

*Progetto*

Didattica & Apprendimento degli Adulti  
Didaktik & Erwachsenenlernen  
Teaching & Adult Learning



Bolzano - Bozen  
30-31 / 03 / 2006  
Alto Adige - Südtirol (Italy)

---

## Abstract

### Intervenire nella P.A.: praticare la complessità

*Coniugare disomogeneità dei partecipanti e personalizzazione della formazione  
rispettando la complessità*

Realizzato da

**A. Cacciani\* - G.Armani\*\***

\* Psicologa della Formazione-Studio Méta & ass.

\*\* Metodologia Formativa-Tutor spa

---

Area tematica: *Obiettivi e verifiche/Ziele u. Evaluation*

Workshop: *Dove siamo/Wo sind wir*

Il paper mira a ricostruire il cammino che ha portato dall'analisi di contesto, finalizzata alla definizione di 2 progetti d'intervento formativo rivolti alla P.Ammministrazione (Comune in un caso, Distretti sanitari e Comuni nel secondo caso ,destinati a dirigenti, funzionari e amministratori di Settori dei Servizi alla Persona) alla rimodulazione in progress della declinazione operativa secondo un approccio negoziale e cooperativo, che ha visto l'integrazione di una pluralità di sguardi rispetto al processo formativo.

Tale percorso di riappropriazione condivisa di senso della proposta, mano a mano che il percorso si delineava, ha consentito di mettere in luce la complessità dei rapporti sociali dei progetti e più in generale dei sistemi formativi (formazione continua).Un primo obiettivo del contributo è quella di evidenziare una possibile forma di esplorazione metodologica nel dominio della complessità formativa: complessità del contesto, complessità dei processi in gioco. Un secondo obiettivo del contributo pertanto è quello di descrivere le ipotesi di partenza dell'architettura progettuale, le scelte che hanno riguardato l'offerta formativa (e i servizi di accompagnamento ai processi di riforma per la PA) che hanno fatto dell' "azione situata" e della "personalizzazione" (tramite flessibilità di progetto, flessibilità di gestione di processo e di contenuto) le opzioni metodologiche di sfondo.

Con il termine «flessibilità» ci riferiamo alla capacità' di un sistema di attori interagenti in una situazione formativa specifica di riconfigurarsi in modo dinamico con le circostanze della situazione formativa, sia che tali circostanze siano favorevoli o sfavorevoli, prevedibili o imprevedibili in una prospettiva non di mero adattamento ma attiva e intenzionalmente vissuta. Il paper presenterà dunque sia un'esperienza rivolta a 16 dirigenti e funzionari ( operanti in contesti di Servizi alla

persona dei Comuni committenti) che abbiamo chiamato percorso di Service Management, sia un'esperienza rivolta a 20 funzionari di Comuni, Asl e Istituti scolastici nonché Amministratori pubblici riguardante la ridefinizione di Politiche giovanili su un territorio provinciale. In entrambi i casi l'intervento formativo si presentava "difficilmente possibile" per molte ragioni; i partecipanti sembravano caratterizzati da "poco tempo" da dedicare alla formazione, ruoli istituzionali e organizzativi diversificati rispetto al quadro di responsabilità e di competenze presidiate, diversità di expertises e di esigenze rispetto al percorso formativo, abitudini diverse ad essere coinvolti in interventi di formazione, diversa visione dell'impellenza o obbligatorietà alla partecipazione. In entrambi gli interventi i percorsi di formazione hanno accompagnato i partecipanti all'elaborazione di un Project work ( di piccolo gruppo o individuale) in cui le persone sono state richieste di co-costruire l'analisi di un problema e di elaborare una soluzione condivisa e intersettoriale, alla luce delle competenze e responsabilità istituzionali. Gli interventi, sia nella fase progettuale che nelle fasi successive di pianificazione, erogazione, monitoraggio/valutazione si sono caratterizzati per alcuni aspetti innovativi nel quadro di interventi di formazione continua nel Settore Pubblico e precisamente: l'utilizzo di principi ispirati al Service Management per la definizione dei "nodi critici" del contesto locale relativamente alla relazione Cliente-Servizio; la partecipazione alla costruzione dell' offerta formativa da parte degli attori prossimi e remoti (stakeholder) interessati in qualche aspetto all'azione e da parte dei destinatari finali;una progettazione flessibile del percorso che coniugasse l'approccio formativo centrato su "nuove aree di competenze" richieste e la personalizzazione in relazione ai fabbisogni formativi specifici e contestuali dei destinatari ;una metodologia formativa ispirata al project learning tramite un dispositivo interconnesso a

valenza individuale - progetto formativo personale nel caso del Comune (Sulla Rivista FOR è stato pubblicato al riguardo un sintetico articolo: La progettazione formativa "flessibile", di G. Armani e A. Cacciani N. 60, 2004) quale "insieme di momenti" per meta-riflessione, auto-formazione, autovalutazione rispetto ad obiettivi individuali di processo; percorso a "diverse velocità" nel caso dei Distretti di Comuni e ASL - per Amministratori pubblici e tecnici funzionari.

In particolare la fase di monitoraggio e valutazione ha cercato di rispettare la complessità della proposta come si andava configurando in itinere, e nel contempo mantenere una comprensibilità per gli attori. Se da un lato infatti la valutazione può essere considerata come la necessaria cornice dell'azione il problema che si pone è il livello congruente di subordinazione della prima alla seconda. Se non è così banale per i soggetti in formazione avvicinarsi all'idea che la valutazione debba porsi come un possibile aiuto all'azione e dell'azione pure non è così scontato per lo staff formativo distinguere la valutazione dal controllo e dalla misura.

Anche la valutazione deve restare semplice, subalterna e rispettosa del senso emergente dall'interazione formativa attenta a non invadere lo spazio della scena ove si gioca

la dinamica viva dell'(auto) apprendimento . Alla luce delle considerazioni esposte l'auto-valutazione è stata impostata come ricostruzione/rielaborazione relativamente a 3 momenti di regolazione auto-formativa di questa soggettività plurale:

1.Sguardo prospettico-retrospettivo sul progetto formativo personale (per i destinatari) e sulla proposta formativa iniziale (per lo staff formativo);

2.ricostruzione delle conoscenze trasmesse, delle simulazioni agite che hanno segnalato/aiutato a focalizzare le strategie operative (comportamenti organizzativi) attivate in passato e da adottare/promuovere in prospettiva nell'ambito lavorativo (per i destinatari), e gli incidenti critici (per lo staff formativo) nella gestione e rimodulazione degli incontri formativi;

3.ricostruzione e messa in evidenza degli obiettivi raggiunti e di quelli sfiorati, delle aree di competenza implementate e le aree rimaste sullo sfondo; ricostruzione di almeno un esempio tratto dalla pratica professionale quotidiana di "transfert" attivato dallo spazio formativo al luogo organizzativo (per i destinatari) e co-valutazione destinatari - staff dell'efficacia delle soluzioni di riaggiustamento proposte nel percorso.