

**Linee guida per lo sviluppo del Sistema della Qualità  
nei corsi di orientamento e di attivazione  
professionale per chi cerca lavoro.**

**06/2006**

**Responsabile del progetto:** Karin Steiner

**Autori:** Maria E. Weber, Karin Steiner

**Traduzione in Inglese:** Ulrich Schubert

Vienna, 28 Giugno 2006

## 1 Panoramica su QUINORA

L'obiettivo centrale del Programma Leonardo Da Vinci denominato QUINORA e finanziato dall'Unione Europea, attivo dal 2005 al 2007, è di sviluppare un programma di garanzia della qualità per i corsi di attivazione e di orientamento professionale e attitudinale basati su degli *standard* di qualità internazionali e di associarvi gli strumenti della formazione a distanza e di un'*e-library* (biblioteca elettronica). L'obiettivo finale è di raggiungere l'integrazione dei "risultati" critici emersi dal confronto su QUINORA a livello di meta-sistema tra i soggetti del mercato del lavoro coinvolti nel processo di orientamento professionale e attitudinale. L'implementazione dei "prodotti QUINORA" a livello di gestione (nella pratica quotidiana) è uno degli obiettivi che QUINORA sta cercando di raggiungere.

I seguenti paesi stanno partecipando al progetto QUINORA: Austria (ruolo di coordinamento del progetto promosso da abif<sup>1</sup>), Bulgaria, Gran Bretagna, Italia, Svezia, Svizzera e Spagna.

QUINORA può inoltre essere interpretata come una "risposta Europea" all'internazionalizzazione del *counselling* attitudinale e dell'orientamento professionale. Nel contesto di una discussione critica sulla qualità, QUINORA intende contribuire stabilendo dei punti di riferimento e diffondendo delle "Buone Prassi" a livello europeo.

Le linee guida internazionali sui corsi di orientamento attitudinale e d'attivazione al lavoro, saranno sviluppate sulla base di una relazione sintetica di tipo comparativo, in cui è analizzata l'attuale situazione della qualità nel processo di *counselling* e di orientamento attitudinale. Queste linee guida potrebbero anche fornire un'interessante (discussione) *input* sui corsi di qualificazione o su ulteriori corsi di formazione rivolti agli adulti correlati al mercato del lavoro.

Tutto ciò non sarà ottenuto – come di fatto avviene – focalizzando esclusivamente l'attenzione sulle competenze dei formatori, la qualità della formazione o la qualità della gestione dell'agenzia formativa, ma anche prendendo in considerazione il

---

<sup>1</sup> Il progetto è anche sostenuto dall'Agenzia del Mercato del Lavoro Austriaco (AMS, <http://www.ams.at>) e dal Ministero Austriaco dell'Economia e del Lavoro (BMWA, [www.bmwa.gv.at](http://www.bmwa.gv.at)).

rapporto con chi cura la parte della pianificazione, della realizzazione e della fase successiva al processo (Analisi dei *feedback*, verifica del successo tramite i criteri definiti a priori) così come l'integrazione delle esperienze all'interno della pianificazione e realizzazione dei corsi futuri. Nello specifico, sette ambiti della qualità ("aree di intervento della qualità") verranno affrontati in un modo orientato al contesto:

1. Analisi della domanda e dei bisogni, obiettivi dei corsi di attivazione e di orientamento attitudinale
2. Linee guida per la partecipazione ai bandi e per il piano di formazione
3. Politiche riguardanti il personale, qualità e qualifiche richieste ai formatori
4. Infrastrutture e materiali didattici
5. Misure generali di garanzia della qualità che riguardano i diversi attori coinvolti a livello di sistema
6. Misure generali di garanzia della qualità prima e dopo la realizzazione dei corsi
7. *Feedback* e valutazione

## **2 Ulteriori risultati del progetto**

Durante la compilazione della relazione sintetica di tipo comparativo sugli *standard* qualitativi esistenti (vedere [www.quinora.com](http://www.quinora.com)), furono identificati i programmi e le linee guida. Da una prima analisi risultò (con poca sorpresa) la grande eterogeneità di situazioni nell'orientamento attitudinale per coloro che cercano lavoro nei paesi partecipanti a questo progetto. Oltre al *counselling* di gruppo, formula che viene principalmente utilizzata in Austria; il *counselling* individuale è il metodo prevalente nell'orientamento attitudinale. Entrambi i metodi sono offerti tanto dalle agenzie private che pubbliche. Anche la situazione riguardante la garanzia della qualità è molto diversa da paese a paese. In Germania, Gran Bretagna, Svezia e Svizzera, sono già resi operativi metodi solidamente elaborati e standardizzati di garanzia della qualità, mentre in altri paesi sono ancora poco sviluppati.

Molti dei paesi che partecipano a questo progetto chiedono già qualifiche formali per i consulenti e i formatori, la maggior parte dei paesi chiede un'esperienza professionale al di fuori del campo dell'orientamento attitudinale e delle competenze sociali e personali. In molti casi sistemi di certificazione della qualità più o meno dettagliati esistono già nei paesi che stanno richiedendo qualifiche formali ai formatori e ai consulenti.

### **3 Lacune esistenti nello sviluppo della Qualità**

Gli *standard* esistenti della qualità si applicano o a livello gestionale (a livello cioè dell'organizzazione) o a livello del servizio e più precisamente a livello di chi eroga il servizio (i formatori stessi). Il sistema completo di orientamento/*counselling* attitudinale che include vari attori, e la cui interazione e percezione della qualità influenza egualmente la qualità dei corsi, è messo raramente a fuoco.

Per ora l'attenzione è stata focalizzata principalmente su parti singole del sistema della qualità, ad esempio le competenze e le abilità dei formatori/consulenti, i processi dei servizi formativi delle agenzie, o i requisiti specificati nell'offerta da parte dell'attore principalmente coinvolto del mercato del lavoro (Agenzia Nazionale del Mercato del Lavoro, AMS). Ciò che attualmente è stato poco indagato, ma che è ugualmente importante per la qualità di un corso tanto quanto le competenze dei formatori, è l'interrelazione degli attori coinvolti.

Ecco perché, oltre alla motivazione, alla qualifica e alle competenze dei formatori, l'interrelazione degli attori coinvolti nella pianificazione e realizzazione, e nella fase post-processuale (analisi del feedback, controllo del successo tramite criteri definiti precedentemente), e l' integrazione delle esperienze all'interno della pianificazione e realizzazione di corsi successivi e di *follow up* è decisiva per il processo di qualità totale.

#### **4 Linee guida per lo sviluppo della Qualità nella formazione attitudinale e nel processo di attivazione**

La costruzione dell'analisi sulla situazione attuale, riguardante le linee guida internazionali della qualità per la formazione in orientamento attitudinale e nei processi di attivazione- che si stanno focalizzando principalmente sul *management* e sugli attori coinvolti nel sistema del mercato del lavoro –è stata sviluppata nel corso di due meeting sul progetto QUINORA. Qui di seguito saranno descritti gli aspetti essenziali delle aree di intervento identificate dalla qualità che verranno approfondite:

##### *Area di intervento 1 della Qualità: Analisi della Domanda e dei Bisogni*

Un'analisi della domanda e dei bisogni dovrebbe essere interpretata come il presupposto per la ideazione e realizzazione dei corsi di attivazione al lavoro e di orientamento attitudinale. Le analisi della domanda sono basate su un monitoraggio completo dei continui cambiamenti attuali nel mercato del lavoro. Gli sviluppi globali, regionali e locali, le dipendenze e le azioni incrociate devono essere incluse nel monitoraggio. E' possibile supporre che solo l'esame di un obiettivo focalizzato sulle condizioni del mercato del lavoro può dare vita a dei corsi concepiti in termini qualitativamente alti. Solo attraverso un'integrazione delle condizioni attuali del mercato del lavoro sarà possibile realizzare dei corsi eticamente corretti anche per i partecipanti.

Oltre all'attenzione sulla domanda del mercato del lavoro e sulle condizioni del mercato del lavoro, anche le aspettative dei partecipanti – molto spesso eterogenee – devono essere integrate nella fase di ideazione del corso. La diversità dei partecipanti deve essere riconosciuta in tempo e i bisogni e gli interessi dedotti devono essere rispettivamente integrati durante la fase di ideazione. La definizione del contenuto, degli obiettivi e del gruppo target è un risultato dell'analisi della domanda e dei bisogni. Di regola l'obiettivo stabilito per il corso servirà da principio guida. L'integrazione dei partecipanti nel mercato del lavoro o nell'orientamento formativo finalizzato al raggiungimento di ulteriori qualifiche, sono abitualmente gli obiettivi centrali dei corsi sul mercato del lavoro al fine di prevenire la disoccupazione a lungo termine. Oltre ad una varietà di contenuti specifici, il

contenuto di base attinente dovrebbe essere incluso in ogni caso nel raggiungimento dell'obiettivo. L'insegnamento degli strumenti per la gestione della carriera e della vita personale, dovranno anch'essi essere inclusi.

*Area di intervento 2 della qualità: Linee guida per l'assegnazione dei bandi e per i progetti di formazione*

Qui di seguito le regole e le leggi attinenti ai bandi di assegnazione degli enti pubblici prevedono la pubblicazione di manuali obbligatori sui criteri della qualità. Le linee guida relative ai bandi di assegnazione creano una struttura per la presentazione esaustiva dei contenuti dei corsi.

Le linee guida relative ai bandi di assegnazione sono un presupposto obbligatorio per la valutazione strutturata dei progetti presentati e per l'assegnazione dei contratti. I criteri dei bandi di assegnazione chiaramente strutturati costituiscono anche la base per il monitoraggio e per la valutazione finale dei corsi. Fino ad ora i criteri utilizzati per i bandi di assegnazione hanno una funzione di orientamento per tutto il processo riguardante la formazione. Lo sviluppo dei criteri e delle linee guida per la pianificazione, realizzazione e valutazione dei corsi di formazione è un processo di garanzia della qualità nei corsi di attivazione e di orientamento professionale. Per valutare la fattibilità dei criteri formulati – resi operativi in uno specifico progetto formativo– nelle offerte formative presentate, gli enti che hanno indetto il bando devono essere sicuri che vi sia una comprensione universale della qualità e degli obiettivi nel team di ideazione e pianificazione, nel gruppo esecutivo (formatori) e nella commissione di valutazione.

*Area di intervento 3 della Qualità: Linee di indirizzo riguardanti il personale, la Qualità e la Qualifica richiesta ai formatori*

Questo settore della qualità focalizza l'attenzione su uno degli aspetti più essenziali nel contesto dei percorsi formativi riguardanti il mercato del lavoro. La qualità dei corsi di formazione dipende anche dalle competenze e dalle qualifiche dei formatori. La qualifica dei formatori è definita dal loro livello di istruzione formale tanto quanto dalle loro competenze acquisite in modo informale. E' compito delle agenzie formative definire e sviluppare continuamente in modo strutturato e sistematico i criteri e gli *standard* di qualità correlati al proprio staff. Questo è un compito difficile: non c'è per esempio una formazione standardizzata definitiva per i

formatori nel settore dell'orientamento professionale e nelle tecniche di attivazione al lavoro. I formatori provengono molto spesso da percorsi formativi diversi tra loro, sono abitualmente lavoratori *part-time*, con diversi contratti di impiego e molto spesso con più agenzie.

I contratti di lavoro sono discontinui, la retribuzione è bassa in relazione all'impegno e alla mole di lavoro che comprende sia la preparazione che la valutazione finale del processo formativo. La formazione continua e ulteriore non viene offerta a livello istituzionale. L'identificazione con gli obiettivi e con le aspettative delle agenzie formative e degli enti committenti è difficile da stabilire. Nell'ambito delle linee di indirizzo riguardanti la formazione del proprio staff le agenzie devono anche considerare il proprio staff commerciale e amministrativo. Le questioni amministrative e organizzative non dovrebbero rientrare tra le responsabilità dei formatori. Già durante la fase di ideazione e pianificazione, le agenzie formative devono fornire un'idea esaustiva del proprio staff. È inoltre responsabilità degli enti che commissionano i corsi verificare la situazione dello staff – in base alla descrizione dei corsi – e se necessario formulare in tempo requisiti chiari, quali ad esempio le qualifiche e le competenze.

#### *Area di intervento 4 della Qualità: Infrastrutture e materiale didattico per il corso*

Il materiale didattico per il corso deve essere allineato con gli obiettivi del corso e del gruppo *target*; Il che è spesso considerato evidente di per sé ma pone spesso di fronte a delle difficili sfide: i partecipanti ai corsi sono spesso tra di loro molto eterogenei rispetto al loro livello di istruzione e alle loro esperienze professionali pregresse. Per la compilazione del materiale didattico necessario per lo svolgimento del corso, devono essere conosciute tutte le informazioni necessarie riguardo agli obiettivi e al gruppo target. E' necessario sapere quale sia il livello di conoscenza della lingua utilizzata (incluse le abilità letterarie, di lettura ecc.) prima di preparare testi particolarmente complessi. Il linguaggio dovrebbe essere chiaro e non troppo specialistico, né comprendere termini stranieri o stereotipi.

Mentre nella "formazione libera per gli adulti" i partecipanti (=clienti paganti) spesso decidono di iscriversi o meno ad un corso in base alle infrastrutture disponibili, i partecipanti dei corsi di formazione correlati al mercato del lavoro,

sono normalmente privati di queste informazioni; La partecipazione è più o meno obbligatoria e collegata alla riscossione di sussidi economici.

Eppure il grosso impatto che l'infrastruttura può avere sulla motivazione dei partecipanti e anche sul loro orientamento formativo, non dovrebbe essere ignorato.

In ogni caso le agenzie formative devono essere capaci di fornire infrastrutture adeguate agli standard attuali di salute e sicurezza. Per quanto riguarda l'equipaggiamento tecnico (ad esempio l'ICT) dovrebbe essere garantito che sia adeguato agli standard e alle esigenze attuali. Deve inoltre essere garantito che i formatori siano aggiornati sugli sviluppi delle nuove tecnologie. Deve inoltre essere accertato che i partecipanti ricevano una preparazione finalizzata all'integrazione regolare nel mercato del lavoro grazie al costante aggiornamento fornito all'interno di questi corsi.

#### *Area di intervento 5 della Qualità: garanzia del sistema Qualità*

La garanzia della qualità è una sfida che riguarda interamente l'agenzia formativa e che si riflette in ogni parte di essa. Le agenzie formative hanno (o dovrebbero avere) un sistema di gestione (QM=Quality Management) e di garanzia della qualità (QA=Quality Assurance). Normalmente ci sono certificazioni provenienti dai sistemi ISO, EQFM, TQM o da modelli della qualità che sono sviluppati in modo specifico per il settore della formazione ulteriore, come ad esempio i modelli CERTQUA, LQW, eduQua o simili. La sola esistenza di tali Sistemi di Gestione della Qualità (QM) non è una garanzia che i corsi di formazione siano realizzati secondo degli standard elevati di qualità. I sistemi QM sono spesso implementati mediante grande impegno e costi elevati ma il fatto che non venga creata nell'ambito della stessa agenzia un'ampia percezione dell'importanza della qualità, non garantisce una crescita della qualità all'interno dei corsi. Le agenzie formative frequentemente dispongono di una propria biblioteca contenente una vasta documentazione sul processo di gestione della qualità (QM) ma in molti casi questi documenti non ricevono sufficiente attenzione né sono utilizzati nel lavoro giornaliero. I sistemi QM implementati dovrebbero essere in grado di trasferire all'agenzia, il che vuol dire includere tutte le persone che prendono parte al processo, la conoscenza approfondita sulla qualità. Dovrebbe essere chiaro per ciascuna persona coinvolta quale sia la

concezione della qualità dell'agenzia, quali siano i criteri scelti per realizzare questa conoscenza condivisa, quali processi devono essere definiti per realizzarla e come sviluppare continuamente questa consapevolezza e comprensione. Il sistema di gestione e di garanzia della qualità implica due aspetti: da un lato riguarda il controllo della qualità della agenzie e dall'altro riguarda l'ulteriore sviluppo della qualità. Deve essere chiamata in causa per la creazione dei sistemi QM e QA una parte integrante delle strategie delle agenzie formative e quelle parti dell'organizzazione che sono interessate e coinvolte. La stessa comprensione di base della qualità da parte delle persone coinvolte, deve essere dimostrata durante tutte le fasi attinenti al processo.

#### *L'area di intervento 6 della qualità: Garanzia della Qualità durante il corso*

Per riassumere, la qualità di un corso di formazione è definita dalla progettazione del giusto corso per il giusto gruppo target, mediante risorse e infrastrutture adeguate e mediante il trasferimento di contenuti e di conoscenze corrette da parte di uno staff qualificato e competente. Sia l'ente che commissiona il corso sia l'agenzia che lo eroga sono responsabili di ciò. Entrambe le parti devono essere consapevoli che la qualità –normalmente intesa come concezione e come esigenza – può essere realizzata. Ad esempio l'attore che assegna il compito di realizzare il corso, deve soprattutto mettere a disposizione informazioni attinenti al corso, per preparare adeguatamente i futuri partecipanti. Il contraente d'altra parte deve mettere a disposizione i formatori con tutte le informazioni attinenti alla loro esperienza formativa e professionale, in modo che le loro competenze possano, se necessario, essere verificate.

#### *Area di intervento 7 della Qualità: Feedback e valutazione*

I criteri e i fattori connessi alla valutazione e al *feedback* sono più o meno obbligatori nel processo circolare della qualità (pianificazione – realizzazione – analisi e riflessione sul corso). E' responsabilità delle agenzie formative fornire delle regole chiare per i sistemi di *feedback* ad uso dei formatori e dei partecipanti. Il *feedback* e la riflessione sul lavoro svolto durante la partecipazione al corso devono essere istituzionalizzati.

Per di più si consiglia ad ogni agenzia formativa di avere un sistema di valutazione dei propri servizi sia interno che esterno che funzioni regolarmente. La valutazione interna ha come obiettivo quello di evidenziare i punti di forza e le aree di miglioramento di un corso di formazione all'interno di un *report* che può in seguito anche essere utilizzato come base per un valutazione esterna. Le valutazioni esterne sono condotte da esperti esterni. L'obiettivo di una valutazione esterna è di identificare le strategie per il miglioramento della qualità nell'area riguardante l'intervento degli esperti. Di regola, la valutazione esterna pianifica una serie di suggerimenti e di feedback generali per il miglioramento del corso durante le azioni di follow-up. Gli esperti esterni dovrebbero esprimere liberamente le loro competenze e poterle applicare, se necessario, altrettanto liberamente. Ad oggi la fase relativa alla selezione e allo sviluppo professionale di questi esperti è da considerarsi un processo cruciale. Gli esperti dovrebbero disporre di varie competenze (ad esempio conoscenze degli strumenti di base della valutazione e della ricerca scientifica, del *know how* correlato al mercato del lavoro e delle competenze in ambito formativo). Sulla base delle raccomandazioni fornite da questi esperti, dovrebbero essere prese e messe in pratica delle decisioni.

## 5 L'ulteriore progresso del progetto

Sulla base di queste aree di intervento formulate per la qualità e sugli aspetti che ne discendono, verrà sviluppato fino alla fine del 2006 uno strumento di formazione a distanza, che aiuterà le organizzazioni ad implementare i suddetti *standard* di qualità in modo graduale. Lo strumento della formazione a distanza contiene una parte teorica, il cui fulcro è costituito da una raccolta di buone prassi che darà una maggiore comprensione al processo di sviluppo della qualità nella pratica dei singoli paesi che partecipano a questo programma. Una *e-library* (biblioteca elettronica) fornirà informazioni aggiuntive sulla qualità nell'orientamento attitudinale. La prima sessione di verifica di questi strumenti sarà fatta nel corso di una serie di *workshop* per gli attori del mercato del lavoro, i responsabili del progetto, o i manager della formazione dell'agenzia formativa stessa. Questi *workshop* avranno inizio nell'inverno del 2006/2007 e saranno anch'essi valutati. I quattro *workshop* servono come base per il confronto e lo scambio di esperienze e hanno inoltre l'obiettivo di produrre un risultato comune (ad esempio la sintesi dei risultati



ottenuti dal processo di confronto, e le possibilità individuate per il cambiamento del sistema e/o dell'organizzazione) che sarà anche pubblicato.

