

Facendo seguito al 1° AIF Day svoltosi il 10 giugno 2006 nonché al relativo Forum Strategico che, nei mesi successivi ha analizzato e confrontato i contributi pervenuti da oltre 400 formatori appartenenti a 15 delegazioni regionali, tutte collegate in video conferenza, continuiamo con questo numero di Learning News la pubblicazione delle 10 relazioni di sintesi nate da altrettanti consiglieri nazionali.

1° AIF DAY – 1° FORUM STRATEGICO

LA QUALITÀ DELLA FORMAZIONE

di Francesco Sassu*

PREMESSA

Il tema della qualità della formazione è talmente vasto che è impossibile trattarlo senza alcune semplificazioni e fatalmente senza commettere omissioni o imprecisioni.

Si è scelto di trattare il tema soprattutto dal punto di vista pratico-operativo, dando un rilievo modesto agli aspetti teorici o di modello generale che sono pure importanti.

In primo luogo è difficile definire il concetto di qualità e soprattutto la pratica della qualità, senza che si definiscano prima le prospettive di osservazione dalle quali si vuole affrontare il tema.

Il tema della qualità della formazione può essere infatti analizzato almeno da 3 prospettive:

1. a livello di singola attività formativa
2. a livello di organizzazione
3. a livello di sistema educativo-formativo (nazionale e territoriale)

I tre livelli, com'è evidente, sono fortemente intrecciati tra loro, infatti la qualità di un'azione formativa si realizza in gran parte all'interno delle organizzazioni ed in ogni caso si realizza in un determinato contesto territoriale, ma è altrettanto evidente che sono diversi i ragionamenti da fare a seconda degli obiettivi di miglioramento della qualità nelle tre

* Presidente AIF Sardegna.

prospettive analizzate: quando cioè si interviene sulla progettazione e/o sul controllo della qualità di un corso, oppure quando si agisca sulla qualità della funzione formazione o dei processi di lavoro riguardanti la formazione svolta all'interno di un'organizzazione, od ancora, con uno sguardo molto più ampio, quando si voglia operare per migliorare la qualità dell'intero sistema formativo di una Regione, di una nazione o dell'Unione Europea.

E' comunque importante considerare che le 3 prospettive possono essere viste anche in termini di concatenazione logica, nel senso che gli aspetti riguardanti il singolo intervento sono ricompresi in quelli attinenti l'organizzazione e questi a loro volta non possono che essere compresi in quelli riguardanti il sistema formativo complessivo.

Di seguito si cercherà di trattare le tre prospettive rispondendo ad alcune domande chiave:

1. che cos'è una formazione di qualità
2. come si produce una formazione di qualità e quali sono i fattori fondamentali che la determinano
3. cosa può fare AIF

UNA FORMAZIONE DI QUALITÀ'

La prima domanda al quale tentare di dare una risposta è che cosa sia una formazione di qualità ed il compito non è semplice, posto che la qualità non può essere considerata in modo assoluto, valido in maniera identica in qualsiasi intervento formativo od in qualsiasi contesto territoriale od organizzativo, ma essa deve essere considerata secondo una visione sistemica ed olistica e secondo un processo di miglioramento continuo, per obiettivi proporzionati alle condizioni di partenza.

Tuttavia in prima approssimazione possiamo dire che una formazione di qualità è una formazione capace di "generare valore", dove al termine valore dobbiamo dare un significato non solo materiale, ma anche o soprattutto immateriale.

Infatti il valore che può essere generato dalla formazione non può che essere dato dall'insieme di benefici che ottengono da essa sia le persone direttamente coinvolte, sia le organizzazioni nelle quali operano queste persone e sia i territori ed i sistemi di riferimento di queste persone e di queste organizzazioni. Questi benefici devono essere in grado di soddisfare, al massimo livello possibile nel contesto dato, le esigenze dei diversi attori coinvolti: persone, organizzazione, territori e

sistemi di riferimento ed ovviamente questi benefici devono essere superiori ai costi sostenuti per ottenerli.

Il valore generato nelle persone non può che essere espresso in termini di “apprendimento”, apprendimento inteso sia in termini di sviluppo di competenze e sia in termini di attivazione e valorizzazione delle metacompetenze e delle attitudini individuali delle persone coinvolte.

Il valore generato si esprimerà poi in comportamenti professionali che danno luogo a performance di prestazione sempre migliori e in grado di soddisfare le diverse esigenze di prodotti e/o servizi.

Aspetto importante da considerare è che il valore generato dalla formazione di qualità è un valore non aleatorio e quindi immediatamente consumabile, ma al contrario ha una sua persistenza che lo mette in grado di produrre effetti in modo continuativo.

Inoltre il valore generato da una formazione di qualità non va visto in termini statici, ma al contrario ha un suo dinamismo che lo porta a crescere e svilupparsi a livelli sempre più elevati.

Ma una formazione di qualità non esplica i suoi effetti esclusivamente sulle persone/partecipanti alle attività, ma è in grado di generare valore anche per e nelle organizzazioni in cui queste persone operano. Questo risultato viene ottenuto sia attraverso l'azione diretta prodotta dalle persone formate, ma anche attraverso l'attivazione di meccanismi interni di gestione e sviluppo della conoscenza, fattori ai quali una formazione di qualità è chiamata a dare sempre maggior importanza.

Inoltre una formazione di qualità deve essere capace di collegare le esigenze formative derivanti dalle strategie aziendali con quelle individuali riguardanti le persone che operano nell'organizzazione, in modo che il valore generato sia in grado di soddisfare le diverse esigenze presenti a tutti i livelli.

Ma una formazione di qualità deve produrre i suoi effetti anche a livello più ampio riguardante sia i territori che i sistemi di riferimento delle organizzazioni e delle persone, partecipando ad un'azione complessiva di sviluppo locale e settoriale.

Questi effetti vengono ottenuti grazie a diversi fattori intervenienti:

- in primo luogo le persone formate, grazie alla loro migliore competenza, che le mette in grado di esplicitare al meglio il loro ruolo, “arricchiscono” le organizzazioni, i territori ed i sistemi di riferimento;
- in secondo luogo una formazione di qualità è una formazione che apre e supera i confini individuali, organizzativi e di settore e quindi è in grado di generare capacità di relazione, capacità di network, di partenariato,

ma è anche in grado di dare un contributo fondamentale alla competitività delle organizzazioni e dei territori;

- in terzo luogo una formazione di qualità include nell'analisi delle esigenze e nella progettazione degli interventi almeno 3 dimensioni: quella individuale, quella organizzativa e quella sistemica-territoriale e quindi è in grado di progettare e realizzare azioni direttamente connesse anche alle esigenze più ampie.

Insomma una formazione di qualità è una "formazione virtuosa e responsabile" in grado di generare valore a tutti i livelli e di soddisfare le diverse esigenze presenti nell'interesse di tutti i soggetti: le persone vogliono valorizzare se stesse, ma vogliono farlo in primo luogo all'interno delle organizzazioni in cui operano e all'interno dei territori e dei sistemi di riferimento. Le competenze acquisite possono poi aprire anche nuove opportunità in grado di generare valore anche in altri contesti.

Una formazione di qualità è una formazione "ecologica" in grado di generare ben-essere personale, organizzativo e sociale.

Una formazione di qualità non è pertanto autoreferenziale e slegata da qualsiasi tipo di verifica, ma al contrario è una formazione che risponde, attraverso la valutazione ed il confronto con gli altri attori del sistema formativo, degli obiettivi dichiarati ad una pluralità di soggetti: partecipanti, ruoli organizzativi, responsabili pubblici del sistema formativo, cittadini e sistema sociale in genere.

Essa va pertanto valutata e misurata sui risultati raggiunti, sui processi attivati, sull'utilità diretta ed indiretta, superando il limitato concetto della valutazione del gradimento da parte dei partecipanti.

Altro elemento fondamentale di una formazione di qualità è l'attenzione all'efficienza gestionale, importante sia perché, per generare valore, i benefici devono essere superiori ai costi sostenuti e sia perché, nel momento attuale di riduzione delle risorse finanziarie destinate alla formazione dalle organizzazioni e soprattutto dalle imprese, è fondamentale produrre una formazione di qualità a bassi costi..

I FATTORI DETERMINANTI

Supposto di aver dato una prima risposta alla domanda del cosa sia una formazione di qualità, resta adesso da rispondere al come si produce una formazione di qualità e quali siano i fattori che la determinano.

La prima considerazione da fare è che per produrre una formazione di qualità è necessario porsi in termini operativi e non solo da studiosi

dell'argomento e quindi è indispensabile che la stessa vada perseguita attraverso un insieme di azioni mirate, tese ad un miglioramento continuo e graduale, che tengano nella giusta considerazione le situazioni di partenza e le risorse che si possono mettere in campo.

Dobbiamo affermare in primo luogo che la qualità della formazione, se vuole essere non solo un pio desiderio o al massimo una dichiarazione di principio, ma qualcosa di concreto, deve essere voluta/ricercata, deve essere progettata, realizzata, comunicata, monitorata, valutata e confrontata.

A livello di singolo intervento formativo

La qualità deve essere “voluta e ricercata” da tutti i soggetti coinvolti ed in primo luogo dai partecipanti, dai formatori, dall'organizzazione e dal sistema formativo nel suo insieme.

Deve essere “progettata” per dare risposte agli obiettivi di miglioramento voluti-ricercati; nel progetto formativo devono essere introdotti obiettivi di qualità ed indicatori in grado di misurare il raggiungimento degli stessi.

Deve essere “realizzata” per cui le scelte progettuali devono poi tradursi, attraverso l'uso di metodi e strumenti adeguati, in azioni concrete in grado di rispondere alle esigenze ed agli obiettivi, avendo una cura particolare alla qualità delle risorse umane, delle azioni, dei materiali, dei metodi, ecc.

Deve essere “comunicata” a tutti i soggetti coinvolti, ma allargando l'orizzonte, anche a coloro che non vengono toccati direttamente dall'intervento, ma possono ugualmente essere interessati al processo, ai metodi, al materiale didattico, ai risultati, ecc,

Deve essere “monitorata e valutata” continuamente in tutte le sue fasi, sia per un controllo di tipo fisico, tecnico, amministrativo e finanziario e sia per avviare fasi correttive e di riprogettazione, ma deve essere valutata anche nei risultati e nell'impatto prodotto nelle persone, nelle organizzazioni e nei sistemi di riferimento.

Poi va anche “confrontata” con altri interventi simili proposti dal sistema formativo a livello territoriale e a livello settoriale, sia per azioni di benchmarking e sia per una valutazione della competitività dell'intervento.

In linea generale possiamo dire che la qualità della formazione interessa l'intero ciclo formativo e ne riguarda profondamente ogni sua fase: soltanto avendo una cura continua ad ogni singolo aspetto si può ottenere un risultato apprezzabile sul piano della qualità.

A livello di organizzazione

I concetti espressi per il singolo intervento formativo sono ugualmente validi per migliorare la qualità complessiva della formazione esercitata all'interno di un'organizzazione: vi è ovviamente un problema di maggiore complessità dovuto al fatto che le azioni messe in campo, attraverso piani di formazione (soprattutto nelle organizzazioni di dimensioni medie o grandi), sono spesso tante e diverse e riguardano popolazioni differenti di partecipanti, ma il ragionamento sviluppato resta comunque valido.

Occorre pertanto considerare la qualità di un piano di formazione o della stessa funzione formazione, anziché la qualità di un solo intervento formativo.

Ciò significa che comunque la qualità deve essere voluta/ricercata, deve essere progettata, realizzata, comunicata, monitorata, valutata e confrontata.

Ognuno di questi passaggi logici richiede decisioni, azioni ed attenzioni particolarmente complesse che coinvolgono diversi attori, richiedono una base informativa adeguata ed una rilevante rete di relazioni.

Una formazione di qualità nelle organizzazioni deve necessariamente porsi il problema del supporto all'integrazione persona/ruolo e deve farlo tenendo conto del contributo che ciascun ruolo può esprimere per accompagnare le strategie organizzative ed i processi di innovazione.

Appare importante che la formazione si faccia carico e collabori con la dirigenza ai piani di sviluppo personale ed individualizzato all'interno dei processi di management delle competenze.

In questa direzione risulta fondamentale che "sviluppo personale" e "sviluppo organizzativo" trovino una produttiva integrazione e che "formazione e management delle RU" collaborino positivamente o addirittura operino una congiunzione sul tema del management delle competenze.

Tuttavia a livello di organizzazione il tema della qualità si collega anche ai modelli e sistemi di certificazione della qualità UNI EN ISO 9001 che può riguardare sia i prodotti, sia i processi e sia le persone coinvolte.

I servizi formazione delle organizzazioni devono sentirsi coinvolti direttamente dalla certificazione di qualità che può produrre risultati apprezzabili sul piano organizzativo, tecnico e operativo.

In particolare la cultura della qualità è capace di innescare azioni che migliorano la gestione dei processi formativi riguardanti l'intero ciclo formativo e soprattutto è in grado di generare una maggiore attenzione ai sistemi di valutazione della formazione ex ante, intermedia ed ex post, dando risalto alla valutazione dell'impatto delle azioni formative messe in campo.

La certificazione di qualità non rappresenta certamente un fine, ma un mezzo per promuovere un miglioramento dei propri standard qualitativi. La cultura della qualità richiede fatalmente una maggiore attenzione alle competenze dei formatori e alla loro formazione, ma anche ai fattori etici legati all'azione formativa.

A livello di sistema formativo

In mercati sempre più aperti ed internazionalmente competitivi non è un azzardo affermare che la qualità dei beni e servizi è diventata uno dei fattori decisivi non solo per il successo, ma anche per la sopravvivenza delle imprese e l'innovazione continua delle organizzazioni in genere.

All'interno di questo quadro, che coinvolge, non solo le imprese, ma tutti gli attori pubblici e privati che si trovano ad operare nel territorio, la formazione riveste un ruolo principale nell'assicurare al contempo la competitività del sistema economico, l'efficacia della Pubblica Amministrazione e l'occupabilità del capitale umano, contribuendo significativamente ad evitare crisi economiche ed episodi di disagio sociale.

La qualità del sistema della formazione è uno degli elementi a cui la Comunità Europea, attraverso le politiche e specifici programmi comunitari, riserva maggiore attenzione. A partire dalle conclusioni del Consiglio Europeo di Lisbona e nei successivi documenti comunitari, la qualità non solo viene richiamata, ma vengono definite azioni precise.

Vale la pena ricordare che è stato istituito un gruppo di esperti, in rappresentanza degli stati membri, incaricato di definire ambiti, criteri e indicatori per la lettura della qualità.

Migliorare la qualità del sistema formativo richiede un intervento pubblico di regolamentazione e indirizzo del sistema, ma anche un'azione "volontaria" da parte di tutti gli attori che intervengono direttamente nella formazione.

Le azioni del sistema pubblico, a livello nazionale e regionale, possono esplicitarsi sia in termini di regolamentazione del sistema e sia in termini di indirizzo e orientamento dei finanziamenti pubblici.

Le azioni più importanti possono riguardare:

- i sistemi di accreditamento e certificazione delle strutture formative
- i sistemi di certificazione dei prodotti del sistema formativo
- i sistemi di certificazione professionale dei formatori
- i criteri di qualità per la presentazione e valutazione dei progetti che richiedono i finanziamenti pubblici
- i modelli di verifica e valutazione dell'offerta formativa a livello regionale
- la messa a punto di un codice etico condiviso da parte di tutti i soggetti (agenzie e formatori)
- l'incentivazione dei sistemi volontari di certificazione della qualità
- l'incentivazione dei sistemi di progettazione e valutazione della qualità formativa

E' dal 2001 che in Italia si è introdotto il sistema di accreditamento delle agenzie formative, che viene gestito su base regionale.

Al riguardo l'esperienza sviluppata non può essere definita soddisfacente, in quanto i criteri utilizzati nelle diverse Regioni e, soprattutto, la modalità della loro applicazione, sono stati alquanto diversi, privilegiando in alcuni casi la salvaguardia delle situazioni di partenza del sistema territoriale, procedendo in altri ad un accreditamento generalizzato di quasi tutti i soggetti che presentavano domanda, adottando, in altri casi, criteri di selezione più restrittivi.

In linea generale si può sostenere che, quasi mai, si è data attenzione ad una valutazione di merito sulla qualità delle strutture, ma soltanto al rispetto di alcune caratteristiche formali, facili da ottenere.

Questa situazione, oltre a creare forti turbative nella competitività del sistema, impedisce di fatto all'accREDITamento di produrre gli effetti auspicati dalla normativa nazionale che l'aveva introdotto.

Allo stesso tempo i criteri per la presentazione e valutazione dei progetti che richiedono i finanziamenti pubblici (in particolare quelli europei) risultano i più eterogenei, con situazioni molto "formalizzate" e "selettive" (formulari, guide alla progettazione, schede di valutazione, ecc) ed altre di scarsa formalizzazione (nessun formulario, nessuna guida, presenza di griglie di valutazione aleatorie), così come in alcuni casi la valutazione è condotta da "valutatori esperti e selezionati" ed in altri casi da impiegati

amministrativi, senza una specifica competenza tecnica sia di tipo settoriale e sia di tipo metodologico.

Non sono al momento presenti sistemi pubblici nazionali o regionali di certificazione professionale dei formatori.

La certificazione dei prodotti formativi non è curata a livello pubblico, ma soltanto da alcune associazioni (vedi master ASFOR).

Un'eccezione al riguardo, non del tutto positiva, è l'esperienza della formazione in sanità con il sistema ECM, che molto spesso ha finito per privilegiare l'attenzione alla concessione dei crediti formativi ai partecipanti piuttosto che dare attenzione alla qualità degli interventi.

Gli esempi riportati portano a fare l'amara constatazione che la qualità della formazione non è al momento qualcosa di veramente voluto/ricercato, progettato, realizzato, comunicato, monitorato, valutato e confrontato.

Al contrario è qualcosa di cui si parla molto e spesso, ma si pratica poco e raramente.

COSA PUO' FARE AIF

La terza domanda è pertanto cosa può fare AIF per promuovere un miglioramento continuo della qualità del sistema formativo.

Le azioni da intraprendere richiedono una forza superiore a quella che può essere espressa dalla sola AIF, che può essere ottenuta attraverso la ricerca di una forte sinergia tra la nostra associazione e le altre associazioni, ASFOR e AIDP in primo luogo, ma anche attraverso la ricerca di una collaborazione con il sistema istituzionale della formazione a livello europeo, nazionale e regionale.

Le azioni da intraprendere sono molte, ma le principali possono prevedere:

1. l'attivazione di un "osservatorio della qualità della formazione"
2. lo sviluppo del sistema di certificazione professionale dei formatori
3. l'attivazione di un modello di certificazione dei percorsi di formazione formatori

4. lo studio, in collaborazione con altri soggetti, di un modello nazionale di accreditamento e di un modello di verifica della qualità dell'offerta formativa

5. la realizzazione di un programma di formazione alla qualità

Un'osservatorio della qualità della formazione può attivare un'attività permanente di ricerca che, in un primo momento può essere utile per avere un quadro preciso dell'attuale situazione (qualità dei formatori, qualità dell'offerta, qualità dei prodotti formativi, ecc) ed in una fase successiva può essere utile per monitorare con continuità i cambiamenti che auspicabilmente porteranno ad un miglioramento costante della qualità del sistema formativo.

L'attuale modello di certificazione professionale dei formatori ideato dalla nostra associazione deve essere sviluppato verso un sistema di certificazione rilasciato da un organismo terzo che tenga conto sia dell'accesso alla professione e sia del suo sviluppo professionale da un punto di vista tecnico-specialistico e da un punto di vista manageriale, ma anche delle differenze dei diversi settori di intervento della formazione.

L'avvio di un modello di certificazione dei percorsi di formazione formatori, sulla scia di quanto realizzato in altri contesti europei ed internazionali (vedasi l'esperienza CIPD in Inghilterra), costituisce un altro elemento fondamentale della promozione della qualità del sistema.

In questa direzione AIF può farsi ideatore e promotore di un modello italiano che delinei le caratteristiche e gli standard di qualità delle attività di formazione dei formatori e che individui anche le modalità organizzative per la sua gestione con un progetto che preveda le fasi del suo sviluppo.

Lo studio di un modello nazionale di accreditamento e soprattutto di un modello di verifica della qualità dell'offerta formativa, richiede, per la sua delicatezza e complessità, la promozione di un'azione coordinata e sinergica con le altre associazioni e l'attivazione di forme di collaborazione con attori fondamentali del sistema istituzionale della formazione (Ministero del Lavoro, ISFOL, DFP e Formez, CEDEFOP, ecc).

Di particolare importanza sarà al riguardo lo studio di un sistema di indicatori per la lettura della qualità e l'individuazione di una modalità adeguata per la gestione del monitoraggio (l'attivazione della funzione osservatorio potrebbe essere la proposta AIF al riguardo).

Gli elementi individuati sarebbero comunque insufficienti o rischierebbero di essere soltanto un artificio intellettuale o burocratico se

l'azione di AIF non tenesse nella giusta considerazione il valore fondamentale dello sviluppo di una cultura della qualità, comune e condivisa tra tutti gli attori del sistema e principalmente tra i formatori.

La nostra associazione deve produrre, rafforzando gli sforzi già prodotti, un'azione culturale e formativa, sia attraverso la realizzazione di un programma specifico sul tema della qualità che preveda attività in grado di toccare, con modalità adeguate, tutti gli attori interessati (responsabili delle politiche formative, direttori delle strutture formative, manager della formazione delle organizzazioni pubbliche, private e del non profit, formatori, ricercatori e studiosi della formazione, ecc), ma anche attraverso un'azione trasversale che introduca il tema della qualità all'interno di tutte le attività sviluppate dalla nostra associazione.