

*Pipol*  
*Persone e Organizzazione*

# **Progetto di formazione intervento per Staff e rete dei Referenti della formazione**

**Metodologie a confronto nella formazione degli  
adulti. Dall'analisi dei bisogni, alla progettazione  
formativa, alle metodologie didattiche**

**ASL**Cagliari

La valutazione

# Apprendimento

Processo coinvolgente sfera cognitiva, sociale, affettiva.  
Influenzato da personalità, contesto, strategie didattiche processo al cui interno le persone individuano e gestiscono un problema il pensare e il definire possibili soluzioni, il produrre la soluzione e il valutarla



Ciò comprende la scoperta di diverse conoscenze e conduce verso pensieri nuovi (invenzioni), nuove soluzioni e nuove azioni che aprono la via ad un continuo apprendimento



Dimensione circolare del processo stesso:  
scoperta-invenzione-produzione-valutazione.

# Apprendimento e formazione

- ◆ L' apprendimento si genera all' interno del processo formativo: quest' ultimo, se condotto con competenza, attiva una serie di energie che determinano un sotto processo denominato apprendimento
- ◆ Il processo formativo si rivolge ad adulti in funzione lavorativa e sviluppa nuove conoscenze per migliorare aspetti della vita sociale (lavoro)
- ◆ Formazione per sviluppo di competenze legate a compiti sono il focus delle politiche formative ma integrati da una massima attenzione verso soluzioni a problemi organizzativi e di lavoro
- ◆ Problemi, sono i preziosi veicoli per raggiungere lo sviluppo delle conoscenze dell' insieme.
- ◆ Formazione adattiva vs. Formazione generativa

# Che cosa valutiamo?

1. L' ambiente di riferimento è quello lavorativo e l' azione formativa che qui si svolge ha lo scopo di migliorare le capacità professionali in rapporto alle peculiarità del contesto organizzativo
2. L' azione formativa non è più data dalla sola sommatoria di elementi didattici ma comprende tutte le azioni che precedono/accompagnano /seguono la didattica all' interno di una visione integrata e processuale.
3. Il processo formativo comprende in sequenza logica e temporale l' analisi dei bisogni, la progettazione, la realizzazione e la valutazione dei risultati;

# Di che cosa parliamo?



## Processo formativo

- ♦ serie eventi saldamente interconnessi

## Progettazione

- ♦ insieme di tutti gli eventi che concorrono al processo formativo e valutazione ne è parte integrante,

Oppure

- ♦ progettazione è inseribile nell'ampia definizione di valutazione specie se nella sua articolazione *ex-ante*, *in itinere* ed *ex-post*.

# Il processo di controllo

FASE	OGGETTO	OBIETTIVO
EX-ANTE	DEFINIZIONE OBIETTIVI	prendere coscienza di dove si vuol arrivare... <i>... in modo da orientare correttamente la decisione</i>
DURANTE	ANALISI SCOSTAMENTI	prendere coscienza di dove si sta andando... <i>... in modo da correggere il tiro ..... o spostare il bersaglio</i>
EX-POST	VALUTAZIONE RISULTATI	prendere coscienza di dove si è finiti in modo da... <i>... ridefinire (meglio) gli obiettivi e valutare le prestazioni</i>

# Processo Formativo



◆ Ricorsività continua  
per relazione di complementarità e simmetria

◆ utilizzano uguali riferimenti concettuali ed empirici:

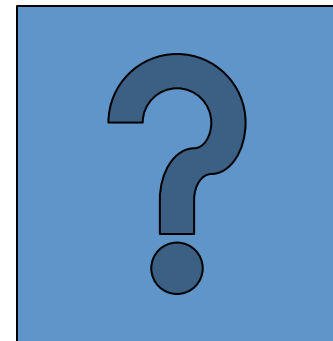
- └ contesti di azione,
- └ obiettivi,
- └ decisioni,
- └ azioni
- └ risultati

usati in progettazione come in valutazione

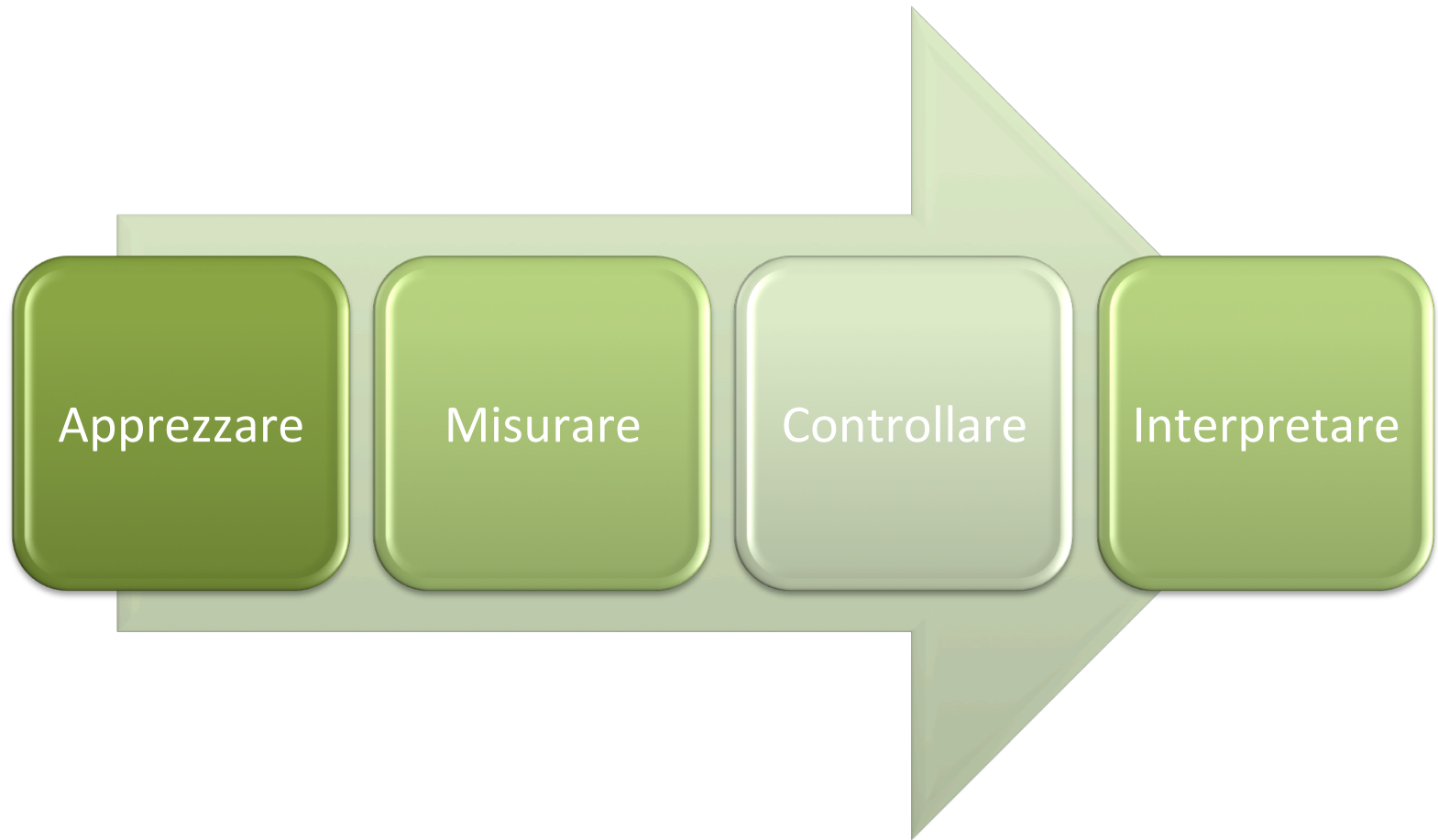


# Valutare significa ....

- ◆ Ricercare e interpretare i cambiamenti intervenuti
- ◆ Verificare se i cambiamenti di comportamento attesi si sono verificati
- ◆ Congruenza tra obiettivi e mission/bisogni dell'organizzazione



# Che cosa significa valutare?



# I soggetti della Valutazione

1. La valutazione è complessa poiché la coesistenza di una molteplicità di attori detenenti punti di vista, pre-cognizioni e obiettivi diversi, fa assumere all'esperienza connotazioni diversificate a seconda del punto di vista adottato
  
2. Se ha finalità di giudizio su sistema di azione formativa
  - L si realizza un'indagine
  - L su un processo formativo
  - L distinguendo variabili difficoltà/complessità,
  - L distinguendo livelli di apprendimento/performance

# Gli oggetti della Valutazione



# Gli oggetti della Valutazione

Tipo di Valutazione	Focus	Come la realizzo	Domande chiave
V. formativa	Feed-back in corso d'opera, coerenza corso di azione e bisogni formativi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combinazione di misurazioni e giudizi</li> <li>• Prima o durante</li> <li>• migliora la qualità</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Le mete e gli obiettivi corrispondono alle attese?</i></li> <li>• <i>I materiali/metodi sono adeguati al contenuto?</i></li> <li>• <i>Il percorso formativo è facilmente replicabile?</i></li> </ul>
V. di processo	Info su quanto accaduto, quali azioni e procedure, la qualità ottenuta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinamiche di processo</li> <li>• Andamento</li> <li>• Sviluppo risultati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Che cosa hai fatto/realizzato?</i></li> <li>• <i>Che cosa hai appreso?</i></li> <li>• <i>Che cosa ti è stato insegnato?</i></li> <li>• <i>Quanto hai raggiunto i tuoi obiettivi?</i></li> </ul>
V. di risultato	Intende misurare che cosa sono in grado di realizzare al termine del corso e cosa attualmente applicano nel lavoro/ comunità come risultato del percorso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medio-lungo periodo,</li> <li>• Si ricercano segni tangibili di cambiamento,</li> <li>• Si stima quanto/quando/come i partecipanti ottengono i risultati auspicati grazie all' applicazione delle conoscenze/competenze apprese</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Che cosa è successo alle conoscenze/ competenze/capacità/atteggiamenti/ attitudini del soggetto?</i></li> </ul>
V. di impatto	Come i risultati della formazione producono cambiamento negli obiettivi strategici, Il cambiamento non è scontato	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lungo periodo,</li> <li>• Ricerca dei cambiamenti nelle competenze/indicatori definiti per valutare il livello dei problemi esistenti</li> <li>• Accumulo di outcomes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>In che misura e come sono cambiati i problemi organizzativi ?</i></li> <li>• <i>Quale differenza intercorre tra i problemi organizzativi precedenti e quelli attuali?</i></li> </ul>

# Approccio obiettivi-risultati

Tyler, Bloom, Mager

- ◆ *Come e quanto un gruppo di obiettivi è stato raggiunto?*
- ◆ *Quale corrispondenza tra obiettivi e risultati?*

## **Visione comportamentista**

- ◆ apprendimento = acquisizione singola e separata, porzioni per interi, individualista, l'obiettivo è preminente sul soggetto
- ◆ Preciso, affidabile, misura oggettivamente, riproducibile, d'uso relativamente semplice.



# Modello formativo-adattivo

Hamblin

- ◆ Controllo come valutazione degli stati nel flusso degli interventi attivati
- ◆ molti contesti d'uso
- ◆ Attività di formazione si sviluppa per passaggi in livelli collegati gerarchicamente (causa-effetto)



# Modello di Hamblin

- ◆ Per raggiungere l'obiettivo dell'azione formativa devono realizzarsi tutti i passaggi

- ◆ Separazione dei luoghi di apprendimento da quelli di azione



# Le aree della valutazione

## Valutazione del processo

- Completezza delle fasi
- Coerenza tra le fasi

## Valutazione dei risultati

- Apprendimento
- Percezione/gradimento
- Performance

# La valutazione dei risultati

## LA VALUTAZIONE DELLA “PERCEZIONE”

*OSSERVA-MISURA IL GRADIMENTO DEI PARTECIPANTI RISPETTO ALL'INTERVENTO*

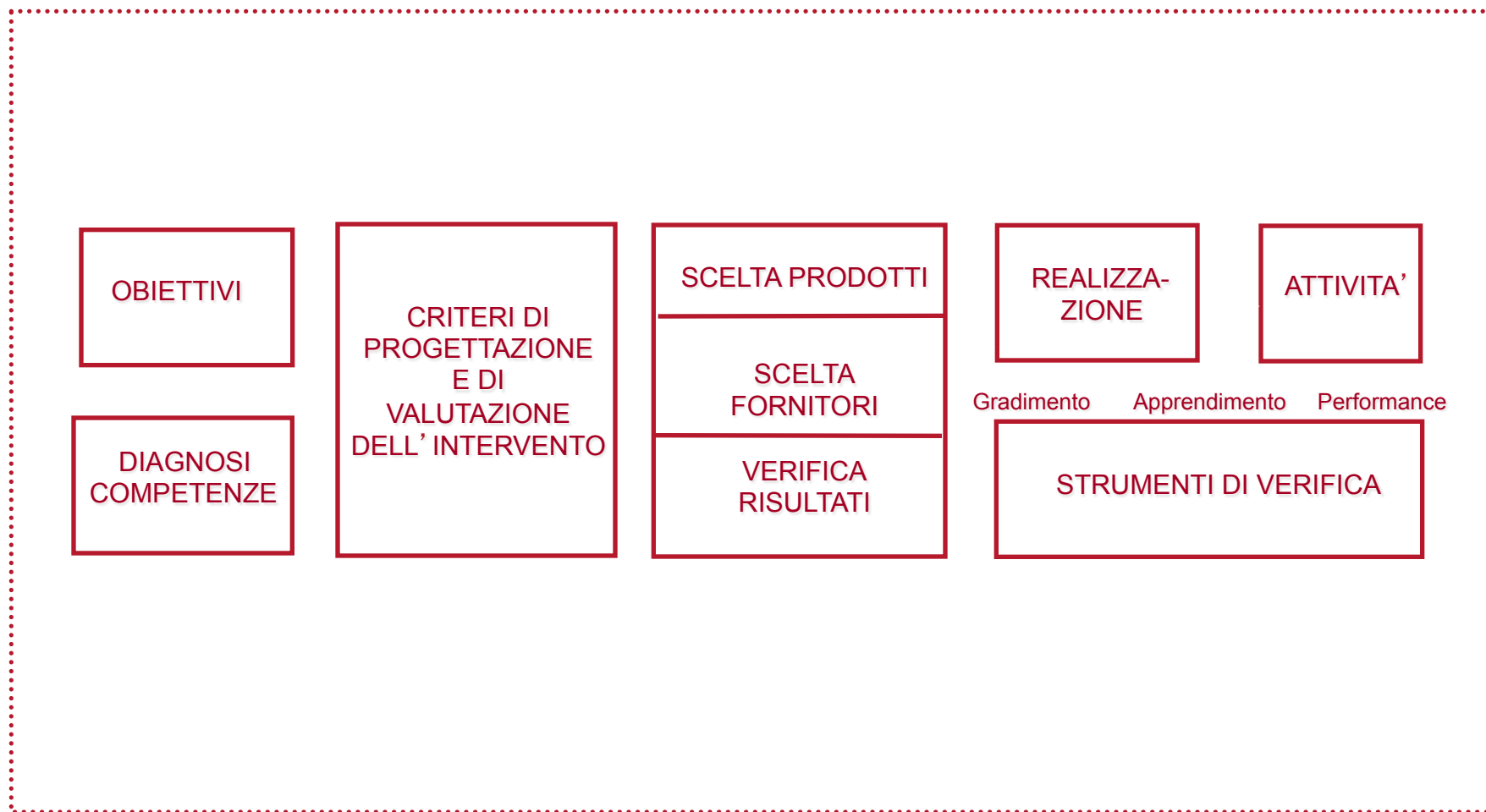
## LA VALUTAZIONE DELL' APPRENDIMENTO

*OSSERVA-MISURA L'ACQUISIZIONE DI CONOSCENZE E/O CAPACITA', E/O ATTEGGIAMENTI*

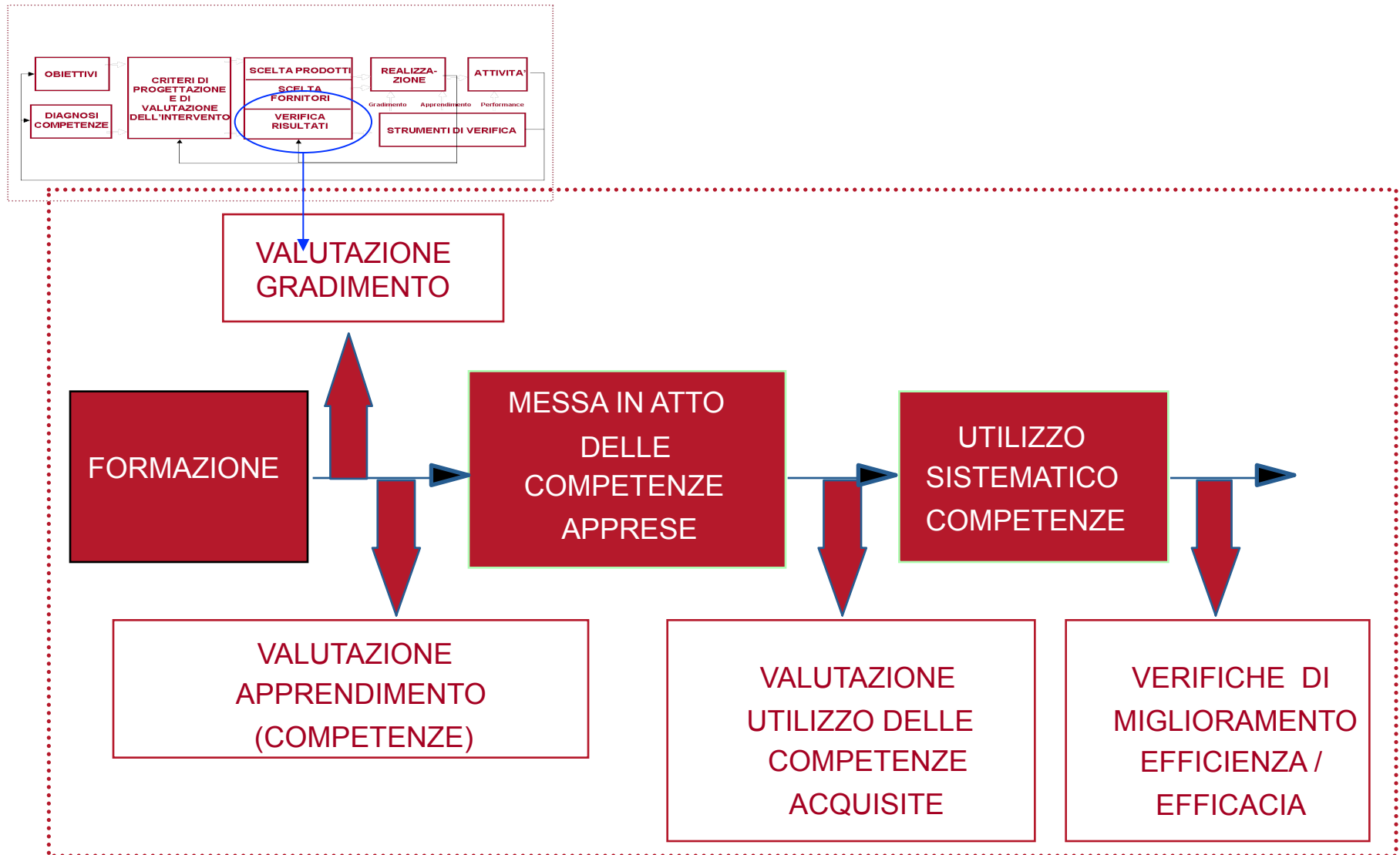
## LA VALUTAZIONE DELLA RICADUTA SUL RUOLO E SULL' ORGANIZZAZIONE

*OSSERVA-MISURA GLI EFFETTI DELL'INTERVENTO SULLE MODALITA' DI ESERCIZIO DI UN RUOLO (COMPITI) E/O SUL FUNZIONAMENTO DELL' ORGANIZZAZIONE DI APPARTENENZA*

# Il sistema di valutazione degli interventi formativi

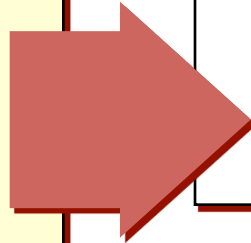


# La verifica dei risultati



# Gli oggetti della valutazione

- ◎ GRADIMENTO
- ◎ APPRENDIMENTO
- ◎ RICADUTA SULLE PERFORMANCE



*CHE COSA VALUTARE  
NELLE DIVERSE  
SITUAZIONI  
FORMATIVE?*

# La valutazione del gradimento

Si misura il grado di soddisfazione dei partecipanti sui principali elementi costitutivi dell' intervento formativo:

- contenuti: rilevanza ed utilità
- risultati raggiunti in rapporto agli obiettivi
- trasferibilità
- docenza
- clima d' aula
- setting formativo
- materiale didattico
- .....

La maggior parte delle organizzazioni valuta questo livello utilizzando questionari generici di fine corso.

Questi strumenti sono importanti per analizzare la soddisfazione dei partecipanti. Il gradimento favorevole può fornire informazioni sul fatto che i partecipanti abbiano appreso nuove abilità e conoscenze.

Gli strumenti che possono essere utilizzati sono:

- ✓ giro di tavolo iniziale e finale (aspettative iniziali/percezione dell' intervento)
- ✓ questionari
- ✓ tableau de board a cura del tutor

## L' OGGETTO

- *L' APPRENDIMENTO DEI CONTENUTI PROPOSTI*

## LE AREE DI VALUTAZIONE

- COMPrensione DEL CONTENUTO
- CONGRUENZA CON LE ASPETTATIVE
- RISPOSTA DEI PARTECIPANTI IN TERMINI DI CAPACITÀ/CONOSCENZE

## L' OGGETTO

*QUALITA' APPORTO  
DEI SINGOLI*

## LE AREE DI VALUTAZIONE

- L' INTERESSE
- L' ATTENZIONE
- L'ASCOLTO ATTIVO



## *L'OGGETTO*

### *RELAZIONI NEL GRUPPO*

## LE AREE DI VALUTAZIONE

- LA COLLABORAZIONE
- L'ORIENTAMENTO VERSO IL RISULTATO
- L'AFFIATAMENTO

*L'OGGETTO*

LE AREE DI VALUTAZIONE

*APPORTO  
DEL DOCENTE*

- COMPETENZA
- CHIAREZZA ESPOSITIVA
- DISPONIBILITÀ E APERTURA
- COSTRUTTIVITÀ
- SINTONIA CON I PARTECIPANTI

## *L'OGGETTO*

## LE AREE DI VALUTAZIONE

### *CLIMA D'AULA*

- LIVELLO DI PARTECIPAZIONE DEL GRUPPO
- CONFLITTUALITÀ
- COESIONE NEL GRUPPO
- MOTIVAZIONE VERSO GLI OBIETTIVI
- INTERAZIONE CON IL DOCENTE

# La valutazione dell' apprendimento

Si misura ciò che i partecipanti hanno appreso durante il programma formativo.

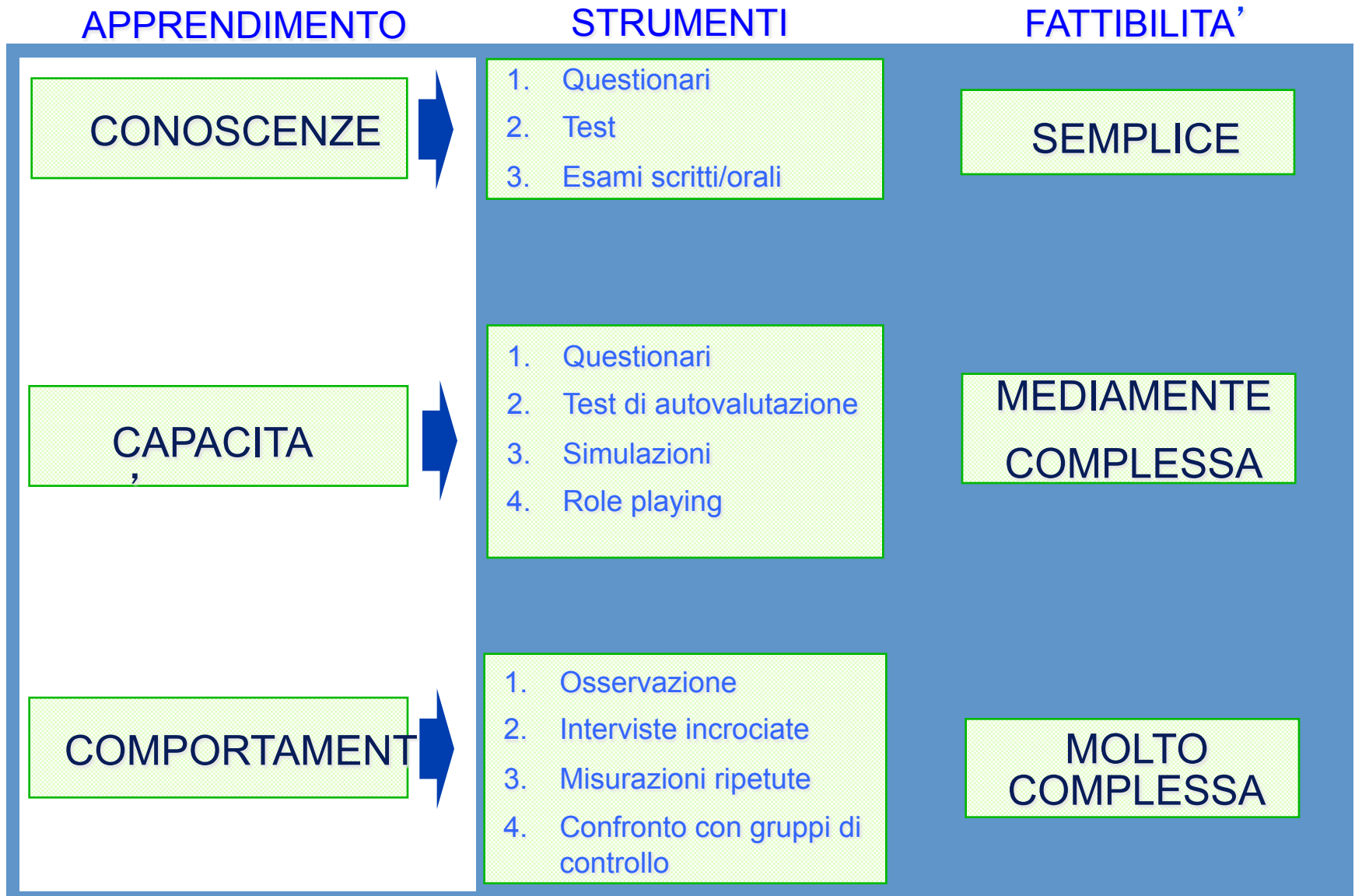
La verifica dell' apprendimento valida il grado di interiorizzazione delle conoscenze e come utilizzarle.

Riscontri positivi a questo livello non evidenziano necessariamente che il materiale appreso sarà trasferito al contesto lavorativo.

Gli strumenti che possono essere utilizzati sono:

- ✓ giro di tavolo iniziale e finale (aspettative iniziali/percezione dell' intervento)
- ✓ questionari/test/prove pratiche
- ✓ tableau de board a cura del tutor
- ✓ role playing
- ✓ simulazioni
- ✓ discussioni di gruppo

# Rilevazione: apprendimento



# La valutazione della ricaduta sul ruolo

Si valuta se i **partecipanti trasferiscono al contesto lavorativo** ciò che hanno appreso.

A questo livello si utilizza una varietà di strumenti valutativi di follow up. Sebbene questi aiutino a determinare la frequenza d'uso delle abilità e delle conoscenze apprese informando indirettamente sulla riuscita del programma, tali riscontri non evidenziano necessariamente l'esistenza di un impatto positivo per l'organizzazione.

Gli strumenti che possono essere utilizzati sono:

- **questionari** somministrati ai partecipanti e/o ai loro responsabili
- **interviste** semi/strutturate rivolte ai partecipanti e/o ai loro responsabili
- **focus group** realizzato con i partecipanti
- **osservazione** strutturata (un gruppo di “osservatori privilegiati” valuta prima del corso i partecipanti e ripete la stessa valutazione dopo il corso a distanza di qualche mese)
- **incrocio** con la valutazione delle competenze effettuata ad opera del responsabile

**E' usata pochissimo**

# La valutazione della ricaduta nell'organizzazione

Si **misurano i risultati lavorativi raggiunti dai partecipanti** come conseguenza dell'applicazione delle abilità e delle conoscenze apprese. Comporta la determinazione di criteri quantitativi di valutazione.

La quantificazione di questi impatti è svolta secondo tecniche di analisi dei costi, degli output (ROI), del tempo, e della soddisfazione del cliente/utente.

Gli strumenti che possono essere utilizzati sono:

- **questionari** somministrati ai partecipanti e/o ai loro responsabili
- **interviste** semi/strutturate rivolte ai partecipanti e/o ai loro responsabili
- **osservazione** strutturata (un gruppo di “osservatori privilegiati” valuta prima del corso i partecipanti e ripete la stessa valutazione dopo il corso a distanza di qualche mese)
- il **ROI** della formazione
- **analisi costi/benefici**

**E' usata pochissimo**

# La valutazione della ricaduta nell'organizzazione

**Una ricaduta positiva sull'organizzazione può essere ricavata anche dall'osservazione sistemica di una serie di indicatori:**

- **Aumento della produttività** individuale, di unità operativa, aziendale
- **Maggiore tempo** a disposizione dovuto all'aumento della competenza e/o alla riduzione di supervisione, e/o alla diminuzione degli errori
- **Aumento della qualità percepita**
- **Diminuzione del ricorso alle ore di straordinario**
- **Aumento delle condizioni di sicurezza** e diminuzione incidenti del lavoro
- **Aumento del benessere organizzativo** (riduzione turnover e assenteismo,...)
- .....



# Il R.O.I. della formazione

## RETURN ON INVESTMENTS

J.Phillips (1991)

1. CONVERTIRE I RISULTATI ATTESI IN VALORI ECONOMICI
2. CONFRONTARLI CON LE SPESE SOSTENUTE (*rapporto costi-benefici*)
3. VALUTARE IL RITORNO SUGLI INVESTIMENTI

### 1. I RISULTATI IN VALORI ECONOMICI

- valore del miglioramento dei prodotti
- minori costi sostenuti
- valore del risparmio di tempo
- valore del miglioramento di qualità
  - minori sprechi
  - minori rifacimenti
  - più soddisfazione utente...

### 2. I COSTI DEL PROGRAMMA

- consulenza, docenti
- supporti interni
- strutture
- mancata produzione
- materiali, strumentazione
- ...

## └ Risulta semplice, affidabile e non costoso

- ┐ se gli indicatori di risultato sono misurabili
- ┐ se si è tenuto conto dei costi
- ┐ se il corso viene ripetuto in varie edizioni
- ┐ se la valutazione è stata progettata assieme al corso

# Corsi finalizzati allo sviluppo di abilità

OGGETTI DI VALUTAZIONE	PERCHE'	QUANDO	CHI	FATT./UTIL.	STRUMENTI
<b>PERCEZIONE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RIPROGETTAZIONE CORSO</li> <li>• MIGLIORAMENTO GESTIONE AULA</li> <li>• LOGISTICA/ORG.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DURANTE</li> <li>• IN CONCLUSIONE</li> </ul>	PARTEC. STAFF	F. ALTA U. MEDIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• QUESTIONARI</li> <li>• OSSERVAZIONE</li> <li>• INTERVISTA COLLETT.</li> </ul>
<b>APPRENDIMENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI</li> <li>• CERTIFICAZIONE</li> <li>• RIPROGETTAZIONE CORSO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FINE MODULO</li> <li>• FINE CORSO (INGRESSO)</li> </ul>	PARTEC. STAFF	F. ALTA U. ALTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PROVE</li> <li>• TEST</li> <li>• SIMULAZIONI</li> </ul>
<b>RICADUTA SUL RUOLO/ORGANIZZAZIONE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CONTR./VALUT. INVESTIMENTO</li> <li>• RIORIENTAM. STRATEGIE FORMATI</li> <li>• SEGNALI DISFUNZIONI ORGANIZZATIVE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DOPO IL CORSO, TRASCORSO UN SUFFICIENTE PERIODO</li> </ul>	PARTEC. STAFF CAPI COLLEGHI COLLAB. COMMITT.	F. ALTA U. ALTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• INTERVISTE INDIV./COLLETT.</li> <li>• OSSERVAZIONE</li> <li>• ROI DELLA FORMAZIONE</li> <li>• ANALISI COSTI BENEFICI</li> </ul>

# Corsi finalizzati allo sviluppo di conoscenze

OGGETTI DI VALUTAZIONE	PERCHE'	QUANDO	CHI	FATT./UTIL.	STRUMENTI
<b>PERCEZIONE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RIPROGETTAZIONE CORSO</li> <li>• MIGLIORAMENTO GESTIONE AULA</li> <li>• LOGISTICA/ORG.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DURANTE</li> <li>• IN CONCLUSIONE</li> </ul>	PARTEC. STAFF	F. ALTA U. MEDIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• QUESTIONARI</li> <li>• OSSERVAZIONE</li> <li>• INTERVISTA COLLETT.</li> </ul>
<b>APPRENDIMENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI</li> <li>• CERTIFICAZIONE</li> <li>• RIPROGETTAZIONE CORSO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FINE MODULO</li> <li>• FINE CORSO (INGRESSO)</li> </ul>	PARTEC. STAFF	F. ALTA U. ALTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• COLLOQUI</li> <li>• TEST</li> <li>• OSSERVAZIONE</li> </ul>
<b>RICADUTA SUL RUOLO/ORGANIZZAZIONE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CONTR./VALUT. INVESTIMENTO</li> <li>• RIORIENTAM. STRATEGIE FORMATI</li> <li>• SEGNALI DISFUNZIONI ORGANIZZATIVE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DOPO IL CORSO, TRASCORSO UN SUFFICIENTE PERIODO</li> </ul>	PARTEC. STAFF CAPI COMMITT.	F. BASSA U. BASSA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• INTERVISTE INDIV./COLLETT.</li> <li>• OSSERVAZIONE</li> <li>• ROI DELLA FORMAZIONE</li> <li>• ANALISI COSTI BENEFICI</li> </ul>

# Corsi finalizzati allo sviluppo di aspetti comportamentali

OGGETTI DI VALUTAZIONE	PERCHE'	QUANDO	CHI	FATT./UTIL.	STRUMENTI
<b>PERCEZIONE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RIPROGETTAZIONE</li> <li>• GESTIONE AULA</li> <li>• LOGISTICA/ORG.</li> <li>• VERIFICA INDIR. APPRENDIMENTO</li> <li>• VERIFICA INDIR. EFFICACIA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DURANTE</li> <li>• IN CONCLUSIONE</li> </ul>	PARTEC. STAFF	F. ALTA U. ALTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• QUESTIONARI</li> <li>• OSSERVAZIONE</li> <li>• INTERVISTA COLLETT.</li> </ul>
<b>APPRENDIMENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (SOLO PER ASPETTI CONOSCITIVI)</li> <li>• RIPROGETTAZIONE CORSO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FINE MODULO</li> <li>• FINE CORSO (INGRESSO)</li> </ul>	PARTEC. STAFF	F. ALTA (ASPETTI CONOSCITIVI) F. BASSA (COMPORT.) U. BASSA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TEST</li> </ul>
<b>RICADUTA SUL RUOLO/ ORGANIZZAZIONE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CONTR./VALUT. INVESTIMENTO</li> <li>• RIORIENTAM. STRATEGIE FORMATI</li> <li>• SEGNALI DI PROBLEMI NELLA CULTURA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DOPO IL CORSO, TRASCORSO UN SUFFICIENTE PERIODO</li> </ul>	PARTEC. STAFF CAPI COLLEGHI COLLAB. COMMITT.	F. BASSA U. ALTA (MASSE CRITICHE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• INTERVISTE INDIV./COLLETT.</li> <li>• OSSERVAZIONE</li> <li>• ROI DELLA FORMAZIONE</li> <li>• ANALISI COSTI BENEFICI</li> </ul>

## IN SINTESI CASI DI “FATTIBILITA’ ALTA” E “UTILITA’ ALTA”

### INTERVENTI FORMATIVI

**B** CORSI FINALIZZATI ALLO SVILUPPO DI CONOSCENZE

**B** CORSI FINALIZZATI ALLO SVILUPPO DI ABILITA’

**B** CORSI FINALIZZATI ALLO SVILUPPO DI ASPETTI COMPORTAMENTALI



### VALUTAZIONE

**B** APPRENDIMENTO

**B** APPRENDIMENTO

**B** RICADUTA SUL RUOLO E SULL’ ORGANIZZAZIONE

**B** GRADIMENTO