anno in cui il cosiddetto ‘effetto invecchiamento’ supererà l’aumento del tasso di partecipazione.

Dal lato della domanda continuerà probabilmente uno spostamento, lento ma costante, nella distribuzione dei settori di occupazione nell’UE. Nel 2020, circa tre quarti dei posti di lavoro interesserà il terziario. Il settore primario potrebbe perdere 2,9 milioni di posti di lavoro, mentre il settore manifatturiero registrerà una perdita netta di 800.000 posti di lavoro. Infine, le iniziative intese a mitigare e ad affrontare il

cambiamento climatico ed il degrado ambientale creeranno una nuova ‘economia verde’, con milioni di nuovi posti di lavoro a livello mondiale soprattutto nel settore energetico, nel trattamento delle acque e dei rifiuti, nell’edilizia, nei trasporti, nell’industria e nell’agricoltura e foreste. Si prevede un raddoppio del mercato dei prodotti e servizi per l’ambiente.

Nel prossimo decennio si assisterà ad una domanda crescente di forza lavoro altamente qualificata e flessibile e ad un aumento dei lavori per i quali le competenze saranno determinanti. La forza del settore dei servizi e l’ampia diffusione delle TIC ridurranno l’*input* di manodopera per le mansioni cognitive di routine e per le mansioni manuali. Il cambiamento tecnologico influisce anche sull’organizzazione del lavoro in direzione di forme di lavoro più flessibili, con una conseguente domanda di livelli diversi di competenze. L’evoluzione del commercio internazionale e la globalizzazione sono altri fattori che aumentano la domanda di lavoratori altamente qualificati in Europa e riducono la domanda di manodopera non qualificata nei Paesi sviluppati.

La gravità della crisi finanziaria aggiunge un elemento eccezionale di imprevedibilità al futuro dell’economia internazionale - tuttavia, per riavviare l’Europa verso la ripresa, è essenziale rafforzare il capitale umano e l’occupabilità attraverso il miglioramento delle competenze.

Le competenze trasversali e generali (capacità di risolvere i problemi, capacità di analisi, capacità di gestirsi autonomamente e competenze comunicative, linguistiche e digitali) e la competenza fondamentale di “imparare ad apprendere”, riconoscere le esigenze di apprendimento ed individuare le opportunità di apprendimento, sono essenziali per tutti in un’economia in evoluzione nella quale alcuni lavori scompariranno mentre saranno creati lavori nuovi.

Assicurare a tutti un’istruzione di base di qualità sin dalla prima infanzia, innalzare il livello dell’istruzione ed impedire l’abbandono scolastico precoce sono elementi determinanti per dotare gli individui delle competenze fondamentali. Lo sviluppo di nuove capacità e competenze, per sfruttare appieno il potenziale di ripresa, costituisce una priorità ed una sfida per l’UE e per le autorità pubbliche nazionali, per i soggetti erogatori di istruzione e formazione, per le imprese, per i lavoratori e per gli studenti. Allo stesso modo, è necessario garantire una maggiore rispondenza tra l’offerta di competenze e la domanda del mercato del lavoro.

I cambiamenti sul mercato del lavoro richiederanno predisposizione e sensibilità alle nuove modalità di azione nel campo dell’istruzione e nel mondo del lavoro. Il presente Manuale è inteso a fornire agli erogatori di istruzione e formazione professionale gli strumenti necessari per individuare i mezzi ed i metodi che consentono di riconoscere le buone pratiche di *work-based learning* e di adattare all’interno della loro organizzazione.

Attuali sviluppi nell’istruzione e formazione professionale europea

Il passaggio ad un’economia basata sulla conoscenza (Consiglio Europeo di Lisbona 2000) - la sfida che emerge dalla visione proposta per il 2020 - richiede l’ammodernamento ed il miglioramento continuo dei sistemi di istruzione e formazione professionale (VET) allo scopo di tenere il passo con i rapidi cambiamenti dell’economia e della società, per far sì che essi possano contribuire ad aumentare l’occupabilità e l’inclusione sociale, a migliorare l’accesso all’apprendimento permanente per tutti ed a promuovere lo sviluppo delle competenze dei lavoratori per assicurare la flessibilità e l’adattabilità.

Gli orientamenti integrati di Lisbona per la crescita e l'occupazione 2005-2008 invitano gli Stati membri a sviluppare sistemi di apprendimento permanente abordabili ed accessibili, al fine di rispondere alle mutevoli esigenze della società e dell'economia basate sulla conoscenza.

La Raccomandazione dell'UE per la creazione di un *European Quality Assurance Reference Framework* per la VET (EQARF 2008) fornisce uno strumento di riferimento inteso ad aiutare gli Stati membri a promuovere e monitorare il miglioramento continuo dei loro sistemi VET sulla base di riferimenti comuni europei, al fine di promuovere una cultura del miglioramento della qualità ed una più ampia partecipazione. Il Quadro di riferimento dovrebbe essere applicato al sistema di istruzione e formazione professionale, ai suoi erogatori ed a livello di attribuzione delle qualifiche.

L'importanza del miglioramento della qualità nella VET è stata ribadita dal Quadro strategico aggiornato per la cooperazione europea nel settore dell'istruzione e della formazione, adottato dal Consiglio nel maggio 2009 (ET 2020). Le conclusioni identificano sia le priorità immediate per il periodo 2009-2011 sia le sfide a lungo termine per il decennio successivo. Gli obiettivi strategici a lungo termine sono:

1. Fare in modo che l'apprendimento permanente e la mobilità divengano una realtà;
2. Migliorare la qualità e l'efficacia dell'istruzione e della formazione;
3. Promuovere l'equità, la coesione sociale e la cittadinanza attiva;
4. Incoraggiare la creatività e l'innovazione, inclusa l'imprenditorialità, a tutti i livelli dell'istruzione e della formazione.

Il Quadro strategico per la cooperazione europea nel settore dell'istruzione e della formazione (ET 2020) ribadisce l'esigenza che tutti acquisiscano le competenze fondamentali. L'acquisizione di tali competenze è considerata uno degli obiettivi strategici per il miglioramento della creatività e dell'innovazione, inclusa l'imprenditorialità a tutti i livelli dell'istruzione e della formazione. Gli strumenti utilizzati per conseguire gli obiettivi strategici sono i nuovi *benchmark* dell'istruzione e della formazione che consentono di monitorare il progresso a livello europeo.

Le raccomandazioni dell'EQARF e di ET 2020 invitano tutte le persone che operano nei sistemi di istruzione e formazione professionale ad una presa di coscienza comune. Il *work-based learning* è considerato uno dei fattori fondamentali per ovviare a problemi come la disparità tra domanda e offerta e l'abbandono della scuola - sfide che il sistema di istruzione e formazione professionale è chiamato ad affrontare. I soggetti interessati sono gli Stati membri, le autorità regionali e le parti sociali, ma un ruolo fondamentale spetta anche agli erogatori di istruzione e formazione professionale.

Il miglioramento della qualità e dell'efficacia dell'istruzione e della formazione è un impegno che richiede il contributo di tutti gli erogatori di istruzione e formazione professionale attraverso il miglioramento della qualità e dell'efficacia delle loro azioni. Ciò significa che, in un mondo per il quale si prevedono grandi cambiamenti sul mercato del lavoro del prossimo futuro, diviene 'imperativo' sviluppare le competenze necessarie per leggere, anticipare ed adeguare maggiormente le capacità richieste dal sistema produttivo.

Nel conseguimento di tali obiettivi, una funzione di rilievo potrebbe essere attribuita all'adozione ed al potenziamento del ruolo del WBL, come esperienza prevista in tutti i corsi di formazione e come metodologia sulla quale basare i programmi di tirocinio e di apprendistato.

Tra tutti i sistemi di istruzione/formazione, il *Work-Based Learning* (WBL) è il sistema che è più direttamente collegato al mercato del lavoro. Di conseguenza, il WBL è particolarmente importante e fornisce un notevole contributo alla realizzazione della strategia rivista di Lisbona per lo sviluppo socio-economico generale nell'Unione Europea (ET 2020).

Il *work-based learning* assiste nello sviluppo della sensibilizzazione degli studenti sul posto di lavoro ed aiuta i giovani ad acquisire:

- a. le competenze fondamentali sul posto di lavoro (inclusi il lavoro di squadra, la comunicazione, la soluzione dei problemi; il servizio ai consumatori e norme del galateo sociale);
- b. le conoscenze relative a competenze professionali specifiche e,
- c. la comprensione dei diversi settori industriali, allo scopo di prendere decisioni informate riguardo alla propria carriera.

I datori di lavoro valutano il *work-based learning* poiché le competenze acquisite dagli studenti sono le competenze specificamente richieste sul posto di lavoro. Il valore del WBL è ampiamente riconosciuto.

Un *work-based learning* adeguatamente progettato e supportato può aiutare le scuole a preparare meglio gli studenti per un'economia che impone ai lavoratori di avere solide conoscenze e competenze accademiche e lavorative per adattarsi al cambiamento ed essere preparati per un apprendimento permanente.

Il WBL fornisce anche un'opportunità per rispondere alla richiesta degli studenti di acquisire esperienza di lavoro nel contesto dell'istruzione e della formazione. Il WBL è più focalizzato sull'apprendimento pratico e può essere più motivante per gli studenti maggiormente orientati alla pratica.

Allegato 2:

Questioni specifiche nelle diverse fasi del processo di trasferimento

Domande chiave nella fase di progettazione

1. Qual è la vision/l'idea sul futuro del WBL?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La nuova pratica è adatta alla nostra visione/alla nostra idea sul futuro del WBL?
2. Perché abbiamo bisogno dell'innovazione di una buona pratica?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qual è il valore aggiunto dell'innovazione?
3. Chi prende l'iniziativa nel trasferimento della buona pratica di WBL?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abbiamo una gestione del cambiamento ed agenti del cambiamento? ▪ Abbiamo una leadership pedagogica?
4. L'area di pratica individuata è in relazione con i fabbisogni degli studenti che sono stati identificati come priorità dal mondo del lavoro e/o dalla nostra scuola?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il WBL soddisfa i fabbisogni degli studenti? ▪ Gli obiettivi degli studenti sono conformi al curriculum?
5. Che tipo di <i>feedback</i> riceviamo dal mondo del lavoro?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Discussioni. ▪ Questionari. ▪ Altri contatti.
6. Quali metodi saranno utilizzati per la ricerca delle innovazioni e delle buone pratiche di WBL?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analisi SWOT. ▪ <i>Peer review</i>. ▪ Valutazione esterna.

Domande chiave nella fase di implementazione:

Quali sono le precondizioni per iniziare il trasferimento dell'innovazione nel <i>work-based learning</i> (fase di implementazione)?	<ul style="list-style-type: none"> • Come illustrate l'intero processo? • Come descrivete più dettagliatamente il primo <i>step</i> del processo di trasferimento dell'innovazione?
Chi sono i principali attori nel processo di trasferimento dell'innovazione?	<ul style="list-style-type: none"> • Avete bisogno di agenti del cambiamento? • Come vengono coinvolti gli esponenti del mondo del lavoro nel processo di trasferimento dell'innovazione?
Qual è il gruppo di destinatari del processo di trasferimento dell'innovazione?	<ul style="list-style-type: none"> • L'innovazione è finalizzata all'intera organizzazione? • Preferite utilizzare progetti pilota? • Qual è il momento giusto per il gruppo di destinatari?
Quali sono i principi e le strutture per il trasferimento dell'innovazione?	<ul style="list-style-type: none"> • Come utilizzate il <i>feedback</i> continuo? • Come create un forum per la promozione del trasferimento delle innovazioni?

	<ul style="list-style-type: none"> • Quale tipo di cambiamento è necessario nell'ambiente e nelle strutture operative?
Come sarà effettuato il trasferimento dell'innovazione?	<ul style="list-style-type: none"> • Come documentate il processo? • In che modo gli agenti del cambiamento promuovono il processo? • Quali sono i <i>checking point</i>? • Come assicurate risorse sufficienti? • Quale tipo di attività di supporto può essere utilizzato (<i>mentoring, peer review, counselling e tutoring</i>)?
Come sarà valutata la fase di implementazione?	<ul style="list-style-type: none"> • Ha senso portare avanti il processo oppure la pratica già utilizzata è migliore?
Come potete migliorare la fase di implementazione?	<ul style="list-style-type: none"> • Com'è il <i>feedback</i> da parte degli utenti e degli attori? • Il processo ha effetti collaterali? • Quanto è stato efficace il processo di trasferimento dell'innovazione?

Domande chiave nella fase di valutazione:

Quali criteri di valutazione saranno utilizzati?	<ul style="list-style-type: none"> • Quali sono gli obiettivi ed i <i>target</i> della valutazione?
Quali indicatori chiave sono utilizzati nella valutazione?	<ul style="list-style-type: none"> • Quali fattori influenzano il successo del processo di trasferimento?
Quali metodi saranno utilizzati nella valutazione del successo e dell'impatto del processo di trasferimento del WBL?	<ul style="list-style-type: none"> • Come eseguire la valutazione? • Chi partecipa alla valutazione? • Quali metodi saranno utilizzati: <ul style="list-style-type: none"> - Analisi SWOT. - Autovalutazione. - <i>Peer review</i>. - Valutazione esterna.
Quali sono i temi della valutazione?	<ul style="list-style-type: none"> • Cosa è stato cambiato? • Come è stata modificata l'innovazione durante il processo di trasferimento? • Cosa pensa il beneficiario finale?
Quali sono i risultati della valutazione?	<ul style="list-style-type: none"> • L'innovazione è idonea all'obiettivo stabilito? • Qual è il valore aggiunto dell'innovazione? • Cosa si è appreso sul processo di trasferimento? • Come integrate la valutazione del processo di trasferimento nel sistema di valutazione continua?

Domande chiave nella fase di revisione:

Qual è l' <i>input</i> per la procedura di cambiamento?	<ul style="list-style-type: none"> • Il processo di trasferimento è idoneo ed efficace? • L'innovazione è stata modificata durante il processo di trasferimento? In caso affermativo, come? • La nostra pratica è migliorata durante il processo? Rifiutiamo la nuova innovazione e decidiamo di migliorare la pratica già in uso nell'organizzazione?
Come migliorate il processo di trasferimento?	<ul style="list-style-type: none"> • Come possiamo modificare il calendario del processo di trasferimento? • In che modo tutti gli <i>stakeholder</i> interessati partecipano al processo?
Come migliorate il sistema operativo?	<ul style="list-style-type: none"> • È necessario migliorare le precondizioni del processo TOI?
Quali sono le attività di miglioramento?	<ul style="list-style-type: none"> • Come divulgare l'innovazione nel miglior modo possibile? • In che modo la nuova innovazione è parte della vita quotidiana?

Allegato 3:**Modelli per raccogliere il *feedback* sul *mentoring*****Modello per un organizzazione che offre attività VET**

Nome/i

Organizzazione

Data

IL PROCESSO DI *MENTORING*

1. Quali erano le Sue aspettative ed i Suoi scopi? Le Sue aspettative ed i Suoi scopi sono stati soddisfatti attraverso il processo di *mentoring*? (Quali sono stati soddisfatti e quali no? Perché?)

2. Quanto ritiene fosse preparato il *mentor* per il suo compito?

molto bene bene abbastanza non bene

Commenti: aree da migliorare

3. Come è stata la progettazione del processo di *mentoring* insieme al *mentor*?

molto buona buona con qualche conflitto non buona

Commenti:

4. Come è stata la cooperazione con il *mentor* durante il processo?

molto buona buona con qualche conflitto non buona

Commenti:

5. Qual è stato l'esito del periodo di *mentoring* nella Sua organizzazione?

molto buono buono con qualche conflitto non buono

Commenti:

6. Qual è stato il principale problema (se del caso) durante questo processo di *mentoring*? Come è stato risolto?

7. Quali aspetti della procedura di *mentoring* dovrebbero essere migliorati? Esponga in dettaglio la Sua opinione.

8. La Sua istituzione utilizzerebbe ancora un *mentor*? Sì No
In caso negativo, perché?

9. Consiglierebbe ad altre istituzioni di ricorrere ad un *mentor*? Sì No
In caso affermativo, perché? In caso negativo, perché?

Altri commenti/altre esperienze.

Grazie per le Sue risposte.

Modello rivolto ai *MENTOR*

Nome

Organizzazione

Data

1. Quali erano le Sue aspettative ed i Suoi scopi? Le Sue aspettative ed i Suoi scopi sono stati soddisfatti attraverso il processo di *mentoring*? (Quali sono stati soddisfatti e quali no? Perché?)

2. Quali sono le principali sfide poste dall'utilizzo del *mentoring* a sostegno del processo TOI per la progettazione del WBL? Le indichi in ordine d'importanza.

- 1.
- 2.
- 3.

3. Come dovrebbe essere migliorata la formazione dei *mentor*?

4. La familiarizzazione con l'ambiente operativo è stata appropriata? Indicare una delle seguenti possibilità.

1. Sistema di istruzione e formazione professionale del Paese
 fortemente d'accordo d'accordo in disaccordo fortemente in disaccordo
2. Situazioni (aziende ed altri datori di lavoro)
 fortemente d'accordo d'accordo in disaccordo fortemente in disaccordo
3. WBL
 fortemente d'accordo d'accordo in disaccordo fortemente in disaccordo
4. Sviluppo sociale del Paese e della Regione
 fortemente d'accordo d'accordo in disaccordo fortemente in disaccordo

Commenti:

5. Come è stata la progettazione del processo di *mentoring* insieme all'organizzazione?

- molto buona buona con qualche conflitto non buona

Commenti:

6. Come è stata la cooperazione dell'erogatore di VET nel processo di *mentoring*?

molto buona buona con qualche conflitto non buona

Commenti:

7. Qual è stato l'esito del periodo di *mentoring* nell'organizzazione?

molto buono buono con qualche conflitto non buono

Commenti:

8. Qual è stato il principale problema (se del caso) durante il processo di *mentoring*? Come è stato risolto?

9. Sotto quale aspetto il processo di *mentoring* è riuscito particolarmente bene? Esponga in dettaglio la Sua opinione.

10. Cosa dovrebbero considerare gli altri *mentor*? Cosa dovrebbero evitare? La preghiamo di fornire raccomandazioni e/o informazioni pratiche ad altri *mentor*, sulla base della Sua esperienza, per implementare con successo il processo di *mentoring*.

11. Quali sono state le esperienze più positive nel processo di *mentoring*? Cosa ha appreso?

12. Quali aspetti della procedura di *mentoring* dovrebbero essere migliorati? Esponga in dettaglio la Sua opinione.

13. Le piacerebbe essere nuovamente un *mentor*? Sì No
In caso negativo, perché?

14. Consiglierebbe ad altri di svolgere la funzione di *mentor*? Sì No
In caso affermativo, perché? In caso negativo, perché?

Altri commenti/altre esperienze:

Grazie per la Sue risposte.

Allegato 4:

Un esempio di strumenti per l'assicurazione della qualità applicabili ad una *learning organization* che implementa una buona pratica di *work-based learning*

L'esempio include strumenti per l'assicurazione della qualità. L'organizzazione deve individuare un responsabile per ogni obiettivo.

N.	Denominazione dello strumento di assicurazione della qualità	Responsabile
FASE DI PROGETTAZIONE		
1.	Serie di requisiti operativi minimi per il trasferimento di una buona pratica di WBL	
2.	Serie di <i>input - target</i> misurabili minimi	
3.	Elenco dei principali processi inseriti in una "mappa di processo"	
4.	<i>Audit</i> interno/Piano di autovalutazione	
FASI DI IMPLEMENTAZIONE E VALUTAZIONE		
5.	Risultati finali del processo di trasferimento rispetto a: - <i>Target</i> pianificati - <i>Benchmark</i> con i migliori operatori VET	
6.	Questionari per la misurazione della qualità del processo di trasferimento compilati da: - <i>Mentor</i> - Studenti - Datori di lavoro degli studenti - Personale della scuola	
7.	Elenco delle non conformità identificate attraverso gli <i>audit</i> /le valutazioni	
8.	Procedure di gestione della qualità del sistema: - <i>Audit</i> interno - Controllo delle non conformità - Azioni correttive - Azioni preventive	
9.	Piani di miglioramento	
10.	Piano di <i>benchmarking</i>	
11.	Elenco degli <i>output</i> misurabili	

Elenco dei partner

Il Progetto WBL-TOI è stato coordinato dall'Istituto finlandese di istruzione e formazione (FNBE).

Finlandia

Pirjo Väyrynen, FNBE

Leena Koski, FNBE

www.oph.fi

Pirkko Achren, (erogatore di istruzione e formazione professionale) Pirkanmaa Educational Consortium, Istituto di formazione professionale Pirkanmaa, pirkko.achren@pirko.fi

Austria

Stefan Humpl, 3S Research Laboratory

humpl@3s.co.at

Christine Nothdurfter, Tyrol Vocational School for Electronics and Communications for Apprentices

c.nothdurfter@tsn.at

Italia

Sandra D'Agostino, ISFOL (Istituto per lo sviluppo della formazione dei lavoratori)

s.dagostino@isfol.it

Monica Pignatelli, SKILLAB S.r.l. (Centro valorizzazione risorse umane)

pignatelli@skillab.it

Romania

Ion Hohan, SC Fiatest SRL

hohan@fiatest.ro

Oana Voicu, SC Fiatest SRL (fino al 31 gennaio 2010)

Marina Sion, SC Fiatest SRL (fino al 1° febbraio 2010)

marina@fiatest.ro

Paesi Bassi

Manfred Polzin, MBO Raad (Associazione dei centri VET dei Paesi Bassi)

m.polzin@mboraad.nl

I partner silenti hanno contribuito secondo le loro esperienze ed interessi attraverso le reti nazionali di ciascun Paese.