

**PAR.S.I.F.A.L.1  
PARTI SOCIALI PER L'INNOVAZIONE  
FORMATIVA DELL'APPRENDISTATO  
NEL LAVORO**

**PROGETTO DI FORMAZIONE  
DI SISTEMA PER GLI ATTORI  
COINVOLTI NEL PROGETTO**

**PROGETTAZIONE DEL PERCORSO  
FORMAZIONE FORMATORI**

Il presente progetto di formazione formatori è stato realizzato da IAL Emilia Romagna e FORM.ART all'interno della sperimentazione sull'apprendistato (PAR.S.I.F.A.L.).

L'intero percorso, della durata complessiva di 600 ore, rivolto a neo laureati, è stato articolato in due fasi distinte; la prima (denominata appunto FORMAZIONE FORMATORI), più generale, costituiva una sorta di introduzione alla logica formativa, e la seconda (FORMAZIONE COORDINATORI), più specifica, era mirata a sviluppare le competenze richieste ad operare nel campo specifico dell'apprendistato.



Ogni singola fase del processo formativo a sua volta si compone e comprende varie altre azioni che debbono essere realizzate e costantemente monitorate. Riconoscerne la molteplicità consente di individuare, con maggior precisione, come l'attività formativa costituisca un sistema composto da differenti ruoli che presiedono alle differenti azioni e quali diverse competenze vengano richieste a ciascun ruolo.

È possibile allora un'altra rappresentazione del processo formativo che permette di individuare e definire meglio quali competenze (conoscenze e capacità) vadano sviluppate per poterlo gestire nella sua complessità.



Avendo definito, come obiettivo generale di questa prima fase del percorso formativo, il fornire gli elementi necessari alla creazione e realizzazione di una figura professionale esperta nella gestione del processo formativo, la progettazione didattica prevede un'articolazione tematica del percorso di apprendimento secondo le seguenti fase e tappe:



Il progetto FORMAZIONE FORMATORI si articola in moduli che rimandano direttamente alle fasi del percorso formativo come sono è stato proposto nelle pagine precedenti. L'obiettivo di ogni singolo modulo è favorire l'acquisizione delle conoscenze/competenze necessarie alla gestione del singolo momento; tuttavia si tratterà di mantenere ed evidenziare sempre la logica di fondo che collega ogni fase alle altre, garantendo l'architettura peculiare che caratterizza il processo formativo.

Poiché tale percorso si rivolge sia a soggetti che hanno già esperienza nel campo della formazione per adulti sia a soggetti che non hanno mai svolto questa attività, l'articolazione prevista consentirà a ciascun partecipante, partendo dalle proprie conoscenze e competenze di ingresso, di sviluppare in modo completo e conclusivo i fondamenti dell'attività formativa.

Particolare cura e attenzione sarà dedicata, in questa prima fase del percorso formativo, a sensibilizzare in modo specifico al ruolo di TUTOR D'AULA, inteso come CONSULENTE DEI PROCESSI DI APPRENDIMENTO INDIVIDUALE E DI GRUPPO.

Tale scelta è determinata anche dal fatto che questo specifico ruolo troverà immediata realizzazione pratica essendo fra i compiti del formatore/coordinatore assistere, facilitare e guidare le aule composte dai tutor aziendali.

Considerare il tutor d'aula come consulente di processi di apprendimento significa ampliarne la sfera di attività, arricchendola di un orientamento consulenziale. Conseguentemente le abilità e le conoscenze da sviluppare all'interno del percorso formativo oltre a quelle tecnico-strumentali, di tecnologia della formazione, si riferiscono allo sviluppo di capacità relazionali di consulenza e di aiuto.

L'importanza di un atteggiamento consulenziale acquista maggiore pertinenza tenendo conto della complessità del processo di apprendimento, funzione di diverse variabili, e dell'importanza dei fattori soggettivi e personali che lo influenzano, facilitandolo o ostacolando. Questo ancora di più quando le competenze possedute o acquisite dalle persone divengono "capitale di concorrenza/innovazione" per le imprese stesse.

La capacità di instaurare relazioni di consulenza rispetto al processo di apprendimento dei singoli e dei gruppi diventa allora un valore concreto per il formatore.

Per evitare confusioni di ordine linguistico e concettuale, poiché saranno denominati formatori/coordinatori i consulenti che andranno ad operare direttamente nel progetto apprendistato, si utilizza in questa sede il termine tutor per indicare la sfera più ampia del coordinamento. Poiché le funzioni del tutor si realizzano in differenti momenti dell'attività formativa, ci sembra opportuno ricordare e ribadire le specifiche attività connesse a questo ruolo:

- il tutor d'aula deve appropriarsi degli obiettivi dell'azione formativa, garantendone il mantenimento della coerenza grazie alle verifiche periodiche degli obiettivi, in modo che a tutte le persone coinvolte sia sempre chiara la meta cui tendere;
- il tutor d'aula deve mantenere un costante collegamento con i diversi docenti per poter fornire loro informazioni e input sul gruppo e sul livello di apprendimento raggiunto, sia per fornire suggerimenti. In particolare il tutor deve essere in grado di capire (e quindi in questo senso supportare i docenti) quali fra le tante informazioni, conoscenze, abilità che si possono trasferire o su cui è possibile lavorare sono più utili e pregnanti per il gruppo;
- spetta al tutor d'aula governare il processo di trasferimento e una delle sue funzioni peculiare è facilitare il più possibile tale passaggio, compiendo in aula tutti i collegamenti, le integrazioni possibili fra un contenuto e l'altro, fra situazioni diverse, ecc.;

- il tutor d'aula deve fornire una consulenza anche ai singoli partecipanti, sia da un punto di vista organizzativo-didattico, sia da un punto di vista più personale e soggettivo a fronte di particolari difficoltà incontrate nel processo di apprendimento;
- il tutor d'aula offre assistenza metodologica d'aula rispetto a specifiche attività intraprese (lavoro in sottogruppi, discussione e ricerca d'aula, esercitazioni, ecc.) sia proponendole in accordo con il docente qualora ne avverta la necessità, sia fornendo il suo contributo e il suo appoggio per un buon andamento delle stesse;
- infine spetta al tutor d'aula predisporre strumenti di verifica periodica e finale sull'andamento del corso (questionari, interviste, incontri di verifica).

Definiti gli obiettivi del percorso di *FORMAZIONE FORMATORI* possiamo considerare l'approccio metodologico che è stato utilizzato nella progettazione specifica del corso.

Tale approccio considera anzitutto il gruppo come risorsa fondamentale di apprendimento, come lo spazio in cui sperimentare e verificare direttamente le conoscenze, le capacità e abilità richieste e apprese. Riconoscere il valore fondante del gruppo come fattore che influisce sull'apprendimento del singolo e facilita, se viene posta attenzione alle dinamiche che lo possono caratterizzare.

Questa metodologia, basata sul *QUI ED ORA*, attenta alle dinamiche che caratterizzano l'andamento del gruppo nel suo percorso di apprendimento, e che sa utilizzare l'esperienza vissuta direttamente dai partecipanti come ulteriore materiale di approfondimento e verifica dei contenuti trasmessi, sarà approccio ricorrente nella progettazione formativa per tutti gli attori coinvolti nel progetto apprendistato.

È questa la ragione per cui è stata prevista, dopo il momento iniziale dedicato alla presentazione del corso e alla socializzazione e presentazione dei partecipanti, una fase di *TEAM BUILDING*, un momento di riflessione, apprendimento e costruzione delle regole e procedure necessarie a istituire un gruppo in apprendimento.

È forse inutile sottolineare che la capacità relazionale e trasversale di lavorare in gruppo è oggi fra le competenze maggiormente richieste dai contesti organizzativi e produttivi. Un progetto formativo, articolato nel tempo, evidentemente richiede che anzitutto siano poste e definite le modalità che rendono efficiente ed efficace la collaborazione fra i singoli.

Un'ulteriore difficoltà in un percorso della durata complessiva di 200 ore è consolidare gli apprendimenti ottenuti e permettere il loro trasferimento nella pratica effettiva che connota ogni professionalità. Per permettere questo esperienza di trasferimento e le ulteriori riflessioni e analisi che ne possono derivare, il progetto *FORMAZIONE FORMATORI* si articola in moduli da realizzarsi in aula inter-

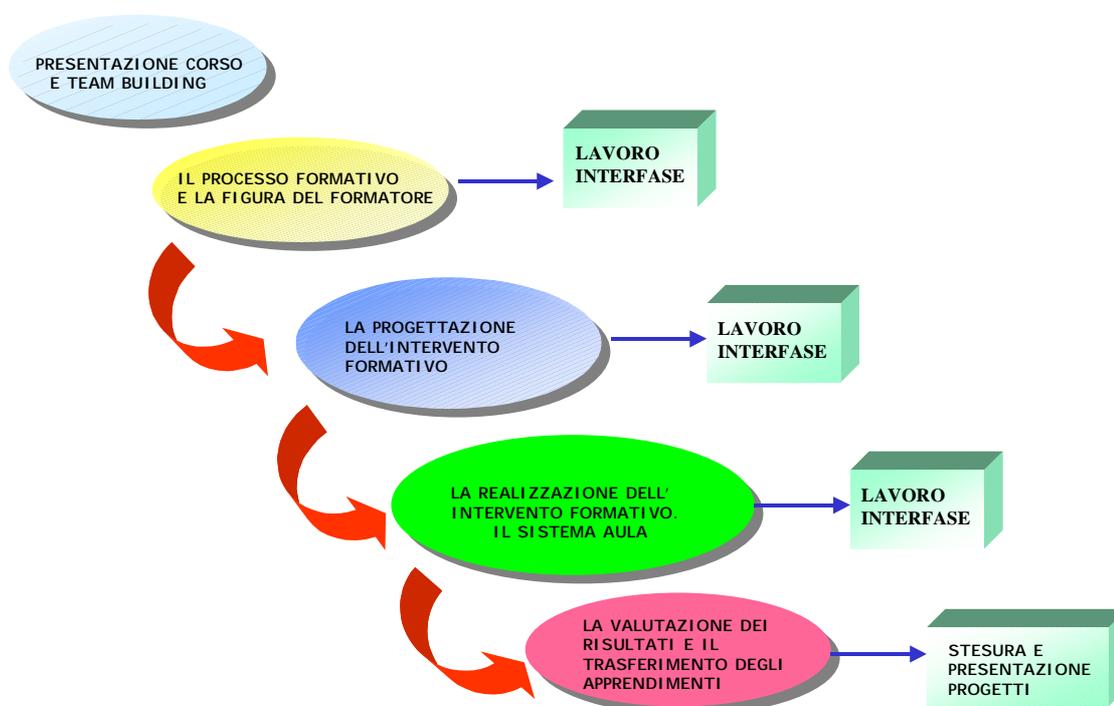
calati da momenti (LAVORO INTERFASE) in cui i partecipanti saranno responsabili diretti della progettazione di interventi formativi, riferiti a utenze specifiche da definire durante il corso e focalizzate su altrettanto specifiche competenze. L'output finale richiesto per il LAVORO INTERFASE è costituito dalla presentazione scritta di tali progetti formativi realizzati individualmente o in piccoli gruppi.

Affiancare ai moduli d'aula un'esperienza di lavoro sul campo dovrebbe, da un lato, permettere di verificare la capacità di utilizzo dei contenuti appresi durante il corso e dall'altro costituire un altrettanto necessario momento di *auto-istruzione* da parte dei partecipanti stessi.

La possibilità di monitorare il trasferimento dei contenuti appresi costituisce, logicamente e temporalmente, il primo momento di verifica dei risultati del processo formativo.

Alla conclusione del percorso è previsto un momento di *counseling* individuale come verifica dell'andamento del corso, come auto-valutazione da parte dei partecipanti sulle criticità emerse, sul loro livello di apprendimento, sulle motivazioni alla professione di formatore. In questa stessa fase di orientamento saranno individuati i partecipanti che proseguiranno con la seconda fase del percorso formativo.

Il percorso complessivo di questa prima fase di formazione formatori può quindi essere così sintetizzato:



## SECONDA FASE FORMAZIONE COORDINATORI

La seconda fase del corso si pone invece l'obiettivo di esplorare, definire e costruire una figura più specifica rispetto a quella "classica" del formatore, come è stata proposta nella fase precedente, e in grado di agire direttamente le proprie competenze all'interno del progetto apprendistato.

Abbiamo indicato questa figura come FORMATORE/COORDINATORE [l'area professionale e semantica comprende, come possibili altri termini di riferimento, quelli di AFFIANCATORE O COACHING] per ribadire lessicalmente tale differenza.

Per poter definire le competenze, conoscenze e capacità richieste abbiamo ipotizzato il processo lavorativo proprio a questa figura come è stato logicamente articolato all'interno del progetto. Partendo dall'individuazione delle diverse attività sono emersi i fattori critici e di sviluppo su cui basarsi per la progettazione del corso.

Riprendendo i momenti fondamentali dell'attività del FORMATORE/COORDINATORE:

- fase di contatto con l'azienda artigiana e con l'imprenditore e presentazione del progetto;
- diagnosi del contesto aziendale attraverso l'individuazione e l'analisi dei processi lavorativi in essa realizzati;
- rilevazione e interpretazione delle richieste di professionalità emerse dall'azienda;
- contatto con l'apprendista e analisi delle sue competenze in ingresso, i punti di forza e di criticità di ciascun apprendista;
- individuazione e definizione del percorso di sviluppo adeguato all'apprendista [obiettivo formativo];
- progettazione del percorso formativo per il singolo apprendista individuando le modalità e gli eventi didattici coerenti con l'obiettivo formativo definito;
- elaborazione e negoziazione con l'imprenditore e l'apprendista rispetto alla proposta del piano individuale di formazione;
- monitoraggio e valutazione dei percorsi individuali di formazione realizzati con gli apprendisti, proponendo, se necessario, eventuali azioni di modifica;
- valutazione dei risultati del processo di apprendimento e della trasferibilità degli stessi, avvalendosi di strumenti appositamente predisposti;
- attività di reporting sull'andamento delle esperienze formative attivate, con l'individuazione delle criticità e positività emerse.

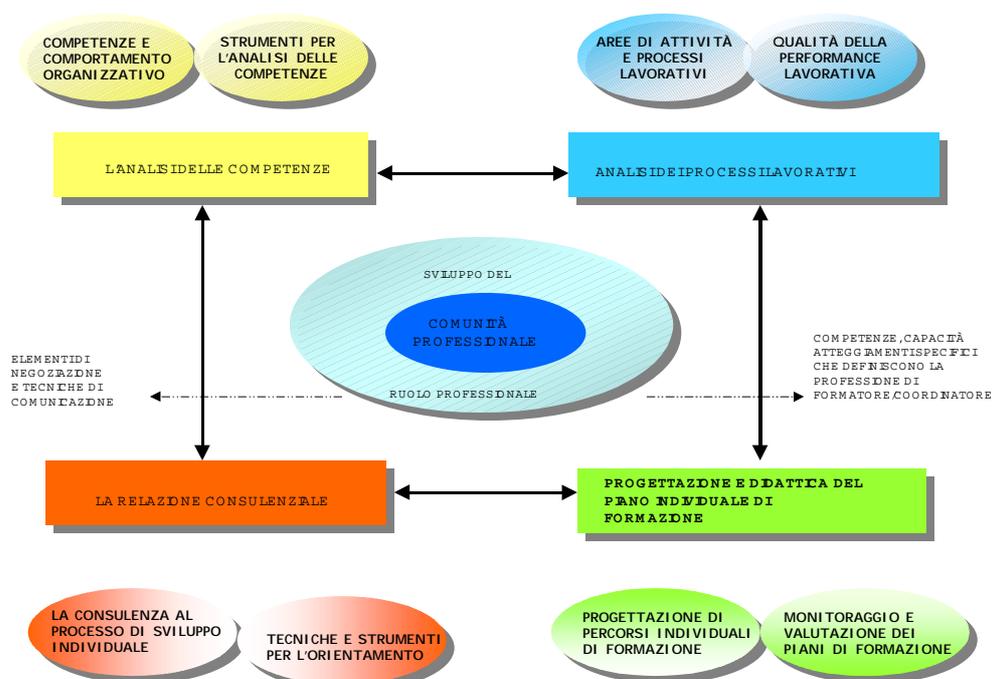
L'individuazione dei punti salienti e delle tappe dell'attività del coordinatore è stata fondamentale per riuscire ad ipotizzare una prima macro-progettazione del corso.

La logica che ha governato tale progettazione è stata quindi realizzata individuando le differenti attività e cercando di definire le aree di competenza richieste. Nel delineare la figura del FORMATORE/COORDINATORE ci siamo riferiti a un modello che risente molto dell'attuale dibattito sulla formazione personalizzata e in particolare sul COACHING come nuova figura e ruolo del formatore.

Abbiamo anzitutto posto e definito che obiettivo dell'attività di questa figura fosse:

PROGETTARE E REALIZZARE INTERVENTI FORMATIVI PERSONALIZZATI VOLTI A MIGLIORARE PRESTAZIONI E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI, QUINDI UN'ATTIVITÀ CHE FOCALIZZA, GESTISCE E INTERVIENE SUGLI ASPETTI CHE SI LEGANO ALL'APPRENDIMENTO DI COMPETENZE UTILIZZABILI NEL RUOLO LAVORATIVO.

Poste queste indicazioni le aree tematiche e di competenza da sviluppare per costruire tale figura ci sembra possano essere così sintetizzate:



I processi lavorativi e la loro analisi costituiscono quindi il *focus* dell'attenzione che deve possedere il FORMATORE/COORDINATORE già nel momento iniziale di contatto con le imprese artigiane. Momento di istituzione della Committenza e quindi di riconoscimento del ruolo del coordinatore: momento di avvio di un possibile rapporto consulenziale che può darsi solo a fronte di un committente. Ci sembra, infatti, che solo in presenza di questa relazione sia di fatto possibile affrontare qualsiasi attività analitica e diagnostica dei possibili bisogni che possono

presentare le imprese anche in assenza di un'esplicita formalizzazione di una domanda di consulenza.

Questa fase di contatto con le realtà artigiane ha da un lato lo scopo di presentare il progetto PAR.S.I.F.A.L.1 e di negoziare, dall'altro, l'adesione a tale progetto. Adesione concreta che si realizza con l'implementazione dei momenti formativi dedicati agli attori che abbiamo chiamato tutor aziendali. È in questa fase che la capacità consulenziale svolge un ruolo fondamentale: la figura del tutor aziendale, come prevista dal progetto, nasce da questo momento di presa di contatto. Ben prima di ogni attività formativa si tratterà di creare le condizioni perché gli artigiani, o chi per loro, accettino di assumere questo ruolo.

Assunzione di ruolo che, secondo la logica stessa del progetto, si realizza concretamente nella partecipazione a un corso di formazione realizzato *ad hoc*.

Per garantire coerenza al progetto e valorizzare ulteriormente la relazione che si è venuta a creare fra il consulente formatore e l'imprenditore artigiano, il progetto prevede che, nelle aule costituite dai tutor aziendali, siano proprio i FORMA-TORI/COORDINATORI a svolgere il ruolo più generale di facilitatori del gruppo. In questo modo ricoprendo anche quel ruolo di formatore/tutor d'aula che è stato uno dei temi della prima fase del corso.

La centralità dell'analisi dei processi lavorativi e delle competenze per essi richieste è ribadita dal fatto che il miglioramento delle prestazioni degli apprendisti rispetto ai compiti che svolgono e dovranno svolgere, all'interno del contesto lavorativo in cui operano, costituisce uno degli obiettivi del progetto PAR.S.I.F.A.L.1.

Acquisire la capacità di leggere le attività che si svolgono in azienda e che sono affidate all'apprendista diventa un tassello della competenza del coordinatore.

Il ragionamento sui processi lavorativi rimanda inevitabilmente al ragionamento sul ruolo lavorativo.

Come già indicato a proposito del modello di *coaching* basato sulla trasmissione delle competenze il FORMATORE/COORDINATORE governa, attraverso la progettazione del piano individuale di formazione, proprio un percorso di acquisizione, miglioramento e sviluppo delle competenze legate alle prestazioni lavorative. Questo passaggio richiede inevitabilmente di possedere le conoscenze e capacità necessarie a trasformare continuamente l'attività operative in materia formativa e viceversa. Quindi la conoscenza di modelli di competenza da utilizzare come griglia interpretativa per l'analisi delle competenze richieste dal ruolo lavorativo, la capacità di analizzare le competenze di ingresso possedute dagli apprendisti costituisce uno strumento del FORMATORE/COORDINATORE.

Il sapere acquisito sulle competenze diventa materia che il formatore/coordinatore può utilizzare per realizzare la progettazione del piano individuale di formazione dell'apprendista. I fondamenti sulla progettazione formativa, già incontrati nella prima fase del percorso formativo, si contestualizzano nel

momento in cui si porrà il problema di progettare e realizzare i percorsi individuali dell'apprendista, espressamente legati alle pratiche lavorative.

Per questa ragione altra area di competenze del FORMATORE/COORDINATORE riguarda proprio il governo di questo passaggio, il passaggio da una formazione in gruppo, in aula, a una formazione pensata "fuori dall'aula", formazione individuale.

Governare un percorso di formazione individuale, negoziarlo con gli altri attori coinvolti (tutor aziendale, imprenditore, apprendista) richiede un'attenzione alla gestione di relazioni interpersonali, al governo di processi comunicativi, che rimandano a quella che abbiamo definito come relazione consulenziale. Il FORMATORE/COORDINATORE dovrebbe quindi arricchire la propria professionalità con la disponibilità, la sensibilità a svolgere un ruolo di facilitatore, di orientatore, delle possibilità dei soggetti che a lui fanno riferimento.

Per questa ragione una tematica della progettazione di questa seconda fase prevede l'acquisizione delle capacità, abilità, a governare in modo positivo la complessità della relazione con gli altri attori coinvolti, in primo luogo con l'apprendista, in quanto soggetti attivi e responsabili dell'apprendimento loro proposto.

Trasversale a quanto già esposto ma altrettanto necessario ci sembra il momento di riflessione, attraverso autovalutazione, degli indicatori possibili che possono definire il concetto di professionista esperto. Un percorso formativo rivolto alla costruzione di una figura professionale dovrebbe comunque dotarsi di momenti di riflessione volti a valutare le condizioni ottimali di realizzazione dell'agire professionale. Si tratta in sostanza di rispondere alla domanda su cosa significhi e come essere un professionista esperto e abile.

La complessità del progetto PAR.S.I.F.A.L.1 e delle azioni formative rivolte agli apprendisti e ai tutor aziendali pone anche il problema di un'organizzazione che sappia accompagnare il sistema nel suo apprendimento continuo.

Il concetto di COMUNITÀ PROFESSIONALE (COMUNITÀ DI PRATICHE) rimanda alla necessità non solo di definire un ruolo, una figura specifica, descritta attraverso le sue attività e competenze ma di ragionare anche in termini di un gruppo che si auto-organizza per la realizzazione di un progetto. Tale "gruppo professionale" necessita allora di riflettere sulle modalità comunicative che lo strutturano, sulla rete operativa che lo costituisce, sulla "solidarietà" professionale ma soprattutto deve pensarsi come organizzazione in continuo apprendimento.

Per questa ragione, per la necessità di sviluppare insieme gli apprendimenti acquisiti sul campo, di elaborare e scambiare modalità di azione concreta, di confrontare criticità e soluzioni, si è pensato di realizzare una sorta di laboratorio di gruppo, spazio di lavoro comune in cui far convergere gli elementi indicati.

Dal punto di vista metodologico, per una figura professionale quale quella del FORMATORE/COORDINATORE diventa fondamentale l'alternanza dei momenti più tecnici, d'aula, con il lavoro sul campo. Secondo la logica del progetto il contatto

con le realtà artigiane avviene dopo l'acquisizione da parte del formatore/coordinatore delle competenze di analisi della realtà lavorativa e soprattutto dopo aver iniziato a sviluppare le capacità che caratterizzano un atteggiamento consulenziale, le capacità di gestire relazioni interpersonali a volte delicate.

Il percorso formativo proposto per i formatori/coordinatori metodologicamente prevede una strategia articolata, che alterna alle lezioni e seminari nel contesto d'aula e con attivazione del gruppo, momenti di auto-istruzione e formazione individuale.

Saranno inoltre ampiamente utilizzate metodologie attive, privilegiando le attività di simulazione, analisi di casi, esercitazione.

Sono inoltre previste fasi di verifica di gruppo, a distanza di alcuni mesi dalla conclusione della formazione, per riaggregare le competenze maturate, valutare l'impatto con l'esperienza lavorativa, valorizzare gli elementi di forza, supportare e integrare eventuali criticità o lacune emerse sul campo.