

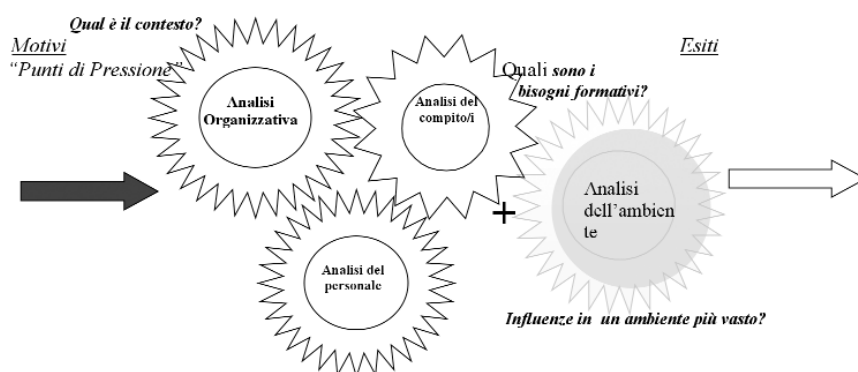
## 3 Avviamento alla Formazione

### 3.1 Valutazione dei bisogni

La valutazione dei bisogni è il primo e fondamentale passo nel processo di formazione. Si riferisce all'analisi iniziale effettuata per determinare se è necessario fare la formazione e se questa risponde ai bisogni considerati. Questo è un punto importante e spesso trascurato dalle organizzazioni giovanili. Svolgere un'attenta analisi all'interno delle ONG giovanili e del loro ambiente richiede numerosi sforzi, conoscenze e denaro. Questo tipo di ricerca non dovrebbe essere confusa con quella effettuata sui diversi problemi legati ai giovani di tutta Europa. La valutazione dei bisogni si concentra sui bisogni delle organizzazioni giovanili, dei loro membri attivi e del gruppo al quale si riferiscono per migliorare e rafforzare il loro lavoro. Questa sezione sottolinea brevemente i diversi aspetti del processo di valutazione dei bisogni.

#### 3.1.1 Il processo di valutazione dei bisogni

TE-4



(Adattato da R.A. Noe, 1998, pag.51)

E' importante notare che il processo di valutazione dei bisogni all'interno delle organizzazioni richiede un'analisi completa del lavoro dell'organizzazione, di quello che i suoi membri vogliono raggiungere e delle loro esigenze (in termini di conoscenza, capacità e comportamenti).

- *Analisi organizzativa*: significa prendere in considerazione l'ambiente in cui avviene la formazione. Questo richiede l'analisi dell'organizzazione giovanile, dei suoi continui sviluppi, dei suoi membri, dei suoi volontari e della continuità e i cambiamenti all'interno dello staff. Un processo di valutazione dei bisogni mira ad identificare le principali aree di concentrazione dell'organizzazione e le strategie necessarie per affrontare gli aspetti sottolineati. Un esempio è dato da un'organizzazione giovanile che decide di concentrarsi sull'insegnamento dei diritti umani nel semestre successivo. Chiaramente quest'organizzazione avrà bisogno di conoscere meglio l'argomento e di adattarlo dal punto di vista organizzativo per gestire la specificità delle tematiche che intende affrontare.
- *Analisi del compito*: identifica i compiti che devono essere svolti all'interno dell'organizzazione per raggiungere gli obiettivi. Se utilizziamo l'esempio del paragrafo precedente, una corretta analisi servirà ad individuare i compiti specifici o i profili lavorativi in relazione all'educazione dei diritti umani. A questo si unisce l'insieme delle abilità, delle conoscenze e delle competenze necessarie per affrontare i profili lavorativi.



- *L'Analisi del personale*: viene dopo l'identificazione dei compiti e delle competenze richieste. Esamina l'idoneità delle attività organizzate ed individua le persone che necessitano di una formazione, tra i volontari, i membri del consiglio, il personale o i responsabili del progetto e così via. La fase finale di questa analisi si basa sulla disponibilità e la volontà nel partecipare alla formazione svolta all'interno dell'organizzazione.

Abbiamo finora citato tre diversi fattori che incontrerete in quasi tutti i modelli di valutazione dei bisogni. Tuttavia quando si ha a che fare con le ONG giovanili è importante tenere in considerazione due ulteriori aspetti:

- Il primo punto si basa sulla specificità delle organizzazioni giovanili in relazione ai tre aspetti citati. Dato il continuo cambiamento all'interno delle ONG giovanili, l'analisi del personale dovrebbe essere condotta più spesso rispetto alle altre organizzazioni. L'animazione giovanile tende ad essere dinamica e il costante cambiamento si avverte nelle debolezze e nei punti di forza dell'organizzazione che cambiano rapidamente in brevi periodi di tempo. Un esempio è il modo in cui cambia la leadership dell'organizzazione, che potrebbe rivelarsi un miglioramento o un disastro.
  - Il secondo comprende un altro fattore di analisi chiamato analisi dell'ambiente (presente nel TE-3). In altri settori, l'analisi dell'ambiente viene considerata una componente dell'analisi organizzativa. Nel settore giovanile è necessario sottolineare l'importanza di questa categoria.
- *L'analisi dell'ambiente*: è un'analisi dell'ambiente delle ONG giovanili. L'importanza di considerarla come un'analisi separata è dovuta all'influenza che l'ambiente esterno esercita sul lavoro delle organizzazioni giovanili (ad esempio la politica del governo, la disponibilità delle organizzazioni finanziatrici più importanti e così via). La valutazione dei bisogni serve ad individuare i possibili collaboratori e gli 'attori' chiave in questo settore, analizza le relazioni che tra essi intercorrono e la competizione necessaria.

Quando si lavora a livello internazionale è quasi impossibile per una ONG giovanile impegnarsi in una valutazione dei bisogni esaustiva. Questa difficoltà non deve essere tuttavia una scusa per non farla del tutto, come spesso accade nelle organizzazioni. Sentiamo spesso frasi come "abbiamo bisogno di più formatori per l'animazione giovanile" o "abbiamo bisogno di un numero X di membri con competenze nella negoziazione", ma quando contemporaneamente sentiamo la domanda "perché"? Ogni evento sulla formazione dovrebbe essere preceduto da un processo che stabilisce la valutazione dei bisogni sulla quale esso si baserà. Non ci si deve vergognare se la valutazione dei bisogni risulta essere incompleta. Ci si deve vergognare invece, se alla fine di tutto questo non siete ancora convinti della sua importanza per realizzare programmi di formazione utili ed efficaci!

### Spunti di riflessione

- In che modo la mia organizzazione ha deciso che un determinato argomento è di particolare importanza per il nostro recente programma di formazione?
- Da chi sono stati individuati i bisogni e in che modo?
- L'approccio di valutazione dei bisogni suggerito sopra è adatto alla vostra organizzazione?

### Un esempio di esercizio: In che modo effettuare l'analisi dell'ambiente<sup>2</sup>

*Principio fondamentale*: Molti dei bisogni della formazione all'interno di un'organizzazione sono influenzati direttamente o indirettamente da fattori esterni. Molto spesso l'organizzazione ha bisogno di maggiori input (domanda) per affrontare determinate attività di for-

<sup>2</sup> Ci soffermeremo qui sull'analisi dell'ambiente in quanto gli altri tipi di analisi, descritti in questa sezione, sono presenti nel T-Kit sulle Gestione Organizzativa e in quello sulla Gestione del Progetto.

mazione. L'organizzazione può non aver trovato reali esigenze per questa formazione, neanche nel caso in cui questa venga svolta da un'altra organizzazione. Esistono numerose opportunità o minacce che possono portare la formazione al successo o al fallimento. Mentre l'analisi organizzativa dei compiti e del personale svolge all'interno dell'organizzazione, quella ambientale si concentra sull'analisi dei fattori di influenza esterni ad esse.

*Obiettivo:* individuare in modo preciso i fattori esterni che influenzano una potenziale o già esistente attività di formazione.

*Tempo necessario:* 2 ore

*Strumenti tecnici:* lavagna a fogli mobili, cartoncini o post-it in due colori diversi, evidenziatori.

*Nota:* questo esercizio può essere utilizzato in diversi corsi di formazione per partecipanti che provengono da organizzazioni diverse. In questo caso è meglio utilizzarlo come esercizio individuale alla fine del quale vengono scambiate le osservazioni e le conclusioni in gruppi di 4-8 partecipanti.

Questo esercizio può essere svolto in corsi di formazione dove tutti i partecipanti provengono da poche o dalla stessa organizzazione. I partecipanti possono essere divisi in piccoli gruppi di 4-5 persone, che svolgeranno un'analisi ambientale per poi condividere successivamente le osservazioni e le conclusioni in una sessione plenaria.

#### *Fasi per svolgere un'analisi ambientale*

1. Determinate il campo di analisi; su che cosa verte la formazione?
2. Stilare un elenco di tutti i fattori esterni che influenzano il vostro campo di analisi: fisici, infrastrutturali, tecnologici, socioculturali, economici, governativi, non governativi, inter-organizzativi, istituzionali e qualsiasi altra cosa vi venga in mente!
3. Individuate la possibile o reale influenza di questo fattore.
4. Individuate se un determinato fattore ha un impatto positivo o negativo sul vostro campo d'analisi:
  - se è positivo, scrivetelo su un cartoncino o un post-it verde
  - se è negativo, scrivetelo su uno rosso
5. Individuate il tipo di fattore e se potete avere influenza su di esso o meno. Attaccate il cartoncino sulla lavagna a fogli mobili (vedi TE-4 qui sotto).  
Classificate i fattori a seconda delle zone seguenti (vedi TE-4)

- Offerta – input che l'organizzazione ha a disposizione per l'attività di formazione (strutture adatte per la formazione, formatori con esperienza, esperienza precedente nell'organizzare questi eventi, ecc.) e quello che non possiede (fondi per realizzare la formazione, aiuti appropriati, ecc.)
- Domanda – Se vi è domanda per questo tipo di formazione. A seconda del tipo di formazione la domanda può essere interna o esterna all'organizzazione (volontari nelle ONG giovanili che non hanno mai ricevuto questo tipo di formazione, poca consapevolezza da parte delle ONG nei confronti del bisogno di tale formazione, grande interesse dei volontari sull'argomento, ecc.).
- Competizione / collaborazione – altre organizzazioni che stanno già attuando o sono interessate ad un coinvolgimento in tipi di formazione simili (una ONG X interessata a collaborare sull'argomento, una ONG Y che sta già svolgendo tipi di formazione simili, il governo è in cerca di partner ecc.).
- Condizioni generali nell'ambiente che vi circonda - controllate l'insieme degli altri fattori che influenzano il progetto di formazione (per un corso nel Caucaso per esempio, è necessario verificare la situazione delle frontiere, l'atteggiamento del governo nei con-



---

fronti dell'animazione giovanile, e così via).

Valutate se potete influenzare ciascuno dei fattori. Se la risposta è affermativa, posizionatele all'interno del rettangolo (vedi TE-4), altrimenti all'esterno. Se non siete sicuri mettetelo al margine.

6. Riguardate ora tutti i fattori presenti nel grafico. Segnate quelli che hanno maggiore impatto sul vostro campo di analisi.

7. Osservazioni / Conclusioni

Quali sono i principali fattori positivi? Quali sono quelli negativi?

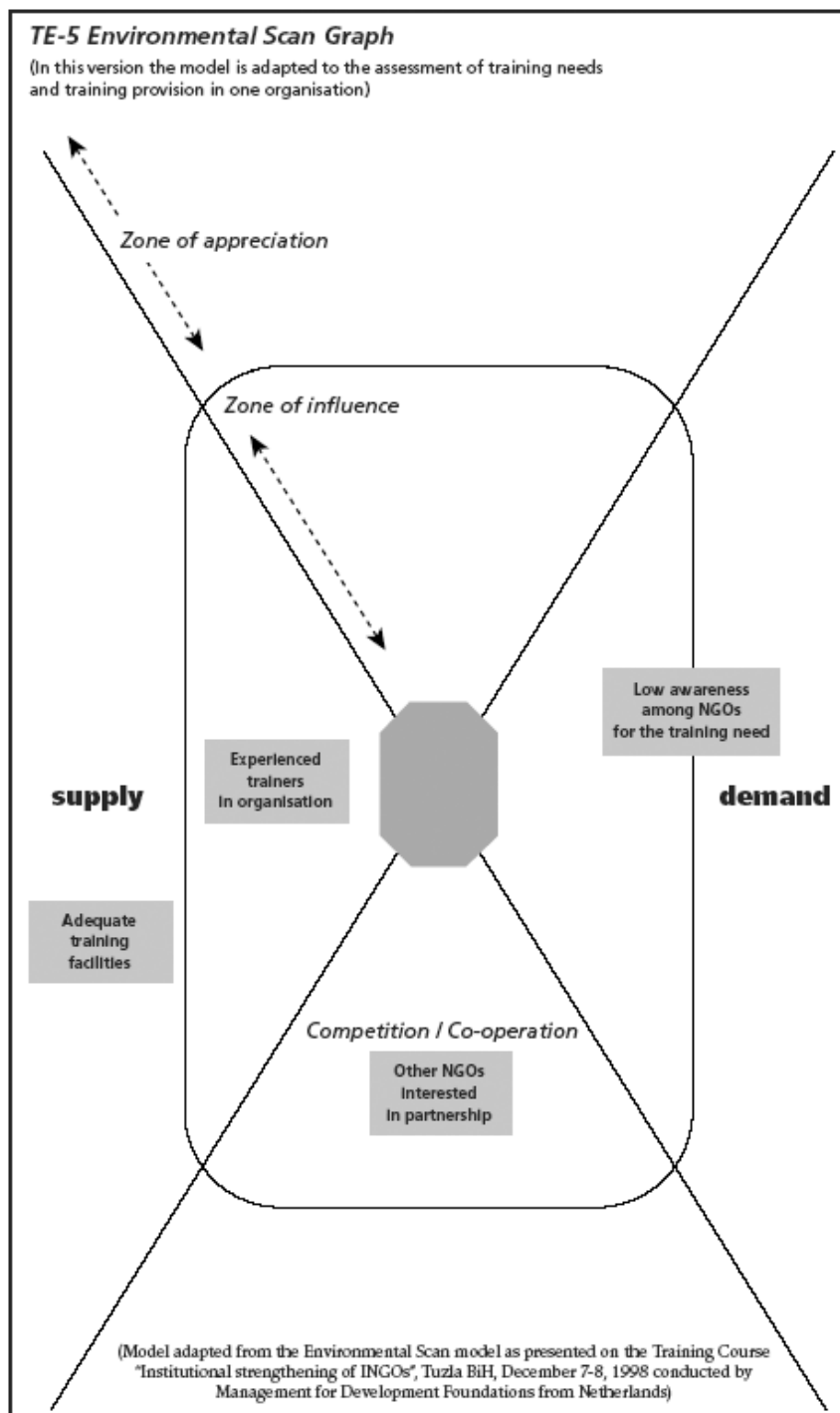
Quali potete influenzare in modo diretto e quali no? In che modo è possibile affrontare quei fattori che non potete influenzare in modo diretto?

La vostra attività di formazione è realizzabile? Vi è sufficiente domanda per questa attività? La vostra organizzazione possiede le capacità necessarie?

## TE-5

### Grafico sulla valutazione ambientale

(In questa versione il modello è stato adattato alla valutazione dei bisogni della formazione e il modo di fare formazione all'interno dell'organizzazione)



(Tratto dal modello sull'Analisi Ambientale come viene presentato nel Corso di Formazione "Consolidamento Istituzionale delle ONG internazionali", Tuzla BiH, 7-8 Dicembre 1998 condotto dalla *Management for Development Foundations* - Olanda).



### 3.1.2 Approvare la formazione

La sezione 1.1 sottolinea molte delle questioni legate alla formazione dei giovani a livello europeo. Questa sezione rivisita il contesto della formazione per unire il processo dell'analisi dei bisogni ai fattori che rendono possibile la formazione. La formazione può avvenire in seguito ad iniziative e motivazioni diverse. Questo fatto pone alcune domande di base:

- Chi individua i problemi e definisce i bisogni che la formazione deve affrontare?
- Chi la organizza?
- Qual è l'obiettivo?
- A chi è rivolta la formazione?

Sulla base delle diverse risposte, si può fare una distinzione tra i quattro diversi motivi che portano alla realizzazione di un'attività:

*Per far fronte ai bisogni dell'organizzazione (un'organizzazione giovanile svolge la formazione per andare incontro ad alcuni bisogni dei suoi membri)*

Questa situazione è molto comune nelle organizzazioni giovanili non governative. Un'organizzazione giovanile individua i suoi bisogni e prevede un corso di formazione che sia in grado di soddisfarli. È completamente responsabile dell'intero processo: identificare i bisogni, definire gli obiettivi, fornire formatori, reperire fondi, gestire la formazione dei suoi membri e valutare i risultati. Le organizzazioni degli scout e delle giovani esploratrici hanno sviluppato schemi per formare i loro membri con cadenza regolare.

*La formazione influenzata dalle politiche dei finanziatori*

Le agenzie governative, le grandi fondazioni internazionali non governative e le altre organizzazioni governative e non governative di finanziatori (UE, CoE, Open Society Institute e molte altre) si impegnano spesso nella valutazione dei loro bisogni all'interno del settore giovanile. Una risposta frequente è quella di identificare e approvare il tipo di formazione necessaria. Le strategie più comuni messe in pratica sono:

- a) Organizzare la formazione da soli. Alcuni esempi conosciuti sono i corsi di formazione della Direzione per la Gioventù e lo Sport (CoE), i corsi di formazione SALTO per il Programma GIOVENTU' (UE) o agenzie locali dell'UE che lavorano a livello locale.
- b) Finanziare le attività di formazione delle organizzazioni non governative giovanili che ne fanno richiesta e possono ricevere sovvenzioni per avviare un corso di formazione. Vedi per esempio il programma della sessione di studio delle ONG giovanili a livello internazionale gestite dalla Direzione per la Gioventù e lo Sport (CoE) e le attività finanziate dall'Open Society Institute nell'Europa centrale ed orientale.

*Formazione organizzata per alcune organizzazioni che operano nel settore (inclusi partecipanti dell'organizzazione che svolge la formazione)*

Questo tipo di formazione è abbastanza diversa da quella precedente. In questo caso un'organizzazione (o rete) fa richiesta di fondi e svolge la formazione a cui prendono parte anche i partecipanti di altre organizzazioni. Si tratta di una pratica comune e i finanziatori la sostengono per il suo effetto di divulgazione. I progetti sostenuti dalla Fondazione Europea per la Gioventù rientrano in questa categoria. Un risultato dei corsi di formazione elencati al punto 2 (a) può essere lo sviluppo di questo tipo di formazione dal momento che i membri delle diverse organizzazioni si incontrano e trovano priorità e opportunità comuni.

*La formazione offerta come un servizio (l'organizzazione o l'agenzia per la formazione si specializza nell'offrire la formazione come un servizio per potenziali clienti).*

Vi sono anche alcune organizzazioni o agenzie specializzate che offrono servizi di formazione, in forma gratuita o con una quota fissa o negoziabile. Queste agenzie di formazione solitamente non operano solamente nel settore giovanile, ma hanno formatori professionisti con esperienze specifiche sugli argomenti dei seminari e dei corsi di formazione che offro-

no. A questo punto è importante citare i singoli che non appartengono a nessuna agenzia di formazione, ma offrono semplicemente formazione alle diverse organizzazioni giovanili in veste di formatori freelance. Alcuni membri appartenenti ai gruppi di formatori del Forum Europeo per la Gioventù e la Direzione per la Gioventù e lo Sport lavorano in questo modo.

#### **Spunti di riflessione**

1. Pensate all'ultima attività di formazione alla quale avete partecipato; chi ha avviato la formazione?
2. In quale delle categorie sopra citate potete inserire questa formazione?
3. Chi ha finanziato l'attività? Il finanziatore ha avuto voce in capitolo sulla definizione degli obiettivi e dei risultati della formazione? Fino a che punto lo scopo generale dell'attività era collegato alla missione dell'organizzazione?
4. Chi erano i partecipanti?

## **3.2 Apprendimento, risultati dell'apprendimento e stili di apprendimento**

La sezione precedente ha sottolineato l'importanza di pensare ai bisogni che la formazione richiede. Affiancare un'analisi di questi bisogni ad un elenco di ciò che serve per soddisfarli costituisce il primo passo verso la pianificazione di un programma o una sessione di formazione. L'analisi dei bisogni sottolinea le motivazioni per cui la formazione deve essere realizzata. Questa sezione continua prendendo in considerazione il concetto di apprendimento e lo unisce alla capacità di immaginare e progettare un'attività e una strategia di formazione.

### **3.2.1 Apprendimento**

Da bambino erano due i contesti nei quali mi venivano poste domande sull'apprendimento. "Che cosa hai imparato oggi a scuola?" una domanda di rito come chiedere informazioni sul tempo. L'altra, dopo l'ennesimo esperimento fallito: "Spero abbia imparato qualcosa". Questo per sottolineare che impariamo in modi diversi, con tempi diversi e a seconda delle situazioni, dei casi e degli stimoli. Impariamo cose diverse a seconda del modo in cui interagiamo con il nostro ambiente. Le motivazioni dell'apprendimento possono essere diverse: dalla necessità di passare un esame, all'apprendimento quasi inconscio dei cartelli stradali. L'apprendimento è quindi un processo differenziato e complesso, che ci fornisce conoscenze e abilità, sviluppa le nostre capacità e ci permette di conoscere i nostri comportamenti, valori ed emozioni.



---

Come formatori dobbiamo favorire l'apprendimento degli altri. Prima di tutto dobbiamo però riflettere su quale tipo di apprendimento si basa la formazione giovanile. La formazione fa progredire l'apprendimento sociale degli individui poiché gli espone ad ambienti, contatti, situazioni, comportamenti, e persino bevande e cibi nuovi. A proposito delle dinamiche di gruppo (5.1), abbiamo visto il modo in cui è possibile creare le situazioni nelle quali le persone possono integrare queste nuove esperienze. I corsi di formazione non implicano solamente nuovi modi di essere, ma permettono alle persone di imparare su nuovi argomenti, tematiche, capacità, bisogni, opportunità e così via. Naturalmente, è di fondamentale importanza che le persone utilizzino quanto appreso. Vi sono numerose definizioni contrastanti sull'apprendimento, una definizione utile sull'apprendimento nella formazione è la seguente: "Un processo intenzionale, il cui obiettivo è un continuo cambiamento nel comportamento" (WAGGS, *Training Skills for Advisors* 2.2). Pertanto, per aiutare gli altri ad imparare, dobbiamo unire il loro modo di imparare ad un processo programmato in grado di ottenere i cambiamenti desiderati. La formazione fornisce una varietà di esperienze potenziali, per cui se torniamo alla prima definizione di Kolb (1973), possiamo sostenere che l'apprendimento coinvolge una riflessione cosciente di queste esperienze: "L'apprendimento è il processo mediante il quale si accresce la conoscenza attraverso la trasformazione dell'esperienza". Tuttavia, un formatore non può dare per scontato che il processo di formazione fornirà automaticamente lo stimolo e creerà le condizioni per apprendere. Dopo aver identificato i bisogni che hanno reso legittima la formazione, il formatore ha bisogno di prendere in considerazione due fattori collegati all'apprendimento: quali dovrebbero essere gli esiti dell'apprendimento e in che modo fornire i metodi con i quali le persone dovrebbero raggiungere questi risultati.

### 3.2.2 Risultati dell'apprendimento

"Se non sapete dove state andando, non sorprendetevi nel trovarvi dove non volevate andare". Questo modo di dire vi è familiare? Coloro che sono impegnati nella formazione a lungo termine non potranno che considerarlo vero. È molto importante definire i punti di partenza e gli obiettivi finali sui quali lavoreranno i partecipanti. Le sezioni seguenti sottolineano una serie di fattori che devono essere presi in esame durante la fase di preparazione (e qualsiasi modifica del programma durante la sua attuazione). La prima fase consiste nel definire i *risultati dell'apprendimento* della formazione che successivamente devono essere concettualizzati in *obiettivi*.

Un formatore quali obiettivi desidera far raggiungere ai partecipanti alla fine del corso di formazione? Cosa dovrebbero conoscere i partecipanti alla fine di un workshop? Cosa dovrebbero essere in grado di fare? Cosa dovrebbero portarsi a casa? Queste sono solo alcune delle infinite domande che potrebbero essere poste sull'esito finale dell'attività di formazione. Esistono numerosi fattori imprevedibili che caratterizzano un corso di formazione e che vanno dalle aspettative e dagli stili di apprendimento dei partecipanti, al modo in cui viene valutato. Tuttavia, un approccio flessibile alle dinamiche della formazione e un approccio accuratamente programmato sono tra loro compatibili. Pensare ai risultati dell'apprendimento permette al formatore di rendere al massimo i tipi di apprendimento che il programma può sostenere e influenza la sua pianificazione all'interno della strategia e della metodologia della formazione. Tuttavia rimane sempre la domanda su quali siano esattamente i risultati dell'apprendimento.



Secondo Gagne e Medsker (1996) “l’apprendimento è un cambiamento relativamente permanente nelle capacità umane che non è il risultato di processi di crescita”. Continuano sostenendo che queste capacità sono collegate a determinati risultati dell’apprendimento, cioè categorie di forme di apprendimento che uniscono diversi aspetti della mente e del corpo. Possiamo vederli classificati qui sotto.

| Tipo di risultati             | Descrizione delle capacità                                                         | Esempio                                                                                                                                            |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Informazioni verbali</b>   | Dire, raccontare o descrivere le informazioni precedentemente ricevute             | A scuola durante la lezione di storia vi vengono chieste le date più importanti della seconda guerra mondiale                                      |
| <b>Capacità intellettuali</b> | Usare concetti e regole generali per analizzare, risolvere e creare nuovi problemi | Ideare un progetto che soddisfi alcuni requisiti                                                                                                   |
| <b>Capacità motorie</b>       | Eseguite un esercizio fisico in modo preciso e in un determinato arco di tempo     | Imparate ad arrampicarvi su una fune di 20 metri                                                                                                   |
| <b>Atteggiamenti</b>          | Scegliete un corso con una linea d'azione personale                                | Scegliete di cambiare il vostro approccio nei confronti della sessione di formazione dopo aver partecipato ad un corso di formazione per formatori |
| <b>Strategie cognitive</b>    | Gestire i propri processi di apprendimento e di pensiero                           | Usate in modo selettivo tre diverse strategie per identificare i bisogni della formazione di una particolare organizzazione                        |

(Tratto e adattato da: R.Gagne e K. Medsker, 1996)

Il bisogno di distinguere i diversi tipi di risultati dell’apprendimento nasce dal bisogno di distinguere i diversi tipi e livelli di formazione forniti. Se ci atteniamo allo schema riportato nel grafico, i risultati più comuni nella formazione giovanile riguardano solitamente gli atteggiamenti, le strategie cognitive e le capacità intellettuali. In questi contesti multiculturati e multilinguistici viene data meno importanza ai risultati sulle informazioni verbali e sembra che si faccia meno ricorso alle capacità motorie. Nell’animazione giovanile modelli come questi vengono spesso ricondotti ai risultati legati alla conoscenza, alla capacità e all’atteggiamento. Come punto di riferimento ciò che è stato detto potrebbe essere sufficiente dal momento che non abbiamo intenzione di fornire una panoramica esaustiva dei diversi modelli teorici. Ci concentriamo qui, invece, sull’importanza dei risultati dell’apprendimento nel processo di programmazione iniziale. Questo è fondamentale per la definizione degli obiettivi della formazione e porta a riflettere sui valori e gli obiettivi dell’apprendimento all’interno della formazione.



Un altro aspetto molto importante per identificare i risultati dell'apprendimento è quello degli approfondimenti. Fino a che punto un formatore desidera analizzare un determinato argomento o un problema? In altre parole, i formatori devono tenere in considerazione il livello di impegno e di apprendimento che i partecipanti devono raggiungere, nonché il tipo di conoscenza che desiderano che essi raggiungano.

Quest'ultimo punto diventa più chiaro se si osserva la tabella qui sotto:

#### Sei livelli di conoscenza

1. Consapevolezza – ricordare, riconoscere, essere consapevoli dell'esistenza
2. Comprensione – tradurre da una forma all'altra
3. Applicazione – applicare o utilizzare informazioni in una situazione nuova
4. Analisi – analizzare una situazione e dividerla in parti diverse
5. Sintesi – raccogliere informazioni in un modo nuovo
6. Valutazione – valutare con criteri precisi.

(Tratto da Klatt (1999) e Krathwohl, Bloom e Masia (1964).

L'esempio che segue mostra i livelli di conoscenza in relazione alla formazione in generale. Esempio: Che tipo di conoscenza può avere una persona sulla formazione in generale?<sup>3</sup>

- Essere **consapevoli** che la formazione esiste come attività, rappresenta il livello più basso possibile, più basso persino della conoscenza del **perché** esista e **quale sia il suo obiettivo** (essere il partecipante di un corso). Sapere **come** svolgere un determinato tipo di attività di formazione (domanda) significa acquisire un livello più elevato di conoscenza. Essere **in grado di analizzare** un programma di formazione rappresenta un ulteriore sviluppo e perfezionamento di questa conoscenza. Da questo deriva **la capacità di progettare** programmi (elementi) di formazione propri. Secondo questo schema, il livello più alto viene chiamato valutazione, che riflette la capacità di **trarre conclusioni** e prendere decisioni che si basano sui criteri stabiliti (es. decidere se un programma di formazione è più adeguato di un altro).

L'approfondimento nella valutazione dei risultati di apprendimento è importante per una serie di motivi. Ricorda l'analisi dei bisogni, in quanto li formula in modo che possano collegarsi alla progettazione del programma. Oltre a questo è necessario considerarli in relazione al profilo del partecipante (vedi 4.5.4). Per il momento ci concentreremo sul processo di definizione degli obiettivi in base ai risultati dell'apprendimento.

<sup>3</sup> Si noti che nel seguente paragrafo il termine valutazione viene utilizzato con una connotazione più ampia rispetto al resto della pubblicazione, dove il significato è specificatamente legato alla formazione.

### 3.2.3 Definire gli obiettivi

Definire gli obiettivi può essere visto come un modo per esprimere in termini operativi i diversi risultati dell'apprendimento riconosciuti per l'attività di formazione. Tuttavia, si deve notare che questo non è valido per tutti gli obiettivi fissati per una determinata attività. La discussione sui tipi e i livelli dei risultati dell'apprendimento si è basata puramente sullo sviluppo individuale. Nell'animazione giovanile (e in altri campi dove le organizzazioni svolgono una formazione del personale) si possono solitamente individuare due insiemi di obiettivi. Il primo è costituito dagli obiettivi a livello individuale, che mette in evidenza i benefici della formazione per i partecipanti. Il secondo si riferisce all'organizzazione alla quale appartengono i partecipanti e considera le potenziali influenze e l'utilizzo dell'apprendimento all'interno dell'organizzazione e del suo ambiente. Se lo scopo del corso è quello di creare e motivare i "moltiplicatori", allora questo secondo insieme di obiettivi acquista ancora più importanza.

Questo significa che l'ideatore di un'attività di formazione ha due compiti principali: tradurre i risultati dell'apprendimento individuale in obiettivi di formazione e creare gli obiettivi sui miglioramenti dell'organizzazione dopo che i partecipanti iniziano ad applicare la conoscenza acquisita. Non si tratta di compiti facili. Il formatore deve avere un'idea chiara sugli obiettivi della formazione e deve idearne altri che siano comprensibili e raggiungibili. Questi devono essere comunicati ai partecipanti, per permettere loro di negoziare le proprie aspettative con gli obiettivi della formazione.

La vastissima gamma di termini usati per indicare gli "obiettivi" è sorprendente, ma di scarsa utilità ("aims", "objectives", "goals", etc.). Che cosa succede se si cerca di tradurli in altre lingue? Invece di diventare matti, consideriamo gli obiettivi semplicemente come una serie di istruzioni o proiezioni che cercherete di realizzare durante la formazione. Il TE-5 qui sotto propone le principali caratteristiche di un obiettivo e le linee guida per valutarlo. E' uno schema utile, ma essendocene tanti altri, alla fine ogni formatore deciderà quale struttura è più adatta a lui<sup>4</sup>.

#### TE-6

##### Il modello *SPIRO* per definire gli obiettivi

|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Specificità</b>   | Gli obiettivi devono essere specifici (che cosa si farà esattamente?)                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Prestazione</b>   | Gli obiettivi devono concentrarsi su risultati rilevanti e non sulle attività (che cosa volete realizzare?)                                                                                                                                                                              |
| <b>Implicazione</b>  | Coloro che sono impegnati nell'attuazione devono essere coinvolti nel processo per determinare gli obiettivi. (Qual è il vostro ruolo?)                                                                                                                                                  |
| <b>Realismo</b>      | Gli obiettivi devono essere concreti e gratificanti. Se sono troppo ambiziosi possono causare insoddisfazione. Gli obiettivi devono essere stimolanti altrimenti non vi sarà alcuna soddisfazione nel realizzarli. (Questi obiettivi si possono raggiungere con le risorse disponibili?) |
| <b>Osservabilità</b> | Gli obiettivi devono essere misurabili e osservabili. (Come fate a sapere se siete stati dei formatori di successo?)                                                                                                                                                                     |

Da: Pfeiffer J.W. & J.E. Jones (1972) (ed.)

<sup>4</sup> Un modello per stilare un elenco degli obiettivi (chiamato SMART) viene presentato nel T-Kit sulla Gestione del Progetto



### Esempi degli obiettivi:

#### A livello individuale (determinato in relazione ai risultati dell'apprendimento)

- Permettere ai partecipanti di preparare, avviare e valutare un progetto
  - Sviluppare le capacità dei partecipanti nelle aree di insegnamento dei diritti umani, di leadership e di sviluppo del programma, gestione del progetto e apprendimento interculturale
  - Aumentare la conoscenza e la consapevolezza dei partecipanti sui valori di base dell'educazione non formale europea
  - Aumentare la competenza e la motivazione dei partecipanti ad affrontare l'apprendimento interculturale nelle attività giovanili
  - Fornire una visione d'insieme sui diversi concetti della formazione nell'educazione non formale
- 
- Aiutare i partecipanti a valutare i loro bisogni legati alla formazione e imparare dalle loro esperienze
  - Sviluppare le capacità di gestione e leadership del partecipante

#### A livello organizzativo (un contesto più ampio)

- Contribuire al miglioramento degli schemi comunicativi nelle organizzazioni dei partecipanti
- Incoraggiare lo sviluppo da parte dei partecipanti di progetti giovanili locali innovativi sulla partecipazione e la cittadinanza

*Nota:* Nel T-Kit sulla *Gestione del Progetto* vi è un'ampia sezione dedicata alla definizione degli obiettivi (pagg. 52-56).

### Spunti per la riflessione

Quali fattori pensate siano più importanti per l'apprendimento? Perché?  
In che modo gli obiettivi contribuiscono al processo di apprendimento?  
Gli obiettivi si possono sempre valutare?  
Conoscete metodi efficaci per comunicare gli obiettivi ai partecipanti?

## 3.2.4 Stili di apprendimento

In campo giovanile si usa spesso affiancare l'educazione formale a quella non formale (vedi 2.1.4). L'educazione formale, ricevuta a scuola o all'università, tende ad esaltare l'approccio intellettuale ed è spesso chiamata apprendimento di immagazzinamento dati. L'insegnante è "il saggio" che considera lo studente un vaso vuoto da riempire di nozioni, non riconoscendo che i vasi hanno già un loro contenuto. In opposizione a questo, la formazione con un formatore, che ha il ruolo di guida, incoraggia il discente in qualità di vaso a scegliere il suo contenuto e a riempirsi a suo piacimento. Questa dicotomia ignora una serie di elementi: lo sviluppo di approcci pedagogici nel settore formale che vengono utilizzati in quello non formale, la diversità dello stesso settore formale e l'aumento dell'utilizzo incrociato dei tipi di educazione in entrambi i settori.

L'educazione non formale è caratterizzata dalla *centralità del partecipante*. L'obiettivo è quello di creare un processo dove gli individui possano imparare da loro stessi, dal gruppo e dalla formazione. Data la centralità del partecipante, la formazione pone l'accento sullo sviluppo personale e sull'apprendimento. Questo viene spesso descritto come l'approccio delle *4H*, poiché si impara con la testa (head), le mani (hands), il cuore (heart) e la salute (health)

---

e sottolinea la relazione tra i modi di apprendimento intellettuale, strumentale, emotivo e olistico. Anche senza far riferimento ad altre teorie più specifiche, questa breve descrizione risulta essere un elenco valido per ogni tipo di formazione, poiché dimostra che l'apprendimento aumenta se si fa continuamente riferimento a metodi diversi. Il principio di base di questo elenco è che più sono le dimensioni affrontate dalla formazione, più profondo sarà il livello di apprendimento. Inoltre suggerisce la necessità di utilizzare razionalmente questi diversi metodi di apprendimento e cercare di migliorare le nostre capacità.

Abbiamo discusso fino ad ora sui diversi metodi di apprendimento e li abbiamo collegati all'esperienza. È inutile dire che le esperienze sono diverse e che le persone hanno modi diversi di apprendere. Esistono numerosi approcci teorici di rilievo che affrontano gli stili di apprendimento, ad esempio il lavoro di Honey e Mumford è largamente applicato al settore giovanile. Poiché il loro approccio viene discusso approfonditamente nel *T-Kit sulla Gestione Organizzativa* (pagg 19-22), concentreremo qui la nostra attenzione sul ciclo di apprendimento basato sull'esperienza di D. A. Kolb, la base del lavoro di Honey e Mumford.

Kolb suddivide la massima "imparare dall'esperienza" in fasi distinte, ma collegate, che formano un processo ciclico. L'apprendimento non è legato solo all'esperienza, ma anche a quello che facciamo di quella determinata esperienza. Ha bisogno di essere tradotto in un'esperienza di apprendimento e il suo valore dosato in modi diversi. Il ciclo si sposta dall'agire al riflettere su ciò che è successo, al generalizzare e al concettualizzare l'esperienza e applicare la nuova conoscenza per agire un'altra volta. Maggiore sarà la mole di aspetti sull'apprendimento trattati e più intensa sarà l'esperienza. Tuttavia essa risulterebbe inutile se non si riflettesse su ciò che è accaduto, e questa riflessione non venisse tradotta al momento opportuno (in pratica). Questo è ciò che la definizione precedentemente citata considera un "costante cambiamento nel comportamento" (4.2.1). Un esempio di situazione di formazione potrebbe essere un gioco di simulazione per l'apprendimento interculturale dove viene chiesto ai partecipanti di prendere parte ad una esperienza organizzata. Al fine di imparare da questa esperienza è fondamentale la valutazione, l'analisi e il trasferimento, che fa iniziare da una situazione di apprendimento strutturata il processo di apprendimento sulla società.

In molti degli approcci teorici che è possibile incontrare, un ideale "partecipante integrato" trarrebbe benefici da ciascuna delle fasi del ciclo dell'esperienza. Tuttavia, la riflessione personale può indicare il fatto che noi tutti ci identifichiamo più in alcuni stili piuttosto che in altri, anche se questo può variare a seconda della situazione, della motivazione e dello stimolo. Dal punto di vista negativo, fare affidamento ad uno stile può esserci utile in una determinata fase del ciclo, ma si rivela uno svantaggio se vengono richieste altre capacità in fasi diverse. Un obiettivo chiave per utilizzare teorie di questo tipo è "imparare ad imparare"; in altre parole, identificare le situazioni dalle quali traiamo minor beneficio e cercare di migliorarle. Vale la pena ricordare in relazione a questo, che il concetto di stile comprende anche la velocità – le persone imparano con ritmi diversi, a seconda della loro velocità individuale, del modello del programma e della forza del gruppo. Quando si discute su teorie di questo tipo è importante riproporre uno dei presupposti principali di questa pubblicazione. Le teorie non forniscono un piano per la formazione, ma servono solo per orientarsi. Nessuno rientra perfettamente in queste categorie. La realtà attuale della formazione introduce nuovi fattori che sono imprevedibili ed esercitano un'influenza sull'apprendimento degli individui. Categorie di questo tipo, se eccessivamente enfatizzate, possono limitare e appiattire le opportunità di apprendimento.



### Spunti di riflessione

1. Pensate all'ultimo corso di formazione al quale avete partecipato e valutate ciò che avete imparato in relazione alle 4H
2. In qualità di formatore, avete mai preso in esame la relazione tra il modo in cui imparate e quello in cui insegnate? Considerate una delle vostre sessioni di formazione in relazione al vostro stile di apprendimento preferito: attinge da altri stili e tipi di approccio? In che modo potreste modificarlo senza perdere la vostra energia e dare spazio agli altri?

### 3.2.5 Apprendimento Interculturale

In una breve discussione sull'apprendimento interculturale all'inizio di questo T-Kit è stato affermato che per capire le situazioni di apprendimento interculturale occorre sviluppare le competenze del formatore. Questo perché l'apprendimento interculturale contrappone l'apprendimento sociale (socializzazione) in relazione alla nostra percezione della realtà, molto spesso ai nostri valori, con l'apprendimento cosciente in relazione alle realtà e ai sistemi di valori che questo tipo di educazione favorisce e valuta come risorsa positiva. Molti ricercatori del campo affermano che vi sono alcune competenze socioculturali indispensabili nel processo di apprendimento su come adattarsi, valutare e comunicare in situazioni interculturali. Non solo forniscono una forma di riflessione valida per il formatore, ma anche una serie di capacità che possono essere favorite attivamente dalla formazione:

*Empatia*: il termine implica una serie di altri significati. Normalmente, viene considerata come la capacità di immedesimarsi in un'altra persona, apprezzarne le caratteristiche comuni in quanto essere umano e cercare di capire i processi di inculturazione che ci differenziano. Dopo la fine della seconda guerra mondiale alcuni sociologi hanno sostenuto che la vita moderna sempre più complessa richiede l'empatia come una condizione di base per la convivenza. *L'empatia ci permette di affrontare in modo attivo e creativo la diversità delle persone con le quali entriamo in contatto durante un incontro interculturale* (Service National de la Jeunesse, pag.32). Riflettere e sviluppare l'empatia ci permette di affrontare valori diversi e lavorare con sistemi interpretativi e comunicativi differenti. È importante considerare anche i limiti dell'empatia; non è una ricetta per capire, ma piuttosto un processo per apprendere e affrontare la differenza.

*La distanza del ruolo*: implica il tentativo di vedere noi stessi dal di fuori.

L'inculturazione pone al centro noi stessi; le nostre strutture percettive, interpretative e valutative sono normali, naturali e stabilizzanti. Una situazione interculturale (in effetti ogni situazione di gruppo) unisce sistemi diversi. Decentralizzando noi stessi possiamo iniziare ad analizzarci come esseri inculturati - riflettere su noi stessi secondo quelle qualità che ci rendono diversi dagli altri. La distanza del ruolo non dovrebbe essere confusa con il relativismo culturale; questa sorta di auto-riflessione ci permette di esaminare le nostre norme, pregiudizi e stereotipi, ma anche di concentrarci su quei valori e aspetti culturali che sono fondamentali per la nostra identità e che non possono essere negoziati. Vale la pena prendere in considerazione questa capacità in relazione alla discussione dei ruoli nel punto 5.1.

*Tollerare l'Ambiguità*: una situazione interculturale può creare uno stato di continuo cambiamento, dove le norme, i presupposti e gli schemi di comunicazione che diamo per scontati non vengono riconosciuti, condivisi o accettati. Eppure allo stesso tempo una situazione di formazione richiede il nostro coinvolgimento in un processo dove la comunicazione e l'interazione sono sempre possibili. Dal punto di vista emotivo e intellettuale, questo tipo di pro-

cesso può creare insicurezza e frustrazione e quindi la scelta di posizioni difensive. Sviluppare una tolleranza all'ambiguità è un modo per riflettere e gestire l'incertezza, è un *prerequisito per eliminare la visione rassicurante del mondo senza fornire subito la sicurezza di una visione alternativa (ibid., pag.35)*. Implica una tolleranza e un'analisi attiva, imparare ad accettare l'insicurezza esaminando quegli elementi che contribuiscono a crearla.

Nel *T-Kit sull'Apprendimento Interculturale* troverete diversi approcci per organizzare alcune attività interculturali (pagg. 21-32). I punti seguenti vengono quasi sempre affrontati con le pedagogie interculturali e un'attenta riflessione è importante per l'auto-sviluppo di queste competenze chiave, per non parlare di quanto siano d'aiuto per lo sviluppo degli altri.

- Imparare a conoscere se stessi nel proprio contesto culturale e sociale.
- Imparare in modo attivo sul mondo e sulle possibili interconnessioni di realtà diverse.
- Riflettere sui propri atteggiamenti, valori, percezioni e comportamenti in relazione sia all'analisi sociale generale, che alle interazioni specifiche di gruppo.
- Affrontare la comunicazione come un processo culturale che richiede una continua considerazione degli aspetti verbali e non verbali, nonché lo sviluppo di nuove competenze.

#### Spunti di riflessione

Considerate il TE-9 nella sezione 4.5.3 in relazione alla vostra esperienza di apprendimento interculturale

1. *Zona di comfort*: quali elementi vi portano a definire una situazione "piacevole"?
2. *Zona di stress*: che cosa vi ha disturbato di più? Potete collegarlo ai fattori riportati qui sopra? In che modo affrontate la situazione?
3. *Zona di crisi*: Come avete reagito alla situazione? Quali competenze chiave delineate sopra sono importanti e attinenti alla situazione?

## 3.3 Strategie e Metodologie

### 3.3 1 Strategie di formazione

La fase successiva del processo è quella di progettare un corso di formazione che rifletta i risultati di apprendimento sperati e fornisca una serie di stili e velocità di apprendimento. Una strategia di formazione può essere considerata il modo in cui si pianifica il flusso del programma; la logica con la quale viene sviluppato il contenuto e i metodi in relazione alle dinamiche di gruppo. Possedere una strategia di formazione è importante poiché unisce per la prima volta l'interconnessione dei suoi elementi. TE-15 (vedi 5.1.3) il modello di interazione incentrato sul tema mostra questa interconnessione.

Potrebbe essere visto come illustrativo della formazione in generale (5.1.3), ma in questo contesto indica gli elementi specifici e interdipendenti che devono essere tenuti in considerazione in una strategia di formazione. L'*argomento* costituisce l'obiettivo della formazione e il motivo per cui le persone partecipano. Rappresenta i temi e la forma dell'incontro. "*Io*" sono le singole persone coinvolte nella formazione, sia che facciano parte della squadra o siano partecipanti, con le loro aspettative, i diversi livelli di apprendimento, conoscenze ed esperienze in relazione all'argomento, etc. "*Noi*" è il gruppo e rappresenta più di una sem-

plice collettività fisica. Il gruppo è inteso come processo collettivo, con un'esperienza culturale che implica lo sviluppo degli schemi di comunicazione, le supposizioni condivise, il dialogo sui valori, l'atmosfera, i ruoli, e altre dinamiche. Per finire, il *globo* è il contesto nel quale avviene la formazione, che comprende le condizioni materiali e fisiche, le considerazioni organizzative e la relazione con il "mondo reale".

Il triangolo suggerisce che all'interno del globo i diversi elementi tematici, individuali e di gruppo, dovrebbero avere relazioni equilibrate. Ogni lato del triangolo ci permette di fare domande che delineano la strategia di formazione (quello che segue non è un elenco approfondito):

- *Tema – Noi*: che livello di esperienza del tema dovrebbe avere il gruppo? Quali esperienze diverse esistono? La formazione è induttiva (fornisce una struttura e orientamento al gruppo) o deduttiva (permette al gruppo di determinare la struttura e di orientarsi da solo)? Quali aspettative abbiamo in relazione ai contributi del gruppo sul tema? In che modo uniamo lo sviluppo del gruppo a quello del tema?
- *Noi – Io*: In che modo affrontiamo le aspettative individuali in relazione al gruppo? Quale spazio hanno gli individui all'interno del gruppo? L'orario di lavoro e i metodi rispettano i bisogni individuali e di gruppo? Come affrontiamo i conflitti?
- *Io – Tema*: quali aspettative hanno gli individui in relazione al tema? Che cosa vogliono imparare? In che modo l'analisi del tema fornisce stili e ritmi di apprendimento diversi? Quali responsabilità ha l'individuo sul suo apprendimento e quali possibilità di contribuire? Vi sono domande sulla competenza linguistica o altri fattori che devono essere affrontati?

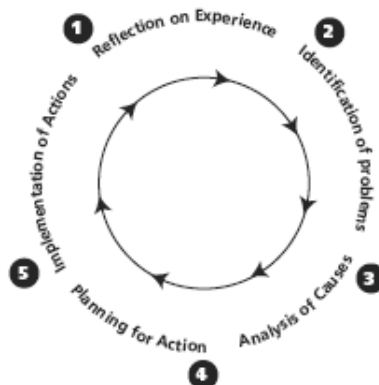
Il *globo* deve essere suddiviso in tutte queste relazioni: possibilità e limiti legati all'ambiente di lavoro, i fondi, le aspettative dell'organizzazione/i, ecc.

Un esempio pratico di una strategia di formazione in relazione al globo viene fornito dal diagramma circolare (TE-6) che illustra *Il Metodo Psico- sociale dell'Analisi Sociale*, sviluppato dal World Studies Project (1976:4, in Leahy, Anne 1996:20). Questa strategia di formazione si basa sull'ipotesi che la conoscenza nasce da una riflessione e da una sintesi dell'esperienza sociale. Comprende perciò profonde relazioni reciproche fra i tre punti del triangolo; il tema si sviluppa con le riflessioni di gruppo, sintesi delle esperienze individuali, che vengono interpretate dai benefici del lavoro di gruppo e dall'obiettivo fornito dal tema. Come il ciclo si sviluppa attraverso le cinque fasi, la formazione si sviluppa dalla continua interazione di questi elementi.

Poiché questo particolare modello è stato sviluppato per l'analisi sociale in riferimento all'educazione allo sviluppo, può essere utilizzato per una serie di argomenti se le premesse sul quale si basano riflettono la strategia di formazione che vorreste adottare. All'interno della strategia vi sono ancora molte altre decisioni da prendere. La strategia fornisce il diagramma di flusso della formazione, questo flusso deve essere rappresentato dalla metodologia che favorirà la formazione.

## Metodo psico-sociale dell'Analisi Sociale

- 1 Riflessione sull'Esperienza
- 2 Identificazione dei Problemi
- 3 Analisi delle Cause
- 4 Pianificazione dell'Azione
- 5 Attuazione delle Azioni





### 3.3.2 Metodi e Metodologia

Domanda: qual è il plurale di metodo? Risposta: metodi e non metodologia. Questo è il primo punto da chiarire in questa sezione. Una metodo è un'attività programmata e fornisce la struttura di una determinata parte del programma. Potrebbe essere un esercizio stimolatore delle attività, un gioco di simulazione, una lezione.

La metodologia è invece la logica dei metodi educativi scelti. L'esercizio di simulazione *Ecotonos* è un metodo, la simulazione è una metodologia ispirata ad una filosofia di apprendimento basata sull'esperienza. Per questo motivo la vostra metodologia è strettamente collegata alla strategia di formazione, secondo la quale vengono scelti i metodi individuali. Fornisce una visione d'insieme dei metodi del programma, tenendo in considerazione l'equilibrio dei tipi e il modo in cui si relazionano agli stili di apprendimento, attività individuali o di gruppo, e così via. Indica inoltre che scegliere un metodo non significa solo trovare attività che riempiano il tempo a vostra disposizione. Questa sezione affronta una serie di domande che dovrebbero essere prese in esame prima di decidere il metodo.

Un "metodo" è il momento in cui ciò che è stato programmato per la formazione viene presentato ai partecipanti. Una lezione di cinque ore sulla partecipazione e la cittadinanza senza domande o pause per andare al bagno può sembrare un po' strana. Il metodo scelto e la relazione tra i lati del triangolo che rappresenta potrebbero non essere conformi ai valori sostenuti dal contenuto o dalla formazione. Il metodo deve essere collegato all'obiettivo della formazione, in altre parole i valori sottolineati, gli obiettivi generali e quelli specifici. Il metodo scelto deve raggiungere un determinato obiettivo e rappresentare un sistema di valori validi per tutto il progetto. Se dovessimo fare un elenco di domande legate alla scelta del metodo, le prime sarebbero:

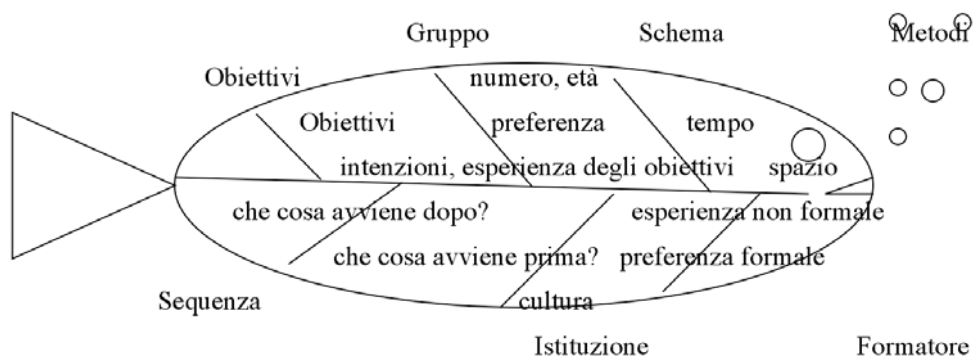
Il metodo scelto è in linea con i valori e gli obiettivi della formazione?

Il metodo è in grado di esprimere gli obiettivi necessari per questa fase della strategia di formazione? (Completate la seguente frase: alla fine di questa sezione vorrei dire che i partecipanti....)

Queste domande sono utili anche per le squadre. Chiarite se i membri della squadra hanno risposto in modo diverso a queste domande.

Per mettere in relazione i metodi all'insieme dei fattori possiamo ricorrere, come gli antichi romani, alla figura del pesce.

TE-8



*Per quanto riguarda il riconoscimento dell'illustrazione qui sopra, ci si basa su una "dichiarazione di attesa". Il possessore del copyright non è stato rintracciato. Qualsiasi informazione utile in tal senso è fortemente apprezzata.*



---

Le bolle che fuoriescono dalla bocca del pesce rappresentano i metodi, sviluppati durante il passaggio attraverso tutto il corpo. Ai lati possiamo osservare i fattori che hanno influenzato questo processo. Possiamo inoltre fare un collegamento con gli elementi presenti nel globo. Domande importanti in relazione al gruppo possono essere:

- In che modo la metodologia riflette la realtà del gruppo, in altre parole esistono metodi diversificati all'interno del programma che corrispondono a stili di apprendimento, bisogni e velocità diversi?
- Che tipo di comunicazione viene promossa dal metodo all'interno del gruppo?
- Il metodo contribuisce al processo di formazione del gruppo o è un ostacolo?
- Quale livello di fiducia e familiarità il metodo presuppone che vi sia all'interno del gruppo?
- In che modo il metodo corrisponde alla vostra comprensione delle dinamiche di gruppo?
- In che modo il metodo affronta i bisogni del gruppo e le responsabilità in questa fase della strategia di formazione?

A queste considerazioni possiamo aggiungere altre domande individuali e fare riferimento ai lati delle relazioni del triangolo:

- Il metodo tiene in considerazione tutte le informazioni biografiche individuali che possono essere importanti? (Età, educazione, lingua, background socio-culturale, esperienze precedenti).
- Il metodo consente una partecipazione attiva del partecipante?
- Il metodo impegna capacità superiori a quelle verbali e intellettuali?
- Si dà tempo e opportunità al partecipante di entrare in contatto con i suoi interessi, pensieri e sentimenti?
- Il discente si renderà conto che è responsabile del suo apprendimento e sviluppo personale?
- Le domande sono fatte per stimolare un'ulteriore ricerca, formazione, scambio o studio?
- Il metodo suscita reazioni ed emozioni che possono essere affrontate in questo contesto?
- Il metodo presuppone che i partecipanti siano dotati di determinate capacità fisiche?

Il metodo è legato al tema e viene scelto per far progredire l'indagine sull'argomento in un particolare momento. Ripensando alla strategia di formazione, il metodo deve essere collegato agli obiettivi del contenuto, e la relazione del formatore e del gruppo al contenuto in quel momento.

- Quali conoscenze precedenti presuppone il metodo? (intellettuali, emotive, ecc).
- In che modo il metodo si collega a quello che si è verificato in precedenza e a quello che verrà dopo?
- In che modo il metodo valuta e include i contributi del gruppo?
- Quali informazioni vengono date dal formatore e quali devono fornire o trovare i partecipanti?
- Il metodo, a questo punto, a quali elementi dell'argomento dà priorità e perché?

Infine, il globo suggerisce una serie di fattori che devono essere presi in considerazione.

- Il metodo è realizzabile?
- Il metodo è sicuro dal punto di vista fisico e psicologico?
- Sono stati messi in preventivo e sono disponibili i materiali necessari?
- Che impatto ha l'ambiente fisico sulla scelta del metodo?

- Il tempo è sufficiente, consentendo piccoli ritardi, per completare l'attività e raggiungere gli obiettivi?

**Nota:** molte delle domande qui sopra riportate sono state suggerite o tratte dal un programma "Considerazioni per la Progettazione dei Programmi di Formazione e la Scelta dei Metodi", di Antje Rothemund, per la "Formazione per i Formatori", Centro Giovanile Europeo Budapest 1998, (tratto a sua volta da Gerl, H: "Methoden der Erwachsenenbildung" in Pöggeler, *Handbuch der Erwachsenenbildung*, Stoccarda 1985).

#### Spunti di riflessione

1. Dopo aver studiato bene l'elenco di domande, potete aggiungerne altre alle diverse categorie?
2. Vi vengono suggerite da esperienze particolari?

### 3.3.3 Metodi e Formatori

Il successo del metodo scelto dipende senza dubbio anche dal formatore che lo trasmette. Essendo il formatore un essere umano, occorre prendere alcune piccole precauzioni per evitare di raggiungere risultati indesiderati. Un metodo che coinvolge un gruppo in una situazione di apprendimento basato sull'esperienza non è una scienza esatta, ma si può imparare a valorizzare anche i contributi inaspettati. Tuttavia, è possibile fare ciò solamente se il formatore è in grado di riconoscere tali contributi e ricondurli agli obiettivi della sessione. Il formatore deve trovarsi a suo agio con il metodo ed essere fiducioso nella sua capacità di analizzarlo. Le affermazioni che seguono possono essere una guida per valutare se il metodo è adatto a voi in qualità di formatore. Le domande sono particolarmente adatte per scegliere i metodi di apprendimento interculturale:

*Nella scelta dei metodi il formatore dovrebbe.....*

- Essere sicuro e convinto del metodo.
- Quando possibile aver sperimentato il metodo come partecipante (o come parte di una squadra in cui le persone hanno vissuto questa esperienza e possono condividerla con gli altri).
- Essere in grado di anticipare i risultati, ma anche di affrontare quelli inaspettati.
- Essere consapevoli delle proprie opinioni e interpretazioni, lavorare con le interpretazioni e associazioni dei partecipanti.
- Rendere chiari gli obiettivi dell'unità del programma.
- Evitare di usare metodi che potrebbero suscitare stati d'animo nei partecipanti o nel gruppo e che non possono essere affrontati durante la formazione.
- Accettare che alcuni partecipanti non vogliano prendere parte ad un particolare esercizio.
- Possedere una strategia preparata attentamente per la valutazione e il feedback, che può essere adattata anche per affrontare risultati inaspettati.
- Essere consapevoli che l'apprendimento comporta un cambiamento e che ciò può rivelarsi un'esperienza sgradevole. I partecipanti potrebbero dare le colpe al metodo (o proprio al formatore). Il formatore deve analizzare attentamente se il malessere è stato causato dal metodo o dalle emozioni e dalle scoperte che il metodo ha suscitato.  
*(Affermazioni tratte da Rothemund, op.cit).*

Un elenco di questo tipo può essere attendibile, ma dipende ovviamente da una serie di fat-



tori legati al contesto della formazione. Inoltre, solleva questioni sul ruolo del formatore e della sua etica; in che modo vede la sua relazione e il suo potere nei confronti del gruppo, cosa si può chiedere ai partecipanti e così via.  
(vedi anche 2.2.3)

### 3.4. Considerazioni logistiche

Organizzare un corso di formazione è come prepararsi per un viaggio. Le nostre nonne dicevano che meglio si prepara il bagaglio, migliore sarà la vacanza. Forse avevano ragione. Per un corso di formazione è la stessa cosa. Meglio vi preparate, e meglio sarete pronti ad affrontare l'inaspettato. Questa sezione fa una divisione in tre fasi e prende in considerazione le questioni pratiche e logistiche che incontrerete prima, durante e dopo. È utile tenere a mente che mentre il corso è solitamente la fase più interessante, svolgere un corso completo significa attribuire uguale valore ad ogni fase.

La tabella successiva è molto generale e contiene gli elementi di base che devono essere presi in esame quando si prepara e si svolge un corso di formazione. Presenta la sequenza logica delle principali azioni pratiche che devono essere svolte. Abbiamo evitato di indicare la durata, poiché essa dipende da numerose variabili e caratteristiche specifiche, dalla natura della formazione alla dimensione, le esigenze e le tradizioni dell'organizzazione. Come regola generale, non si deve sottovalutare il tempo che alcuni aspetti amministrativi richiedono, quali ad esempio l'ottenimento del visto.

#### 3.4.1 Prima

| SEQUENZA | AZIONE                                                                                                                                                                                                | CONSIDERAZIONI                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1        | <ul style="list-style-type: none"><li>- Valutazione dei bisogni</li><li>- Decisione sull'argomento</li><li>- Decisione sulle date, organizzazione di accoglienza, tipi di eventi e scadenze</li></ul> | Ogni organizzazione ha la sua struttura e il suo processo decisionale; tuttavia, questa è solitamente la prima cosa che dovete fare: esaminare e valutare i bisogni e le aspirazioni dei vostri membri, individuare gli argomenti più adatti per la formazione |
| 2        | <ul style="list-style-type: none"><li>- Cercate i fondi disponibili e le condizioni necessarie<sup>5</sup></li><li>- Fate una richiesta scritta per la sovvenzione</li></ul>                          | È molto importante non sottovalutare il tempo che questa procedura può richiedere, controllate inoltre il prospetto per ogni sovvenzione.                                                                                                                      |

<sup>5</sup> Sono disponibili diverse sovvenzioni sia a livello nazionale che internazionale. A livello internazionale in Europa il Consiglio d'Europa e l'Unione Europea sovvenzionano le attività giovanili a determinate condizioni. Per ulteriori informazioni visitate i seguenti siti web: Consiglio d'Europa <http://www.coe.int>, o Unione Europea: <http://europa.eu.int>

|   |                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3 | - Fate richiesta all'organizzazione di accoglienza e chiedete conferma | Una lista dettagliata e chiara delle richieste e del sostegno previsto dovrebbero essere presentati all'organizzazione di accoglienza per dare la possibilità di decidere se vogliono e possono ospitare l'evento. Le informazioni sulle strutture per disabili dovrebbero essere richieste in questa fase. Viene stabilita una data preliminare per l'incontro e il seminario per il gruppo di preparazione. Il luogo viene allestito dall'organizzazione di accoglienza, in seguito alla conferma del gruppo di preparazione e/o del responsabile dell'evento incontrati durante l'incontro. In alcuni casi i responsabili del luogo dell'evento richiedono una caparra. Non dimenticatevi di chiedere i costi di una possibile cancellazione. |
| 4 | - Selezione del gruppo di preparazione                                 | Le organizzazioni seguono solitamente le loro procedure di selezione interne, ma devono essere attente alle questioni legate al multiculturalismo e al sesso nella formazione della squadra. Si dovrebbe specificare chiaramente quali aspettative vi sono riguardo l'esperienza e l'impegno richiesti alla squadra.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 5 | - Incontro del gruppo di preparazione                                  | L'incontro di preparazione si svolge in loco. L'invito a questo incontro dovrebbe includere l'ordine del giorno dell'incontro e informazioni dettagliate utili per la preparazione dell'evento, quali o politiche, la richiesta di finanziamenti, rapporti sugli eventi precedenti e così via. Durante l'incontro vengono decisi: gli obiettivi, il programma, i contenuti della sessione, i metodi di lavoro, il profilo dei partecipanti e le responsabilità della squadra. Vengono inoltre confermate le date del seminario. Dopo l'incontro il responsabile dell'evento spedisce la relazione al gruppo responsabile dell'organizzazione                                                                                                     |



|   |                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6 | - Staff di interpreti                                             | Appena vengono confermate le date del seminario il responsabile contatta lo staff di interpreti per verificarne la disponibilità; indicare quali attrezzature sono disponibili, cosa bisogna affittare e i costi di una possibile cancellazione.                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 7 | - Inviti ad esperti e formatori esterni                           | Se si includono nel programma oratori esperti, essi devono essere individuati, contattati e informati dal gruppo di preparazione. Non dimenticate di tenerli aggiornati sulle correzioni del programma e di inoltrare agli esperti il materiale che è già stato spedito ai partecipanti.                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 8 | - Inviti ad organizzazioni e partecipanti                         | Per l'incontro di preparazione l'invito all'evento deve essere scritto. L'invito viene inviato a tutte le organizzazioni del gruppo in questione e ai potenziali partecipanti. L'invito deve contenere gli obiettivi dell'evento, i metodi di lavoro, il profilo dei partecipanti, i moduli di iscrizione (inclusi particolari esigenze alimentari, competenze linguistiche), il tipo di viaggio, richiesta di visto, disposizioni sull'accesso dei disabili e una chiara richiesta di scadenza. Non dimenticate di citare le condizioni per la cancellazione. |
| 9 | - Elenco dei candidati e spedizione delle lettere di accettazione | Sulla base dei criteri espressi nel profilo dei partecipanti, il gruppo di preparazione stila un elenco dei candidati e invia loro una lettera di accettazione. Queste di solito contengono informazioni dettagliate sul programma e sulla sede, come arrivare e le istruzioni per il pagamento. Dovrebbe essere prestata particolare attenzione ai disabili che vorranno partecipare. E' necessario fornire loro informazioni accurate e fare tutto il possibile per permettere la loro partecipazione.                                                       |

|    |                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 10 | - Contatti con l'organizzazione di accoglienza sulla richiesta dei visti. | Una volta ricevute le richieste dei visti, queste vengono spedite all'organizzazione di accoglienza che sollecita per ottenerli. Bisogna ricordare che molti paesi hanno richieste e formalità che devono essere rispettate..                                                    |
| 11 | - Pagamento della quota di partecipazione                                 | Alcune organizzazioni richiedono il pagamento di una quota di partecipazione da pagare anticipatamente tramite bonifico bancario, altre in contanti al momento dell'arrivo. Questo significa fornire i dettagli bancari e il tipo di valuta.                                     |
| 12 | - Preparazione di documenti e materiale attinenti.                        | Una volta che si conosce il numero dei partecipanti si possono tradurre, se necessario, i documenti e i materiali per le attività e fare le fotocopie per il gruppo di preparazione e i partecipanti. (Questo materiale può comprendere anche un certificato di partecipazione). |



### 3.4.2 Durante

| SEQUENZA | AZIONE                                                                                                                                                                                                                                                                                           | CONSIDERAZIONI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1        | - Incontro del gruppo di preparazione                                                                                                                                                                                                                                                            | È consigliabile che il gruppo di preparazione arrivi prima dei partecipanti. Questo per avere il tempo di rivedere il programma e valutarlo in relazione alle aspettative espresse nei moduli di iscrizione. Affrontare i problemi e i compiti dell'ultimo minuto (sistemare le sale per l'incontro, ultimare la preparazione del materiale e un pacchetto di benvenuto con le informazioni necessarie sul luogo e l'evento). |
| 2        | Una serie di funzioni amministrative, compresa la verifica dei pagamenti, la correzione della lista dei partecipanti, i moduli per la richiesta di risarcimento. A seconda della sovvenzione ottenuta sarà possibile chiedere un risarcimento per la perdita dei guadagni o risarcimenti simili. | Viene chiesto ai partecipanti di controllare le loro generalità e solo in seguito l'elenco può essere modificato e distribuito. E' necessario fornire istruzioni per completare i moduli per la richiesta di risarcimento, sempre che siano stati previsti nella sovvenzione generale.                                                                                                                                        |
| 3        | - Relazione giornaliera                                                                                                                                                                                                                                                                          | I partecipanti hanno il compito di redigere una relazione giornaliera. Queste relazioni verranno utilizzate successivamente come base per la relazione sull'evento. Vedi 4.4.8 su come scrivere una relazione                                                                                                                                                                                                                 |
| 4        | - Rimborso "immediato"                                                                                                                                                                                                                                                                           | Se i partecipanti hanno bisogno di un rimborso in contanti, chiedete che compilino il modulo di rimborso spese con la somma esatta. Allegate tutte le ricevute o chiedete ai partecipanti di inviarle al più presto. In questo caso tenetene una copia!                                                                                                                                                                       |
| E        | TUTTO IL RESTO!!!                                                                                                                                                                                                                                                                                | La squadra non deve essere sommersa da queste funzioni amministrative, ricordatevi che esiste anche un programma educativo...                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |



### 3.4.3 Dopo

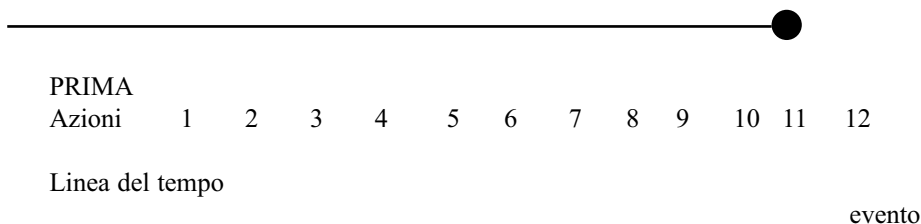
| SEQUENZA | AZIONE                                                                                                            | CONSIDERAZIONI                                                                                                                                                                                                    |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1        | - Rimborso del viaggio e della perdita dei guadagni.                                                              | Il responsabile dell'evento dovrebbe consegnare le richieste di rimborso alla persona addetta all'interno dell'organizzazione.                                                                                    |
| 2        | - Fare ringraziamenti alla squadra e all'organizzazione di accoglienza (con una lettera, fax o un piccolo regalo) | Il responsabile trova il modo più appropriato per ringraziare l'organizzazione di accoglienza, i relatori e la squadra                                                                                            |
| 3        | - La relazione                                                                                                    | A seconda della pratica dell'organizzazione e della sovvenzione, la relazione deve essere preparata e spedita alle persone interessate                                                                            |
| 4        | - Incontro di valutazione                                                                                         | Quando possibile, il gruppo di preparazione deve incontrarsi almeno un'ultima volta per fare una valutazione dell'evento.                                                                                         |
| 5        | - Attività di follow-up                                                                                           | Molti eventi prevedono una serie di attività successive che potrebbero includere i progetti preparati durante il corso, scambi dei risultati o creazione di un sito web. Vedi la Parte 6 sulla fase di follow-up. |

Vi sono chiaramente molti elementi da tenere a mente, in termini di gestione delle risorse umane e finanziarie. È importante che le diverse parti responsabili dell'evento (l'organizzazione, il gruppo di preparazione e in un certo senso gli oratori e i partecipanti) abbiano un'idea precisa sui diversi elementi che contribuiscono al successo dell'evento. La flessibilità del gruppo e la preparazione a situazioni inaspettate sono fondamentali tanto per lo svolgimento delle funzioni amministrative, quanto per gli elementi socio-educativi dell'evento.

#### Spunti di riflessione

All'inizio di questo capitolo abbiamo detto che queste tabelle indicano una serie di azioni (soprattutto amministrative) che potrebbero aiutare a preparare un evento di formazione. Abbiamo appositamente deciso di non indicare i tempi di durata delle diverse azioni, perciò ora spetta a voi:

Pensate alla dimensione, la struttura, la gestione e le tradizioni della vostra organizzazione. Tenendo in considerazione questi elementi, cercate di indicare su questa linea del tempo la sequenza temporale che considerate più appropriata per le azioni suggerite (un mese prima o un mese dopo, ecc).



Potete ripetere questo diagramma per il DOPO.

### **3.4.4 Incontro del gruppo di preparazione** **Perché, quando, per quanto tempo?**

La possibilità di svolgere uno o più incontri con la squadra prima del corso di formazione dipende da diversi fattori quali le possibilità finanziarie o la disponibilità dei membri. Alcuni elementi possono essere discussi e preparati via e-mail, fax o telefono prima dell'inizio del corso. Tuttavia niente può sostituire un incontro dove tutti i membri della squadra si incontrano per condividere e discutere le loro idee e accordarsi sui valori di base, gli obiettivi e il programma del corso. Soprattutto se i membri non hanno mai lavorato insieme, l'incontro rappresenta la prima esperienza di cooperazione e offre la possibilità di conoscere i propri colleghi.

Idealmente, l'incontro di preparazione dovrebbe svolgersi alcuni mesi prima del corso. Il tempo dipende da quello che è necessario fare. I partecipanti verranno selezionati durante o dopo l'incontro? Si dovrebbero invitare gli esperti? Tutto questo deve essere fatto in tempo.

La durata dell'incontro dipende dalla natura del corso e dai rapporti tra i membri, ma se possibile deve durare almeno due giorni. Oltre a chiarire la struttura del corso, preparare il programma e assegnare i compiti, si dovrebbe dedicare del tempo per la formazione della squadra e la valutazione dell'incontro.

Prima di concludere l'incontro, assicuratevi di stabilire una chiara divisione dei compiti e fissare delle scadenze. Quali sono i compiti di ciascuno? Entro quanto vanno svolti? Che cosa si può fare via e-mail e cosa no? Scegliere un coordinatore per l'incontro potrebbe essere utile per assicurare che il processo venga portato avanti fino all'incontro successivo.

### **3.4.5 Profilo del partecipante**

Una volta stabiliti gli obiettivi del corso di formazione e dopo che il gruppo di preparazione ha iniziato a prendere in considerazione il programma (4.5), si deve anche iniziare a discutere il tipo e il numero di partecipanti al quale ci si vuole rivolgere.

È fondamentale essere d'accordo sul profilo dei partecipanti. Un'attenta descrizione del profilo richiesto aiuterà non solo le organizzazioni a decidere chi scegliere per il corso, ma aiuterà anche il gruppo a preparare il programma e a prevedere il coinvolgimento attivo dei partecipanti. Non è una lista dei desideri, pertanto vi possono essere delle divergenze tra ciò che è scritto e la realtà (con l'auto-valutazione delle competenze linguistiche). Detto questo, il profilo permette al gruppo di realizzare un programma con una serie di presupposti (vedi l'elenco qui sotto) e questo programma può essere adattato a seconda della valutazione della squadra sul gruppo, le aspettative e i feedback che ricevono.

Ecco un elenco degli elementi da tenere in considerazione quando si prepara una domanda di partecipazione:

- **Età:** alcune istituzioni impongono i limiti di età per quanto riguarda le sovvenzioni. In termini di insegnamento di gruppo vale la pena considerare il limite di età in relazione ai vostri obiettivi e metodi di lavoro.
- **Lingua:** questa è fondamentale soprattutto se la squadra che organizza deve fornire l'interpretariato. È bene indicare non solo le lingue di lavoro, ma anche i livelli di conoscenza richiesta per lavorare con quella specifica lingua. Alcuni moduli di iscrizione richiedono la capacità di capire e completare il modulo senza aiuto esterno. Un problema ricorrente nella valutazione delle capacità linguistiche è che i moduli di iscrizione vengono spesso compilati da altri membri dell'organizzazione e non dai partecipanti.
- **Esperienza:** questa parte dovrebbe indicare la varietà e l'intensità delle esperienze richieste ai partecipanti in relazione all'argomento del corso. Per esempio, se questo è un corso avanzato sulla gestione del progetto, il modulo dovrebbe richiedere ai partecipanti di essere stati responsabili di almeno tre progetti. Se il corso si rivolge ai principianti, potrebbe richiedere un coinvolgimento precedente e la prova della volontà di un coinvolgimento in progetti futuri. Questo processo è spesso utile per riconoscere e includere i processi di apprendimento precedenti. Il gruppo di preparazione potrebbe utilizzare queste informazioni sull'esperienza dei partecipanti come punto di partenza del programma e basare la partecipazione sulla conoscenza e la valutazione del lavoro precedente.
- **Bisogni e motivazioni:** Nel capitolo 4.1 si sottolinea che la *valutazione dei bisogni* è un punto di partenza per programmare la formazione. I partecipanti possono aver bisogno della formazione per particolari motivi (per esempio nuove responsabilità nella loro organizzazione) o per ragioni relative al loro sviluppo generale (un corso avanzato per formatori). Attraverso le domande all'interno del modulo si può chiedere ai partecipanti perché hanno necessità della formazione e perché pensano che sarà utile. Dal momento che valutare i bisogni e le motivazioni sulla base di poche informazioni è sempre un compito difficile per qualsiasi gruppo, domande dirette di questo tipo possono offrire spunti utili.
- **Tipo di organizzazione:** questa dovrebbe chiarire il tipo di organizzazione che si cerca; il modulo di iscrizione potrebbe richiedere informazioni sul background, gli obiettivi e le strutture.
- **Posizione all'interno dell'organizzazione:** il ruolo dei partecipanti all'interno dell'organizzazione influenza la loro capacità di diffondere i risultati durante il corso e spesso attuare o suggerire cambiamenti necessari per la formazione. Questo è valido soprattutto per le attività internazionali.

Una volta che l'organizzazione ha ricevuto i moduli di iscrizione dei partecipanti può iniziare la selezione. Un principio importante di questo processo è che la selezione non equivale ad un giudizio. Non si giudicano le capacità o le abilità dei partecipanti, ma si selezionano i partecipanti con profili e bisogni che corrispondono agli obiettivi del programma. Questo non sempre è possibile; la linea che divide la selezione e le varie forme di giudizio è sottile e l'omissione o l'esclusione può basarsi su motivi politici o organizzativi. Le squadre possono limitare questi fattori stabilendo in anticipo linee guida chiare di selezione.

### 3.4.6 Diversi tipi di corsi di formazione

Una fase importante nella preparazione del corso di formazione è decidere che tipo di corso avviare (vedi anche 4.2.3). Questa scelta influenzerà chiaramente il processo educativo e qualche volta la scelta viene affidata al gruppo di preparazione. Molto spesso la struttura viene fornita dall'organizzazione, da sponsor influenti o istituzioni che hanno stabilito il tipo di corso che vorrebbero gestire. L'elenco che segue offre una descrizione, non esaustiva, sui principali corsi di formazione che potete trovare.



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Un <b>CORSO A LUNGO TERMINE</b> deve durare per un periodo relativamente lungo ed è composto da diverse parti. Solitamente vi sono due corsi, con una pausa tra i due, durante i quali i partecipanti devono svolgere compiti particolari facendo riferimento alle esperienze acquisite nel primo corso. I risultati vengono valutati durante il secondo corso.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <p><b>Commenti:</b> questo tipo di struttura viene spesso usata per la formazione a lungo termine sulla gestione del progetto. Il processo della formazione, dell'attuazione e della valutazione si è rivelato utile sia per i formatori che per i tirocinanti, poiché ha fornito una visione più completa del ciclo di formazione.</p>                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <p>Un <b>CORSO A BREVE TERMINE</b>, per esempio una sessione di studio, solitamente un corso indipendente di 5 o 7 giorni</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <p><b>Commenti:</b> Viene utilizzato con frequenza. Poiché il tempo è limitato, i formatori dovrebbero evitare di sovraccaricare il programma e dare il tempo al gruppo di formarsi e di iniziare a funzionare.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <p>In un <b>CORSO ADATTATO AI PARTECIPANTI</b> il programma e il contenuto sono realizzati per soddisfare i bisogni dei partecipanti. Può essere strutturato in modi diversi: con obiettivi fissi sui quali il gruppo di preparazione realizza il programma insieme ai partecipanti. In alternativa, con obiettivi stabiliti con i partecipanti durante un processo facilitato. Un corso di questo tipo può essere utilizzato durante un corso di formazione avanzato su un determinato argomento o all'interno di un'organizzazione che lavora in un settore in cui i membri devono identificarsi ed essere formati in base a loro lacune nelle capacità e nelle conoscenze.</p> | <p><b>Commenti:</b> Per i formatori e i partecipanti questo tipo di corso può essere impegnativo e dinamico e richiede non solo flessibilità, ma anche la capacità di trasmettere una serie potenzialmente vasta di questioni e tematiche.</p> <p>Questa struttura si basa sul processo di identificazione e di interpretazione dei bisogni del partecipante. Se il corso deve essere ideato in collaborazione con i partecipanti, va gestito con attenzione, per quanto riguarda la partecipazione ai metodi scelti e il ruolo della squadra e dei partecipanti durante il processo.</p> |
| <p>Un <b>CORSO BASATO SUL MODULO</b> è formato appunto da diversi moduli, cioè determinate unità o corsi di formazione indipendenti. I moduli tendono a concentrarsi su un singolo tema e possono essere progressivamente collegati o rimanere isolati.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p><b>Commenti:</b> Sono utili se i partecipanti restano insieme sufficientemente a lungo per mettere insieme una serie di moduli (la loro lunghezza è chiaramente relativa) e si presta alla formazione su un unico tema o ad una serie di tematiche tra loro indipendenti.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <p>La <b>FORMAZIONE SUL POSTO DI LAVORO</b> è una formazione su un particolare argomento legato a un compito o a un lavoro che il tirocinante deve svolgere.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p><b>Commenti:</b> Il principale vantaggio è che il contenuto della formazione viene immediatamente applicato; in questo modo il formatore ha un immediato riscontro sul tirocinante.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <p>Un corso <b>DI FORMAZIONE OBBLIGATORIO</b> ha obiettivi ben precisi e fa parte di un sistema o di una struttura all'interno dell'organizzazione. Ai partecipanti viene suggerito o richiesto di partecipare al corso per unire conoscenze e abilità specifiche legate ai loro compiti.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <p><b>Commenti:</b> Questi tipi di corsi vengono comunemente utilizzati in organizzazioni quali quelle degli Esploratori e degli Scout dove una formazione specifica precede ruoli e incarichi specifici. Il sistema di formazione dell'organizzazione si basa sui suoi bisogni, tuttavia è necessario periodicamente rivedere i bisogni e modificare il sistema.</p>                                                                                                                                                                                                                     |

|                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Un corso con una <b>STRUTTURA MISTA</b> unisce gli aspetti dei corsi sopracitati, creando un corso misto per esigenze specifiche.</p> | <p><b>Commenti:</b> Questo tipo di corso è legato dal contesto e si deve prestare attenzione al processo educativo tra gli elementi dell'intero corso. Un esempio potrebbe essere un Corso basato sul Modulo, in cui un modulo affronta la formazione al lavoro, mentre gli altri sono fatti su misura.</p> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### Spunti per la riflessione

Prendete in considerazione i corsi di formazione ai quali avete partecipato negli ultimi anni.

- Che tipi di corsi erano?
- Sono compresi nell'elenco?
- Se sì, che cosa aggiungereste ai commenti qui sopra?
- In base alla valutazione/risultati del corso, avreste scelto un altro tipo di corso? Se sì, perché?
- Vi sono altri corsi che aggiungereste all'elenco? In che modo li descrivereste e li valutereste?

### 3.4.7 Supporti per la Formazione

Nella sezione sugli stili di apprendimento (4.2.4) è stato sottolineato che le persone apprendono in modi diversi, a diverse velocità e in relazione a sollecitazioni e capacità diverse. Questo, oltre a riflettersi sulle scelte metodologiche di un corso di formazione (4.3.2), sul modo in cui le sezioni vengono strutturate e nel modo in cui viene presentato il materiale hanno un'influenza significativa sulla comunicazione e aiutano l'apprendimento. Mentre non vale la pena discutere sulla scelta di una lavagna a fogli mobili al posto di quella classica, è importante prestare particolare attenzione nella scelta di alcuni supporti per la formazione.

La scelta si basa su elementi diversi:

- Numero dei partecipanti e il loro background (soprattutto, ma non solo, in un contesto internazionale)
- Ambiente fisico
- Strategia e approccio alla formazione
- Argomento e contenuto della sessione
- Materiali disponibili
- Competenze e capacità dei formatori

Prendendo in considerazione questi elementi vale la pena ricordare che i supporti per la formazione non sono metodi di formazione e rimangono strumenti che non possono sostituire il formatore. È utile ricorrere ad una varietà di supporti, ma questa varietà (o tecnologia!) non rappresenta un punto di arrivo. Trasmettere la sessione in video conferenza in tutti i piani del centro di formazione potrebbe essere di grande impatto, ma una plenaria vecchio stile potrebbe essere più facile da realizzare. Per altro verso, è consigliabile verificare che i materiali utilizzati siano veramente utili e non facciano semplicemente parte del repertorio. Come discusso nel punto 2.2.4, il modo in cui svolgiamo la formazione può essere un'immagine di noi stessi come formatori e i supporti possono essere un'estensione di questa.

La tabella qui sotto può rappresentare una guida utile:



### 3.4.8 Resoconto – perché, da chi e per chi?

| SUPPORTI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | COMMENTI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Supporti visivi <ul style="list-style-type: none"><li>• Lavagna luminosa</li><li>• Diapositive</li><li>• Breve filmato o videoclip</li><li>• Illustrazioni</li><li>• Lavagne a fogli mobili</li><li>• Cartoncino colorato</li><li>• Post-it</li><li>• Opuscoli</li><li>• Presentazioni PowerPoint</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Assicuratevi che la sala sia ben sistemata e che tutti i partecipanti riescano a vedere. Questo include controllare le luci e la posizione dello schermo. È meglio concentrarvi sui dettagli essenziali ed evitare distrazioni. Scegliete un layout appropriato in modo che i caratteri siano leggibili. Distanziate le lettere in modo adeguato e preferite caratteri normali. Se usate i colori, assicuratevi che le parole siano leggibili.                                                                         |
| Supporti audio <ul style="list-style-type: none"><li>• Musica</li><li>• Microfono</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | La musica viene spesso utilizzata per rilassare i partecipanti o per aiutare i formatori a creare un'atmosfera diversa. Parlare al microfono non è sempre facile, bisogna fare le prove per trovare la distanza giusta dalla bocca ed evitare interferenze.                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Materiali <ul style="list-style-type: none"><li>• Palloni</li><li>• Attrezzature per lo sport</li><li>• Materiali per i giochi di ruolo, maschere, ecc.</li><li>• Materiali da modellare</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Durante la formazione i partecipanti preferiscono esercizi o movimenti fisici, sia che si tratti di un gioco semplice o di un esercizio creativo con l'argilla o materiale simile. Assicuratevi di avere la quantità di materiale sufficiente a svolgere un particolare esercizio. In alcuni casi si devono tenere in considerazione alcuni elementi legati alla sicurezza dell'ambiente in cui si svolge la formazione.                                                                                               |
| Disposizione                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• La disposizione delle sedie in cerchio è informale e contribuisce ad avere un'atmosfera di scambio e intimità.</li><li>• Tutti possono vedersi e non vi sono posti migliori di altri.</li><li>• Sistemare le sedie in fila in modo che gli oratori si trovino di fronte ai partecipanti è utile per una presentazione visiva, a patto che tutti riescano a vedere. Come sistemazione opposta a quella in cerchio crea un'ovvia relazione di potere.</li><li>• Sistemate le sedie in una serie di piccoli cerchi quando volete creare gruppi di lavoro che svolgano durante la sessione esercizi o compiti semplici. L'oratore può essere sistemato su una pedana rialzata nel punto più adatto della stanza.</li></ul> | <p>La disposizione è importante per le dinamiche di gruppo e ha un impatto sul processo di apprendimento.</p> <p>I partecipanti devono stare comodi, sentire e vedere bene e deve esservi lo spazio sufficiente per le attività programmate.</p> <p>La stanza deve essere sufficientemente arieggiata poiché l'attenzione dei partecipanti è legata ad una temperatura regolare, né troppo calda né troppo fredda. I partecipanti e i formatori devono essere informati su dove si trovano le uscite di emergenza.</p> |

---

Dopo un corso lungo e stancante, il gruppo di programmazione deve svolgere un altro compito importante: scrivere il rapporto finale. Mentre il resoconto può sembrare l'ultimo passo verso lo sfinimento, vale la pena chiedere alla squadra ormai esausta prima di tutto il motivo per cui intendono scriverlo. Il rapporto può essere utilizzato in modi diversi, perciò è importante conoscere che funzione ha prima di redigerlo. I resoconti possono essere scritti come ricordo, come contributo allo sviluppo delle risorse, come resoconto delle attività dell'organizzazione per riferimenti futuri, per essere dimenticati, per ricevere sovvenzioni dai finanziatori, e così via.

E' possibile stendere il resoconto in diversi modi. La squadra può strutturarlo come una parte del processo dell'evento, con una persona responsabile nominata per ogni giornata o modulo. Nel caso di grandi eventi o pubblicazioni, viene chiamato un redattore esterno. Solitamente nella stesura del resoconto si coinvolgono i partecipanti per avere una risorsa comune che, unita al materiale cartaceo utilizzato durante la sessione, fornisca le basi per il resoconto finale. In tutti questi casi, o quando si fa riferimento ad un insieme di combinazioni diverse, è utile decidere prima la struttura e i titoli del resoconto. Per quanto riguarda i resoconti dei partecipanti, fornire loro un formato predefinito può facilitare il compito di prendere nota degli argomenti trattati.

Un'altra questione concreta è il tempo. Il resoconto dovrebbe essere pronto entro un periodo di tempo ragionevole dopo l'evento. La diffusione del materiale viene promossa in particolar modo dai finanziatori o dalle istituzioni che hanno fornito sovvenzioni, e molte di essi impongono delle scadenze per la presentazione. Se il resoconto viene dato ai partecipanti, questi avranno l'opportunità di utilizzarlo nelle loro organizzazioni e di divulgare le attività. Se invece i resoconti sono destinati ad un pubblico più vasto è bene ricordare che le vignette o le allusioni a situazioni specifiche potrebbero essere divertenti per chi ha partecipato all'evento, ma irritanti per gli assenti. Alcuni resoconti vengono scritti in modo generale e a discrezione dell'autore possono comprendere una sezione più personalizzata; il resoconto può circolare con o senza tale sezione. Un resoconto può anche fare riferimento a dove trovare informazioni più dettagliate sull'argomento, o collegare i resoconti precedenti o i documenti relativi allo stesso argomento.

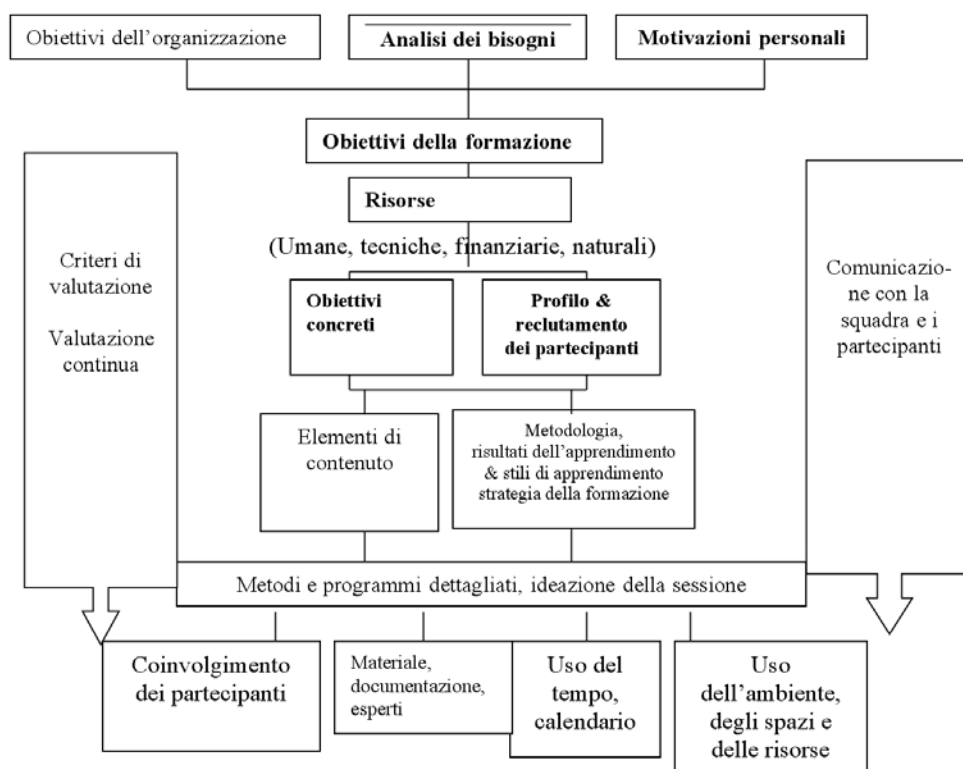
**L'Appendice 2** fornisce un campione di tre tipi di resoconto: un breve resoconto sui risultati, uno sulle risorse e uno per la valutazione. Infine, l'organizzazione e la squadra devono decidere su cosa concentrare l'attenzione e quali aspetti vorrebbero sottolineare nel testo finale.



## 3.5 Ideazione del programma

La sezione precedente ha affrontato gli aspetti tecnici del processo di preparazione. Questo capitolo si concentra sugli elementi di contenuto e sulla preparazione del programma educativo. L'ideazione e la preparazione del programma di formazione devono tenere in considerazione una serie di elementi. In qualità di formatori potreste avere in mente una serie di argomenti e metodi che vorreste includere. Ma saranno adatti per il vostro gruppo e per il programma che avete intenzione di avviare? Lo schema qui sotto fornisce un quadro di tutti gli elementi che il programma deve prendere in esame.

### TE-8 Preparare un Programma per la Formazione



### 3.5.1 Chiarire la struttura e l'obiettivo della formazione

Ogni programma viene ideato all'interno di un determinato contesto che definisce gli obiettivi della formazione. Gli elementi che determinano questo contesto sono stati sottolineati nella sezione precedente e devono essere definiti e chiariti dalla squadra di formazione nella fase iniziale. Offriamo qui alcuni suggerimenti per una buona pianificazione del programma:

*Valutazione dei bisogni. Motivazioni personali e contesto istituzionale/obiettivi organizzativi:*

Questi fattori indicano la struttura sociale e politica del corso di formazione.

- Quali sono i bisogni della formazione che sono stati espressi e da chi?
- Quali bisogni esistono per il tipo di formazione organizzata?
- Perché l'organizzazione o l'istituto intende gestire questo corso di formazione?
- Quali sono le vostre motivazioni personali come formatori di questo corso?



#### *Obiettivi della formazione*

- Quali sono gli obiettivi generali della formazione?
- Avete, come gruppo di formazione, un'intesa comune su questi obiettivi?

#### *Risorse*

- Quali risorse finanziarie e materiali sono disponibili per realizzare questo corso di formazione?
- Quali sono le vostre risorse in qualità di formatori, le vostre conoscenze, competenze e abilità, l'energia e il tempo che potete dedicare?

#### *Obiettivi per la formazione*

- Cosa può o potrebbe fare questo corso?
- Che obiettivo desiderate raggiungere con questo corso?
- Quali esiti e risultati vi aspettate?

#### *Profilo dei partecipanti*

- Se il vostro corso di formazione si rivolge ad animatori e coordinatori, qual è il profilo dei partecipanti che questo corso vuole raggiungere?
- Che livello di esperienza, background, esigenze, motivazioni e interessi dovrebbero avere i partecipanti?

### **3.5.2 Definire gli elementi del contenuto del programma**

Decidere gli elementi del contenuto è solitamente il primo “vero” passo per una bozza del programma. Quali sono gli argomenti che il corso di formazione dovrebbe trattare? Concentrarsi sui contenuti della formazione in un processo di squadra in cui devono essere prese in considerazione, coordinate e strutturate idee diverse, può essere difficile. Le idee possono andare perdute durante la discussione se non vengono opportunamente discusse e approfondite dagli altri membri della squadra. Perciò può essere utile visualizzarle in una lavagna a fogli mobili, affinché tutti possano vederle con chiarezza. Solitamente, il processo per determinare i contenuti del programma comprende diverse fasi:

Stilare un elenco dei possibili elementi

Discutere gli elementi del contenuto – che cosa capiamo dai contenuti?

Essere d'accordo sugli elementi del contenuto.

Dare priorità agli elementi del contenuto – quali sono gli elementi più importanti? A cosa vogliamo dedicare maggior tempo?

Mettere in ordine gli elementi del contenuto – creare un flusso del programma che comprenda le dinamiche di gruppo e la strategia di formazione.

Creare un programma quotidiano delle unità del contenuto

Realizzare programmi di sessione per tutte le unità.

L'esercizio che segue rappresenta un modo per favorire la discussione del gruppo e la definizione degli elementi di contenuto del programma.



### ***Per creare un programma raccogliere gli elementi del contenuto su post-it***

- Fase 1: Tutti i formatori scrivono gli elementi che vorrebbero vedere inclusi nel programma, un elemento per ogni post-it. Successivamente i post-it vengono appesi al muro affinché tutti li possano vedere.
- Fase 2: Chiarite gli elementi, se necessario. Raggruppate gli elementi simili.
- Fase 3: Scrivete un titolo per ogni gruppo di elementi su post-it di colore diverso. Che cosa li rende un gruppo?
- Fase 4: Togliete e mettete via i post-it, lasciate solo quelli con i titoli. I post-it che restano (con i titoli) costituiranno gli elementi di contenuto del programma.
- Fase 5: Discutete i risultati. Siete soddisfatti di questi elementi? Manca qualcosa? Se occorre ridate uno sguardo ai post-it originali.
- Fase 6: Sistemate gli elementi in un flusso di programma.
- Fase 6: Definire un programma giornaliero basato su questo flusso di programma.
- Materiali: Post-it di due colori, pennarelli per tutti i membri del gruppo, un'ampia parete dove raggruppare i diversi foglietti.

### **3.5.3 Creare un programma con opportunità per l'apprendimento**

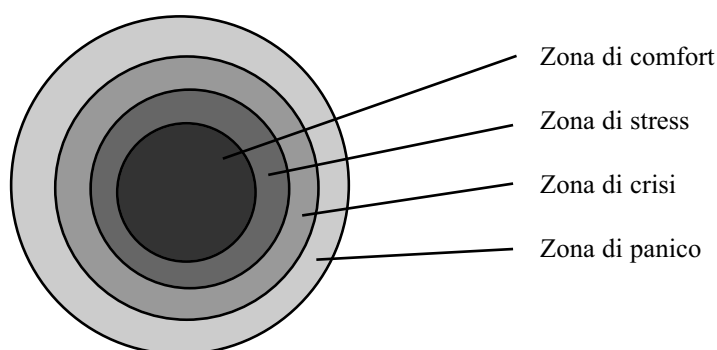
Il compito successivo essenziale nella pianificazione del programma è quello di definire l'approccio educativo. Come volete affrontare i contenuti? Quale metodologia sarà più utile per i partecipanti e vi aiuterà a raggiungere meglio gli obiettivi della formazione? In che modo preferite lavorare?

La metodologia e i metodi scelti dovrebbero servire a creare opportunità di apprendimento per i partecipanti. Un modo di pensare alle opportunità di apprendimento è quello di considerare le *zone* nelle quali i partecipanti potrebbero rientrare nelle diverse fasi del corso di formazione. Come mostra il TE-1 qui sotto, le zone indicano i livelli di sfida personale che il corso può rappresentare per i singoli partecipanti.

Nella *zona di comfort* non si incontra nessuna particolare difficoltà. Si può fare una nuova esperienza o acquisire una nuova conoscenza senza toccare i valori personali, le convinzioni e le percezioni. L'apprendimento è "rilassato". Un partecipante entra nella *zona di stress* quando riflette sulle percezioni o i comportamenti suoi e degli altri. Nella zona di stress vengono poste domande e sono possibili cambiamenti di percezione o di comportamento. In questa fase i partecipanti possono diventare incerti e vulnerabili. Se lo stress si spinge troppo in là, i partecipanti possono entrare nella *zona di crisi*. È possibile che siano stati toccati punti particolarmente delicati, che le convinzioni e le percezioni siano state indebolite e che venga richiesta un'alta tolleranza all'ambiguità. Nella zona di crisi i partecipanti sono molto vulnerabili; tuttavia dall'ansia si può imparare qualcosa e la crisi può rappresentare una valida esperienza di apprendimento se la sua energia è incanalata in modo costruttivo. Talvolta è un attimo passare dalla crisi alla *zona di panico*. Quando le persone si fanno prendere dal panico si bloccano, desiderano tornare a punti fermi che le facciano sentire meglio e l'apprendimento diventa impossibile. In questa fase, i partecipanti potrebbero attraversare processi emotivi che non possono essere sostenuti e affrontati nel corso di formazione.

Questo modello suggerisce che il nostro programma è più efficace se i partecipanti raggiungono in alcuni momenti della formazione la zona di stress e possibilmente anche quella di crisi. Ma dobbiamo ricordare che mentre l'apprendimento attraverso le esperienze deve rappresentare una sfida per i partecipanti, le crisi devono rimanere un'eccezione ed è necessario sforzarsi di non suscitare panico tra i partecipanti. La squadra deve essere in grado di sostenere i partecipanti durante i momenti di sfida personale: non create situazioni che non riuscite a gestire!

#### TE-10



*I riconoscimenti per l'illustrazione qui sopra si basano su una "dichiarazione di attesa". Il possessore del copyright non è stato rintracciato. Verrà apprezzata qualsiasi informazione utile per rintracciare il possessore del copyright.*

#### Spunti di riflessione

1. I diversi livelli di esperienza tra i partecipanti renderanno le opportunità di apprendimento più difficili per tutto il gruppo. Scorgete diversità nel vostro gruppo? Quanto potete spingervi con il vostro gruppo?
2. Avete mai assistito ad una situazione di panico in un gruppo nel quale avete lavorato? Da che cosa è stata causata? In che modo la avete affrontata? La vostra squadra aveva le capacità necessarie per affrontare la crisi e la situazione di panico?

### 3.5.4 Concentrare il programma sui partecipanti

Le considerazioni sul contenuto e gli approcci metodologici devono essere affrontati in base ai bisogni dei partecipanti del gruppo e si deve inoltre riflettere sui ruoli e le responsabilità nella gestione del programma. I seguenti fattori forniscono una base per lavorare su questo aspetto:

*Le aspettative e le esigenze dei partecipanti.* I bisogni, le motivazioni e le aspettative dei partecipanti rispetto al corso di formazione rivelano la rilevanza che ha per essi la formazione. I bisogni e le aspettative possono essere individuati prima o all'inizio della formazione, ma possono cambiare durante l'attività (vedi 5.4.1).

Osservare i bisogni e le aspettative dei partecipanti comprende anche considerare il modo in



---

cui l'esperienza della formazione verrà collegata alle loro realtà. Come o fino a che punto si può essere certi che i partecipanti utilizzeranno l'esperienza della formazione per un lavoro futuro?

*Riconoscimento delle precedenti conoscenze dei partecipanti:* Ricordatevi che i partecipanti si presentano con una loro storia di formazione e un loro bagaglio di esperienze. A seconda dei livelli di esperienza all'interno del vostro gruppo, riconoscere le competenze dei partecipanti ed utilizzare le loro risorse può essere un elemento essenziale per coinvolgerli in modo attivo nel processo di formazione e facilitare l'insegnamento tra pari. Create spazi nei quali tutti i partecipanti abbiano la possibilità di condividere le loro esperienze. I partecipanti con una particolare conoscenza o abilità potrebbero contribuire in modi diversi, per esempio fornendo input o gestendo un workshop.

*Responsabilità per il processo di apprendimento:* le persone si impegnano solamente nelle cose che vogliono realmente imparare e che pensano possano essere utili; tuttavia possono avere necessità di apprendimento di cui non sono consapevoli. Quali sono secondo voi le rispettive responsabilità dei partecipanti e dei formatori per il processo di apprendimento? Chi può e deve determinare quello che i partecipanti hanno necessità di imparare?

*Sviluppo e dimensione del gruppo.* Quando si organizza un programma, la dimensione del gruppo determina la struttura del corso. Per esempio, creare un intenso processo di apprendimento per un gruppo di 50 partecipanti potrebbe essere molto difficile da realizzare. Inoltre, poiché un gruppo durante un corso di formazione attraversa diverse fasi, cercate di adattare il vostro contenuto, i metodi e il flusso del programma alle fasi principali dello sviluppo del gruppo (vedi 5.3.2).

*Uso dell'ambiente, dello spazio e delle risorse del gruppo:* In che modo potete utilizzare l'ambiente nel quale si svolge la formazione? Oppure, di quale ambiente avete bisogno per il vostro programma? In che modo potete utilizzare la città, le strutture locali, le organizzazioni e i progetti giovanili, le foreste o i campi che si trovano intorno al luogo della formazione? Inoltre, in che modo potete sfruttare al meglio le risorse presenti all'interno del gruppo stesso? Ad esempio, se volete lavorare con un gruppo di partecipanti su immagini e percezioni, farete un esercizio di simulazione, lavorerete con quello che succede all'interno del gruppo o manderete il gruppo per le strade ad osservare e fare un resoconto di ciò che hanno visto?

*Struttura e flessibilità nella preparazione del programma:* lavorare con le risorse disponibili all'interno del gruppo e coinvolgere i bisogni e le aspettative dei partecipanti richiede una certa flessibilità nella preparazione. Talvolta durante il corso di formazione potete solamente separare i bisogni di apprendimento reali e i contributi validi. Discutete all'interno della squadra fino a che punto potete essere aperti e flessibili. Il programma deve essere rigidamente strutturato? Quali elementi si devono fissare in anticipo per raggiungere gli obiettivi e sentirsi a proprio agio col programma? (Vedi sezione 5.4)

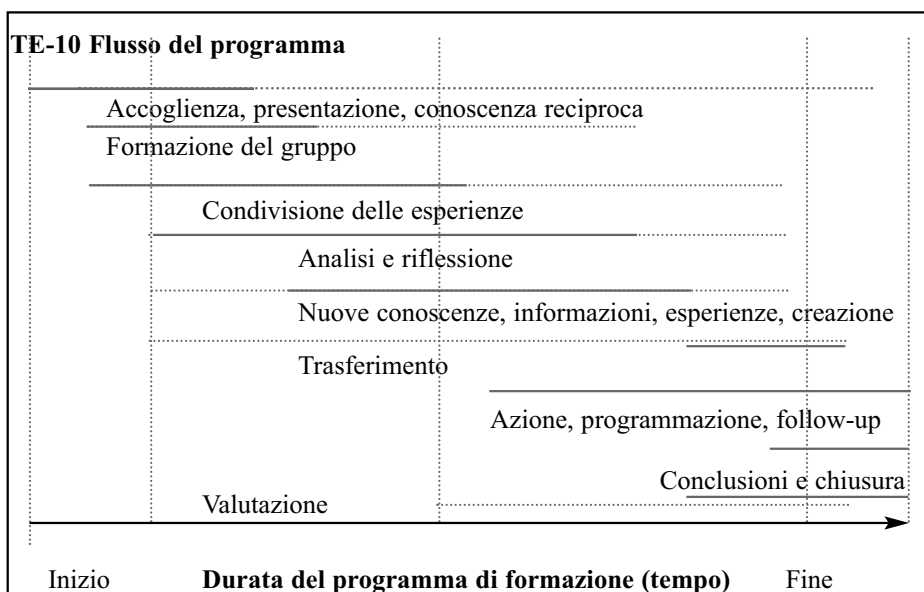
*Pianificazione del tempo:* Il tempo è sempre limitato, in che modo potete utilizzarlo al meglio senza "sovraccaricarlo"? In che modo il programma gestisce in maniera equilibrata tempo libero, tempo per le attività sociali e tempo per il lavoro? In che modo potete affrontare gli eventi inaspettati durante il corso di formazione? La sezione 5.4.6 affronta da vicino la gestione del tempo.

### **3.5.5 Fasi e flusso del programma**

Alcune fasi sono comuni a quasi tutti i programmi e non tengono conto della specificità del

contesto, degli obiettivi e dei contenuti. Ogni programma deve lavorare con le risorse, le dinamiche e lo sviluppo del gruppo, introdurre nuove conoscenze e creare opportunità per nuove esperienze. Queste fasi generiche del programma sono rappresentate dalle dinamiche di gruppo, dalle teorie dei cicli, dagli stili di apprendimento e dalle strategie di formazione comune. Tutte queste fasi costituiscono le parti essenziali di un programma. Come viene mostrato nel grafico qui sotto, alcune di queste fasi possono essere abbastanza flessibili nel corso dell'intero programma, altre si presentano all'inizio o alla fine di un'attività. Condividere le esperienze, l'analisi e la riflessione, acquisire nuove conoscenze, capacità ed esperienze rappresenta una parte integrante dell'intero processo di formazione. La valutazione e il trasferimento devono essere sempre presenti per sostenere e monitorare il processo di apprendimento. Il processo del gruppo è una parte integrante per determinare il vostro flusso del programma, in quanto è probabile che il gruppo affronterà nel corso dell'attività diverse fasi di coesione e motivazione. Qualunque sia l'ordine, è importante creare un flusso del programma nel quale tutte le parti che lo compongono vengono costruite le une sulle altre.

La fase di **accoglienza, presentazione e conoscenza reciproca** è utile all'inizio. I partecipanti vengono accolti nel corso di formazione e viene fatta un'introduzione personale, tecnica e tematica. Questa si sovrappone alla **fase della formazione del gruppo**, essenziale per porre le basi per l'integrazione, la fiducia e la partecipazione sincera. La formazione del gruppo rappresenta anche il primo passo verso il riconoscere, valorizzare e lavorare con le differenze e le risorse presenti nel gruppo. **La condivisione delle esperienze** si unisce a questi obiettivi dando ai partecipanti l'opportunità di condividere i loro background e di rendersi conto delle risorse presenti in un gruppo multiculturale. Quali sono le loro esperienze precedenti sull'apprendimento interculturale, sull'animazione giovanile o sullo sviluppo del progetto? Qual è la situazione dei giovani e dell'animazione giovanile nei loro paesi o nelle loro comunità? In che modo lavora la loro organizzazione? In che modo questo ha a che fare con il corso di formazione? La condivisione delle esperienze dovrebbe essere un processo continuo, concentrarsi su tale condivisione in questa fase riflette il principio di lavorare dal particolare al generale, fornendo allo stesso tempo uno spazio per le trattative sull'identità all'interno di questa collettività temporanea.



La formazione si basa sul ricevere nuove **conoscenze**, apprendere nuove **abilità** e intraprendere nuove **esperienze**. La formazione si basa su specifici elementi di contenuto, metodi ed



esercizi mirati a coinvolgere i partecipanti in utili esperienze di apprendimento. Per indirizzare il processo di apprendimento è fondamentale porre l'accento sull'**analisi e la riflessione**, nonché concentrarsi sulla valutazione e gli elementi che caratterizzano il programma. Ciò aiuta i partecipanti ad arricchire la loro conoscenza di formazione in contesti sociali e politici e a diventare più consapevoli e riflessivi sul loro processo di apprendimento personale. Questo è indispensabile se la formazione vuole ricoprire un ruolo di particolare importanza sulla vita e il lavoro dei partecipanti. Il **trasferimento** implica la trasposizione dell'esperienza della formazione nelle loro realtà e l'adattamento delle nuove idee e capacità acquisite al loro lavoro. La fase di trasferimento non è limitata solo alla partecipazione all'attività, dal momento che grazie ad Internet vi è la possibilità per i partecipanti di porre domande e riflettere con la squadra per un determinato periodo di tempo dopo la formazione. Un obiettivo della formazione è quello di facilitare, fin dove possibile, la **programmazione dell'azione** e il **follow-up**. In che modo i partecipanti possono essere incoraggiati a proseguire la formazione in modo concreto? Quali azioni dovrebbero intraprendere? Ci si aspetta da loro che attuino progetti concreti? In che modo collegano ciò che hanno imparato con la loro organizzazione o gruppo del progetto? Parlare di follow-up prepara psicologicamente i partecipanti a tornare a casa. Le attività di formazione non devono solo cercare risultati nel "dopo", ma anche considerare attentamente le **conclusioni** e la **chiusura**. Il gruppo deve trarre conclusioni finali, preparare una bozza del resoconto finale o delle raccomandazioni, prendere decisioni finali? La fine del programma significa chiudere il cerchio della formazione. Può includere il ricordo del processo di formazione, i suoi principali punti di apprendimento e le sue esperienze. In relazione a questo, una **valutazione** aiuta i formatori a valutare l'impatto del corso di formazione e i partecipanti a concentrarsi su quello che hanno imparato. Costituisce di per sé un elemento del processo di apprendimento (adattato da Ohana [2000] pagg. 45-48). La valutazione deve far parte di un processo continuo, che culmina nella fine del corso.

Il processo di formazione relativo ai gruppi multiculturali dovrebbe comprendere livelli diversi di apprendimento e lavorare con gli elementi classici: testa, cuore, mani e salute. Quando create il vostro flusso di programma, riflettete in che modo vedete possibile l'apprendimento nel vostro gruppo. Per esempio, qual è la relazione tra esperienza e teoria? L'apprendimento emotivo che posto dovrebbe avere? Lasciate abbastanza spazio alla riflessione?

### **3.5.6 Tipi di programma ed elementi che li compongono: alcuni esempi**

Anche se abbiamo detto che la maggior parte dei programmi contiene fasi simili, questo non significa che tutti i programmi siano dello stesso tipo, per non parlare degli elementi che lo compongono. Questa sezione si occupa delle scelte principali in considerazione al tipo di programma e alla loro relazione con gli obiettivi educativi e considera brevemente come affrontare la diversità degli stili di apprendimento e i bisogni all'interno del gruppo.

#### *Pianificare un programma in anticipo o svilupparlo con i partecipanti?*

Il focus di questo T-Kit si basa per lo più sullo sviluppo di un **programma strutturato sulla formazione**, preparato largamente in anticipo. Si tratta di un grande approccio comune, anche se è possibile creare all'interno di questa struttura generale una serie di flussi di programma diversi. Pianificare il programma in anticipo assicura che tutti gli elementi vengano inclusi. Può essere presentato con chiarezza ai partecipanti, fornendo alla squadra una struttura semplice e stabile. Tuttavia, com'è stato sottolineato nelle altre sezioni, nella preparazione non si può predire il futuro e un programma accuratamente dettagliato può risultare rigido e poco adatto a rispondere alle particolari dinamiche di gruppo e alle necessità della formazione che emergono durante il processo. Questo spiega perché molti corsi di forma-

zione non si occupano solo degli input dei partecipanti e della consultazione, ma sviluppano il programma intorno alle **esperienze e alle risorse del gruppo** (ulteriori informazioni sulle strategie qui sottolineate si possono trovare nella sezione Citazioni).

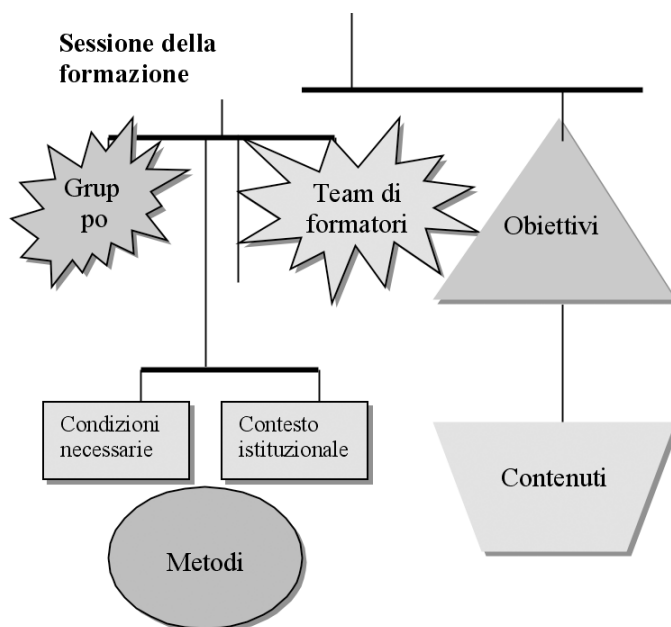
- **L'apprendimento di gruppo basato sull'esperienza** dà priorità allo sviluppo del gruppo e ai suoi bisogni. La formazione si basa sull'evolversi della situazione. I partecipanti devono decidere il programma giorno dopo giorno e possono imparare in base alla loro velocità di apprendimento. La riflessione sull'esperienza con gli altri partecipanti e formatori rappresenta un elemento essenziale del processo di apprendimento. Questo approccio di contenuto come processo e di processo come contenuto può creare un'atmosfera di apprendimento intensa e carica, in cui i conflitti devono essere gestiti dal gruppo. Per i formatori, questo tipo di formazione richiede un elevato coinvolgimento personale, stabilità interiore e la sicurezza nell'affrontare un'evoluzione costante.
  - **La Tecnologia "Open Space"** rappresenta un modo per creare unità "aperte" all'interno del programma in cui i partecipanti possono portare le loro risorse e interessi. Solitamente dura un'intera giornata, si svolge secondo alcune regole di base e tratta un tema vasto. All'interno di determinati spazi riservati, i partecipanti possono decidere di creare gruppi o workshop di discussione su argomenti a loro scelta. Un aspetto essenziale dell'Open Space è che attribuisce ai partecipanti la responsabilità del processo di apprendimento, in quanto sono gli individui e il gruppo a creare le loro condizioni ottimali. Le regole che riflettono questo aspetto sono: "chiunque venga è la persona giusta" e "qualsiasi momento è quello giusto per iniziare".
  - **La Fabbrica del futuro** implica prevedere e programmare le strategie per affrontare i problemi nella società. In un modello a tre fasi i partecipanti stilano un elenco di problemi che li riguardano e li scrivono su un cartoncino o su un muro. Successivamente immaginano la situazione ideale in cui questi problemi si possono affrontare. Collegano queste immagini e sviluppano strategie, azioni e sviluppi che possono favorire questa transizione. Una fabbrica del futuro può durare un'intera giornata, offrendo lo spazio ai partecipanti per affrontare una situazione complessa e sviluppare soluzioni possibili.
- Creare gli spazi per l'apprendimento approfondito di un gruppo con diversi interessi ed esigenze significa suddividerlo in gruppi di lavoro più piccoli per un determinato periodo di tempo. Questo può essere fatto in modi diversi a seconda degli obiettivi della formazione e delle dinamiche di gruppo che volete creare.
- **I Mini-seminari** danno ai partecipanti la possibilità di approfondire un determinato argomento con un gruppo più ristretto. Gli argomenti possono essere scelti dalla squadra o dagli stessi partecipanti, in relazione ai bisogni, agli interessi e agli obiettivi del corso. Dividendo il gruppo per un periodo di tempo più lungo si corre il rischio di creare sottogruppi e quindi è importante avere riscontri e condivisione dei risultati. I mini-seminari richiedono al formatore esperienza nella materia e capacità di lavorare simultaneamente con diversi processi di formazione.
  - **I Workshop** creano spazi per la formazione più limitati e pratici. Un workshop dura solitamente una o due sessioni e affronta lo sviluppo di particolari capacità e competenze. I workshop hanno bisogno di poco tempo, possono essere utilizzati in modo flessibile o mirati a particolari interessi. Per i formatori, i workshop possono essere relativamente impegnativi da preparare, ma danno la possibilità di lavorare in modo approfondito con un gruppo ristretto. Il workshop deve essere ben coordinato per permettere ai partecipanti di soddisfare i loro interessi.
  - **I gruppi "creativi"** possono avere diversi obiettivi: preparare i progetti giovanili, simulare il processo di preparazione di un progetto, o preparare un workshop per gli altri par-



tecipanti del corso di formazione. Nei gruppi creativi, i partecipanti creano un loro prodotto e lo presentano agli altri. I gruppi possono essere composti da formatori, ma in gruppi che si formano spontaneamente il lavoro è sentito come un qualcosa di più personale. Creare un prodotto comune può essere un'esperienza che rafforza. I gruppi "creativi" sono stimolanti e coinvolgenti, ma come tutte le situazioni di apprendimento intense possono essere fonte di stress e frustrazioni. Quando il gruppo termina il lavoro deve seguire un'approfondita discussione. La squadra ha bisogno di chiarire gli obiettivi di questi gruppi; l'obiettivo è quello di creare uno processo educativo, sviluppare un progetto reale, fare l'esperienza delle dinamiche di gruppo o tutto questo insieme?

### 3.5.7 Struttura della sessione

TE-12



(Grafico tratto da: Mewaldt & Gailius, 1997, pag. 25)

Una volta che vengono definiti il contenuto generale del programma e il suo flusso, può iniziare la programmazione dettagliata. Una sessione è uno spazio riservato all'interno del programma. Solitamente vi sono quattro o cinque sessioni al giorno - due la mattina, due il pomeriggio e possibilmente un'altra alla sera. Preparare una sessione significa programmarla tenendo in considerazione l'intero processo. In che modo questa sessione è attinente con le sessioni precedenti e con quelle che seguiranno? Di che cosa abbiamo bisogno in questa sessione per mantenere l'equilibrio dei metodi e dei punti di apprendimento? Ogni sessione dovrebbe essere preparata come un piccolo programma con obiettivi chiari, contenuto e metodologia, nonché con la consapevolezza delle competenze del formatore, del gruppo, dell'ambiente e del contesto istituzionale. Come mostrato nel TE-12 qui sopra, gli obiettivi e il contenuto di ogni sessione devono essere bilanciati con gli altri fattori che determinano il contesto della sessione della formazione.



Un elenco per realizzare una sessione all'interno di una struttura di formazione più ampia:

**Obiettivi:** Quali sono gli obiettivi che volete raggiungere con questa sessione di formazione? Quali sono i risultati di apprendimento che vorreste ottenere?

**Contenuti:** Su che cosa si basa l'argomento al quale state lavorando? Potete collegare in modo ragionevole l'argomento agli obiettivi? Quale esperienza dovrebbero fare i partecipanti durante questa sessione? In che modo questo argomento si addice al processo e al contenuto generale del corso di formazione?

**Formatori:** In qualità di formatore quali sono le vostre esperienze su questo argomento? Lavorando con altri gruppi, che cosa avete trovato positivo e che cosa vorreste evitare? Come formatori quali metodi tenete in considerazione e siete in grado di utilizzare?

**Gruppo:** Qual è la situazione attuale del gruppo? Quali esigenze e interessi hanno espresso i partecipanti? Quali esperienze precedenti hanno i partecipanti su questo argomento e che tipo di approccio? Come è il rapporto all'interno del gruppo e tra il gruppo e la squadra?

**Condizioni:** Quali sono le condizioni di lavoro? Quali sono i limiti relativi allo spazio e al tempo? Di quali materiali disponete e di quali avete bisogno? Quanto tempo avete a disposizione?

**Contesto istituzionale:** Quali requisiti esterni esistono? Vi sono particolari aspettative da parte dell'organizzazione o dell'istituzione responsabile della formazione? Vi sono vincoli giuridici?

**Metodo:** Quali metodi sono adatti in questo contesto? Quali metodi conoscete? Quali metodi potreste adattare? Quali avete già utilizzato o pensate di utilizzare durante questo corso di formazione? Qual è il livello di attenzione dei partecipanti?

(Adattato da: Mewaldt & Gailius, 1997, 25)

### **Alcuni elementi da tenere in considerazione quando si realizza una sessione**

Chiarite al gruppo gli obiettivi e il ruolo della sessione all'interno del programma. Capire perché un argomento viene trattato in un determinato modo aiuterà i partecipanti a continuare il processo.

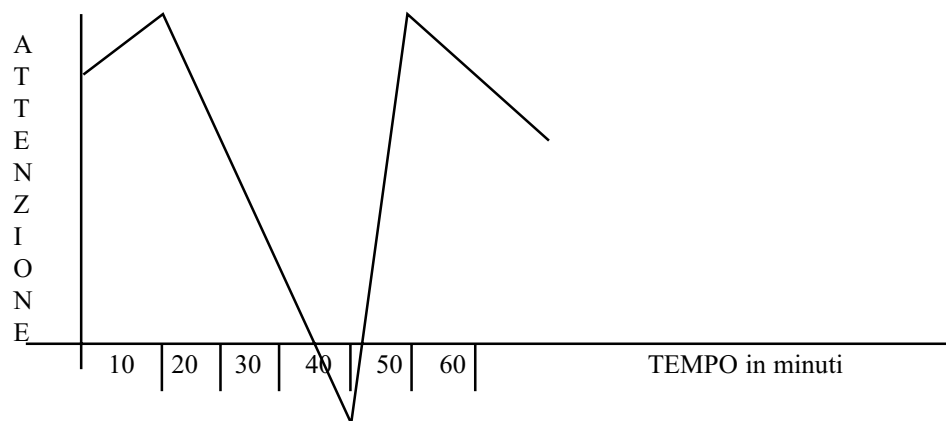
Per coinvolgere e mantenere l'attenzione dei partecipanti utilizzate metodi diversi nell'ambito della stessa sessione.

Chiusura della sessione. Solitamente l'attenzione dei partecipanti è alta durante gli ultimi minuti di una sessione, perciò sottolineate i principali punti dell'apprendimento e fate riferimento alla struttura generale.

Tenete in considerazione i momenti di attenzione "normale" quando realizzate la vostra sessione. Questo vi aiuterà a vedere i metodi migliori da utilizzare per coinvolgere il gruppo. Il grafico qui sotto è una guida di base e non una guida universale, ma indica in che modo l'attenzione generalmente varia e suggerisce al formatore il ritmo della sessione, considerando l'impatto dei fattori ambientali e di gruppo sull'attenzione.

L'Appendice 3 contiene una pagina su come ideare una sessione.

### TE-13



*I riconoscimenti dell'illustrazione qui sopra si basano su una "dichiarazione di attesa". Il possessore del copyright non è stato rintracciato. Verrà apprezzata qualsiasi informazione utile per rintracciare il possessore del copyright.*

## 3.6 Valutazione

*L'unico uomo di buon senso che ho incontrato era il mio sarto: mentre lui mi prendeva le misure ogni volta che mi vedeva, gli altri tenevano le vecchie e si aspettavano che mi ci adeguassi.*

*George Bernard Shaw*

### 3.6.1 Che cosa significa valutare?

“Valutazione” è una delle parole più comuni e in voga nell'animazione giovanile (insieme alle parole “riflessione” e “condivisione”). È così in voga che dovremmo riflettere se abbiamo già dimenticato il suo significato originale. Se diamo uno sguardo nei dizionari più attendibili, vediamo che il termine valutazione significa “determinare o fissare il valore di qualcosa” e “determinare il significato, l'importanza o la condizione di qualcosa, solitamente attraverso un esame e uno studio accurati”<sup>6</sup>. Va bene, qualcuno potrebbe dire, questo è quello che dice il dizionario. Come possiamo collegare il concetto di valutazione alla nostra attività di formazione? Su che cosa ci si deve concentrare quando viene chiesto di valutare un corso di formazione? In che modo una definizione di questo tipo può essere tradotta nel contesto della formazione giovanile a livello europeo?

Il termine valutazione nel contesto della formazione ha solitamente due significati di base. Significa innanzitutto valutare se la formazione è stata o no giustificata e se è necessario un ulteriore sforzo. Inoltre, rappresenta il primo passo verso il miglioramento della stessa attività di formazione e le possibili attività future. Significa osservare l'attività svolta e valutarne la qualità, nonché identificare i fattori che possono migliorarla. Nel “settore del profit”, la valutazione di un'attività di formazione si basa sui profitti che la formazione ha portato alla società o se l'ambiente è stato tutelato mantenendo lo stesso livello di produzione. Ci si domanda se un maggior numero di lavoratori con competenze particolari abbia trovato un lavoro in relazione alla sua formazione, se i manager abbiano gestito meglio e così via.

<sup>6</sup> Webster English Dictionary

Questo sembra logico, ma lo stesso approccio può e deve essere applicato per la formazione giovanile?

### **3.6.2 Valutazione nell'organizzazione di un corso di formazione giovanile europeo.**

Una delle sfide dell'animazione giovanile europea in generale, in particolare per le organizzazioni coinvolte, è quella di guardare in modo critico i punti di forza dell'educazione non formale e di constatare quali sistemi alternativi possono essere sviluppati per valutare gli esiti dell'apprendimento. Gli strumenti di valutazione devono essere sviluppati tenendo presente tre diversi aspetti: contenuto dei programmi di formazione, sviluppo personale dei giovani e valutazione del processo educativo in sé. Fondamentalmente, questo funzionerà solo se i giovani vengono coinvolti nella loro valutazione: devono essere incoraggiati a riflettere, descrivere, analizzare e comunicare quello che hanno imparato durante le attività svolte (Vink, 1999).

Data la natura della formazione giovanile e i valori che essa rappresenta, è ragionevole dire che la valutazione implica un certo livello di tolleranza all'ambiguità. Si deve essere pronti ad affrontare il fatto che vi possono non essere risposte precise quando si affronta la sfida di definire la valutazione nel contesto dell'attività di formazione giovanile.

L'unica dichiarazione precisa che possiamo fare è che l'approccio e i metodi utilizzati nel settore del profit non sono adatti per essere applicati direttamente nella valutazione delle attività giovanili. Gli obiettivi finanziari quantificabili in questo settore vengono sostituiti nel settore giovanile con obiettivi che spesso non sono tangibili e perciò possono essere difficili da valutare e, se necessario, da misurare. In relazione a questo, il fatto che i metodi e gli approcci di lavoro dell'educazione non formale vengano spesso descritti e analizzati più a fondo rispetto agli elementi e i risultati dell'apprendimento significa che definire gli obiettivi, i criteri e i meccanismi di valutazione dell'attività di formazione giovanile diventa una sfida.

### **3.6.3 Perché è necessario "valutare"?**

Per i formatori, gli animatori e le organizzazioni la valutazione è uno strumento di grande importanza che permette a chi organizza un'attività di formazione di:

- Osservare le attività svolte e individuare punti di debolezza e di forza del programma, individuare i benefici per i partecipanti, valutare l'approccio educativo e metodologico e determinare in generale se il corso è stato appropriato e ha giustificato gli sforzi fatti e il denaro investito. La valutazione durante un'attività permette di adattare, se necessario, il programma e successivamente di prendere in esame il modo in cui gli obiettivi fissati sono stati raggiunti.
- Guardare alle attività future e utilizzare i risultati della valutazione per aumentare la programmazione delle attività di formazione future. Questo implica l'analisi degli impatti possibili sui progetti futuri, sulla crescita individuale dei partecipanti, sulle organizzazioni, sull'ambiente che li circonda e sui possibili cambiamenti a lungo termine<sup>7</sup>. In poche parole, permette agli organizzatori di individuare gli errori e le aree che hanno bisogno di essere migliorate e innovate.
- Dare ai partecipanti l'opportunità di commentare, adattare e controllare i loro processi di apprendimento.



---

### 3.6.4 Quando fare la valutazione?

L'errore più grave della valutazione è credere che si debba fare alla fine dell'attività di formazione. La valutazione deve essere fatta in ogni fase. Segue ogni sviluppo dell'attività di formazione (simile al ciclo del progetto - in questo modo un'attività di formazione può essere percepita come un progetto. Per una discussione più approfondita sulla valutazione del progetto consultate il *T-Kit sulla Gestione del Progetto*). La valutazione dell'attività di formazione si dovrebbe basare su quattro punti chiave:

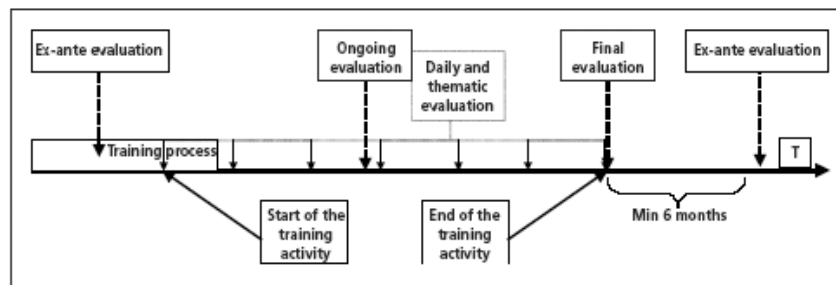
**Valutazione ex ante:** Questa valutazione viene fatta dopo aver individuato i bisogni della formazione e progettato il programma di formazione per l'attività. In questa fase i presupposti e i bisogni sui quali si basa il programma e la progettazione del programma stesso dovrebbero essere valutati e se necessario adattati o regolati (esempi: valutazione dei bisogni [4.1], valutazione dell'ideazione del programma, ecc.).

**Valutazione in itinere:** Questa valutazione viene fatta durante l'attività di formazione. Il programma viene rivisto tutti i giorni per assicurarsi che risponda ai bisogni e possa raggiungere gli obiettivi stabiliti (gli esempi includono i gruppi di valutazione quotidiana, valutazione intermedia, feedback orale e scritto dei partecipanti, ecc.).

**Valutazione finale:** Si svolge alla fine dell'attività di formazione. Si concentra sulle reazioni dei partecipanti, la loro valutazione sugli esiti dell'apprendimento, la valutazione del raggiungimento degli obiettivi e così via (gli esempi comprendono questionari di valutazione, presentazioni fatte dai partecipanti, valutazione orale, valutazione visiva, valutazione della squadra degli organizzatori).

**Valutazione ex post:** Questa valutazione è conosciuta anche come valutazione dell'impatto. Viene svolta almeno sei mesi dopo l'attività e si basa soprattutto sullo sviluppo personale dei partecipanti. L'obiettivo principale è quello di verificare quali tipi di impatto l'attività di formazione abbia avuto sui partecipanti e come questo impatto si rifletta in termini personali e all'interno dell'organizzazione (gli esempi comprendono una ricerca approfondita, questionari di valutazione, valutazione di tutte le organizzazioni, ecc.).

## TE-14 Punti per la valutazione



### 3.6.5 Che cosa si deve valutare?

Per ogni formatore di un corso, la valutazione è un incontro conflittuale tra la percezione di sé, la percezione degli altri e ciò che è realmente accaduto - verificato da indicatori oggettivi.

Il successo dell'attività di un formatore è influenzato da numerosi fattori: le dinamiche di gruppo, il livello di apprendimento interculturale, i conflitti all'interno del gruppo, il modo in cui l'argomento viene analizzato e molto altro. Ciascuno di questi fattori ha un determinato impatto sull'esito finale dell'attività di formazione. Perciò la domanda da porsi in ogni strategia di valutazione è: che cosa si deve valutare? La risposta dipende dal tipo di attività di formazione, dall'organizzazione e gli obiettivi della valutazione. Le informazioni raccolte durante la valutazione possono essere raggruppate in diverse categorie o livelli. L'analisi può essere fatta a seconda dei diversi modelli, simili agli altri elementi della formazione; pertanto non esiste nessun approccio dominante per effettuare la valutazione. La seguente tabella vi fornisce quattro diversi modelli di valutazione<sup>8</sup>:

| Modello                       | Criteri di valutazione della formazione                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Ulteriori spiegazioni & commenti |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| <b>Il modello Kirkpatrick</b> | <p><i>Quattro livelli:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reazione – i partecipanti sono rimasti soddisfatti dall'attività?</li> <li>2. Apprendimento – che cosa hanno imparato i partecipanti dall'attività?</li> <li>3. Comportamento – i partecipanti hanno modificato il loro comportamento sulla base di quello che hanno imparato?</li> <li>4. Risultati – i cambiamenti di comportamento hanno avuto un effetto positivo sull'organizzazione?</li> </ol>                     |                                  |
| <b>Il modello CIPP</b>        | <p><i>Quattro livelli:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Valutazione di Contesto –gli obiettivi scelti sono adatti per questa attività?</li> <li>2. Valutazione degli Input – il programma è stato ben pianificato? Le risorse sono sufficienti per svolgere l'attività?</li> <li>3. Valutazione del Processo – come è stato il flusso del corso? Il resoconto dei partecipanti?</li> <li>4. Valutazione dei Prodotti (risultati) – gli obiettivi sono stati raggiunti?</li> </ol> |                                  |



| Modello                                | Criteri di valutazione della formazione                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Ulteriori spiegazioni & commenti |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| <b>Il modello Brinkerhoff</b>          | <b>Sei livelli:</b><br>1. Impostazione degli obiettivi – che cosa occorre? Si tratta di bisogni reali?<br>2. Realizzazione del programma – che cosa è necessario per soddisfare queste esigenze? Il programma soddisferà le esigenze?<br>3. Attuazione del programma – come valutiamo il programma in pratica?<br>4. Risultati immediati – i partecipanti hanno imparato qualcosa? Che cosa?<br>5. Risultati intermedi – i partecipanti stanno mettendo in pratica quello che hanno imparato?<br>6. Impatti e valore – è stata fatta una distinzione tra le organizzazioni dei partecipanti e il loro sviluppo personale? |                                  |
| <b>Approccio ai sistemi (Bushnell)</b> | <b>Quattro livelli:</b><br>1. Input – che cosa deve rientrare nella formazione (Qualifiche dei tirocinanti, competenze del formatore, risorse, ecc.).<br>2. Processo – come avviene la realizzazione, la programmazione, lo sviluppo e l'attuazione dell'attività?<br>3. Output – quali sono le reazioni dei partecipanti, le loro conoscenze, le capacità acquisite, il comportamento e il mutamento degli atteggiamenti?<br>4. Risultati – quali sono gli effetti sulle organizzazioni dei partecipanti?                                                                                                                |                                  |

È evidente che questi quattro modelli hanno molte caratteristiche in comune, ma sottolineano aspetti diversi. Il loro utilizzo dipende dai contesti, dalla valutazione dei bisogni che la formazione richiede. Sarebbe possibile fornire un elenco di modelli di valutazione, ma a questo punto è più importante mostrare in che modo vengono applicati. Il modello di valutazione Kirkpatrick è un modello chiaro altamente efficace utilizzato nella comunità dei formatori. La seguente sessione approfondisce la struttura di base fornita qui sopra.

### 3.6.6 Un modello di valutazione in pratica

Il modello Kirkpatrick suggerisce quattro diversi punti su cui focalizzare l'attenzione: la reazione dei partecipanti, l'apprendimento, il comportamento dopo la formazione e i risultati raggiunti come risultato del cambiamento di comportamento. Paragonato agli altri modelli, questo presenta un difetto evidente: non valuta il reale processo di formazione. Detto questo, se i valutatori sono consapevoli di questa debolezza e considerano il processo separatamente, questo fornirà una struttura solida per affrontare un'attività giovanile.

**Livello 1. Reazione** – I partecipanti sono rimasti soddisfatti dall'attività?

Il livello 1 misura le sensazioni, l'energia, l'entusiasmo, l'interesse, il comportamento e il sostegno. Tuttavia, *in questo livello vengono trasmesse parole e non fatti* (solitamente con moduli di valutazione o la valutazione orale). Come in un esercizio di feedback interpersonale vi è la possibilità di una discordanza tra ciò che le persone dicono e ciò che alla fine fanno. I gruppi di valutazione quotidiana, intermedia e finale, sono il mezzo più comunemente usato per la valutazione a questo livello. Alcuni esempi di forme di valutazione finale e un progetto per i gruppi di valutazione vengono presentati nell'**Appendice2**.

---

Livello 2. **Apprendimento** – Che cosa hanno imparato i partecipanti durante l'attività?

Valutare l'apprendimento nell'educazione non formale e nella formazione giovanile è un compito abbastanza difficile. Nei corsi di formazione la conoscenza e le capacità che vengono trasmesse sono fortemente collegate ai cambiamenti della consapevolezza, dei comportamenti e della riflessione dei partecipanti. Per i corsi di formazione formale vengono utilizzati test e modelli diversi. Nella formazione giovanile non formale, che si basa sulla partecipazione volontaria, questo può avere effetti controproducenti.

Nei contesti non formali, la valutazione dei partecipanti (sia che abbiano acquisito un determinato concetto teorico o un'abilità pratica) può essere attuata fornendo ai partecipanti l'opportunità di dimostrare quello che conoscono e le loro abilità. La valutazione potrebbe avvenire in workshop diretti dalla squadra o in giochi di ruolo e simulazione, oppure potrebbe essere seguita da una riflessione e da un feedback.

Livello 3. **Comportamento** – I partecipanti hanno modificato il loro comportamento in base a quello che hanno imparato?

I livelli 3 e 4 si basano sulla valutazione della realtà dei partecipanti. Analizzare il cambiamento del comportamento dei partecipanti non è facile, soprattutto nell'animazione giovanile, dove brevi corsi di formazione sono all'ordine del giorno e le organizzazioni finanziatrici non sono disposte a finanziare una valutazione ex post. Durante molte attività di formazione giovanile, l'attenzione è rivolta alle realizzazioni personali e alla conoscenza di sé stessi e alla loro importanza nel contesto dell'animazione giovanile europea. Questi aspetti sono difficili da valutare. Come possiamo stabilire se i partecipanti dopo un corso di "formazione per formatori" sono *diventati* formatori oppure no? Sarebbe necessario seguire con continuità lo sviluppo e i risultati dei partecipanti. L'unica cosa che si può fare è una valutazione ex post, dove dopo molto tempo il formatore o gli organizzatori del corso contattano i partecipanti e valutano insieme gli sviluppi compiuti in questo periodo. Date le limitate risorse finanziarie e il tempo a disposizione, questa valutazione viene solitamente fatta compilando un questionario. Senza queste restrizioni, l'osservazione diretta o colloqui approfonditi con i partecipanti potrebbero fornire dati più utili.

Livello 4. **Risultati** - I cambiamenti di comportamento hanno avuto un effetto positivo sulle organizzazioni?

Questo livello di valutazione si basa sull'organizzazione dei partecipanti e sull'impatto che essi hanno su di essa. I partecipanti hanno applicato quello che hanno imparato dall'attività di formazione? Hanno avuto un impatto sul lavoro complessivo dell'organizzazione o sul loro gruppo?

A questo livello il principale svantaggio è l'impossibilità di isolare l'impatto a lungo termine dell'attività di formazione specifica dalle altre esperienze di apprendimento. I partecipanti seguono la loro strada e nel processo di sviluppo imparano nuovi elementi che consolidano, rifiniscono e mettono in discussione ciò che è stato fatto prima. È importante ricordare che l'impatto sull'organizzazione non dipende da un solo individuo, ma da tutti coloro coinvolti nell'organizzazione. In questo caso è difficile trovare e indicare il giusto impatto della partecipazione individuale. **Nota:** *Una formazione a lungo termine fornisce l'opportunità di fare una valutazione tra una sessione e l'altra, compresa la valutazione nei livelli 3 & 4.*

**Commento finale**

I livelli 1 & 2 si possono ritrovare nella valutazione di quasi tutte le attività di formazione attuali. I livelli 3 & 4 sono chiaramente più complicati e richiedono più tempo, sforzo e dena-



ro, ma la cosa più importante è valutare se la formazione ha avuto o meno un impatto. Perciò, senza dimenticare il contesto e i limiti della formazione dell'animazione giovanile, le valutazioni nei livelli 1 e 2 dovrebbero svolgersi normalmente. Nel livello 3 la valutazione può essere realizzata in modo parziale, per esempio sotto forma di questionario distribuito dopo l'attività.

È importante essere consapevoli dell'esistenza della valutazione ai livelli 3 & 4 e, quando possibile, attuarla. I risultati a disposizione possono giustificare il programma di formazione e fornire una valutazione dei bisogni per le attività di formazione future.

#### **Due consigli per i futuri valutatori:**

- Siate consapevoli che i risultati della formazione giovanile non sono sempre misurabili. Questo non significa che non esistano. Esistono, e la valutazione dovrebbe renderli più visibili.
- Non esistono valutazioni definitive. Ogni valutazione ha i suoi limiti. Nella formazione giovanile i due limiti più importanti da prendere in considerazione sono: a) i partecipanti non sono solo una fonte per la valutazione; b) i limiti dell'attività stessa di formazione - spesso troppo breve per produrre risultati approfonditi.

#### **Punti su cui riflettere**

- Pensate alla vostra ultima attività di formazione. Che tipo di valutazione avete fatto? Secondo voi, comprendeva i modelli di valutazione presentati sopra?
- Pensate che nella valutazione valga la pena lasciarsi coinvolgere come indicato sopra?
- Vi ricordate altri tipi di valutazione che avete utilizzato e che non sono stati citati in questa parte? Che cosa li rende particolari?

### **3.6.7 Valutazione quotidiana e in itinere**

Un metodo è quello di chiedere ai partecipanti di riunirsi in piccoli gruppi per circa 20 minuti e individuare le domande chiave della giornata. Le domande dovrebbero essere chiare e non più di 3 o 4.

- Che cosa ho imparato oggi?
- Che cosa non ho capito?
- Che cosa avrei fatto in modo diverso? Perché? Come?

Un gruppo composto da un rappresentante per ciascun gruppo di valutazione incontra il gruppo di preparazione. Insieme decidono se apportare o meno cambiamenti e che cosa cambiare per migliorare il programma.

Le azioni devono essere pratiche e collegate ai metodi e ai processi di lavoro.

Gli altri partecipanti possono essere messi al corrente della discussione e dei risultati durante una sessione di feedback da svolgersi la mattina, sulla valutazione e i possibili cambiamenti del programma.

Per dare ad ogni partecipante la possibilità di essere coinvolto nel programma, il rappresentante del gruppo di valutazione che lavora con il gruppo di preparazione deve ruotare tutti i giorni.

Una variazione può consistere nei membri della squadra che incontrano i gruppi di valutazione dopo aver risposto alle domande. Dopo aver raccolto i dubbi e le domande, la squadra può considerare eventuali cambiamenti nel programma. Questa seconda opzione coinvolge meno i partecipanti e richiede meno sforzo da parte della squadra.



---

Chiaramente, la valutazione è meno efficace se fatta nel periodo a cavallo tra la preparazione delle valigie e la festa d'addio. Una valutazione quotidiana facilita la comunicazione bilaterale. Gruppi di valutazione regolare, che lavorano da soli o sono aiutati come i gruppi dell'esercizio qui sopra, hanno la caratteristica di permettere ai gruppi di sviluppare intese e criteri attraverso le loro valutazioni. In alcuni corsi di formazione questi gruppi hanno la funzione di "gruppi di auto-valutazione", individuando il progresso dei singoli e fornendo spazio per la riflessione e lo scambio di informazioni. In questo caso è importante delineare le funzioni del gruppo e tenerle separate. I gruppi di valutazione non dovrebbero essere semplici "fabbriche di chiacchiere", necessitano di strutture chiave e devono essere consapevoli che la valutazione di un gruppo deve conciliarsi con gli obiettivi centrali della formazione. In attività più brevi, una valutazione intermedia potrebbe sostituire il feedback quotidiano. **L'appendice 4** presenta una serie di modelli di valutazione.