

Cambiare il processo di apprendimento nella pubblica amministrazione

Giusi Miccoli¹[0000-1111-2222-3333]

¹ Amministratore Unico ASAP (Agenzia per lo Sviluppo delle Amministrazioni Pubbliche)
Roma, Italia
giusi.miccoli@gmail.com

Abstract. Da alcuni anni si assiste alla trasformazione del paradigma dell'apprendimento tramite il rinnovamento nelle metodologie e l'adozione di un processo centrato sull'individuo.

Per trasformare il paradigma dell'apprendimento, anche nella PA, è necessario avere come elementi di riferimento: il cambiamento del processo formativo, in cui si passa da un approccio *top-down* basato sulla centralità del docente ad un approccio *bottom-up*, in cui il docente diviene un facilitatore e i destinatari della formazione diventano gli attori del proprio apprendimento, grazie a metodologie partecipative e tecnologie digitali; l'utilizzo di nuove metodologie e strumenti formativi, che supportano la co-progettazione di contenuti e modalità di formazione; il ricorso a nuove tecnologie e applicazioni utili per coinvolgere il personale assicurando il coinvolgimento di tutti; lo sviluppo di contenuti, che, una volta appresi, consentono ai dipendenti pubblici di adempiere alle molteplici normative e, allo stesso tempo, che mettono in condizione di operare a supporto del cambiamento, anche digitale.

Nell'articolo viene presentato il progetto EDU.Lazio, un sistema di apprendimento inteso quale processo "circolare", *bottom-up*, *collaborative*, *social* e *digital*. Il progetto realizzato da ASAP (Agenzia per lo Sviluppo delle Amministrazioni Pubbliche, ente in house della Regione Lazio), in stretta collaborazione con l'Area Controllo di gestione, formazione e programmazione dei fabbisogni della Direzione Regionale Affari Istituzionali, Personale e Sistemi Informativi, favorisce – attraverso l'aggiornamento, la qualificazione e la specializzazione del personale dipendente – il processo di innovazione organizzativa con l'impiego di metodologie avanzate, sfruttando le opportunità delle innovazioni tecnologiche – più accessibili rispetto al passato – e raccogliendo così la sfida del digitale.

Keywords: Innovative learning, Apprendimento nella pubblica amministrazione, Blended learning, Apprendimento bottom-up, Collaborative learning, Social learning, Bitesizing learning, Trasformazione digitale

1 Il contesto in cambiamento

“Innovare nella formazione per formare all’Innovazione” è una sfida molto ambiziosa che è possibile affrontare se si parte dall’analisi di tre macro-variabili di contesto: la riforma della PA, la trasformazione digitale e le politiche europee per l’istruzione e la formazione.

La prima variabile riguarda la recente riforma della PA, che pone alle pubbliche amministrazioni sfide che impongono di avviare – con investimenti contenuti – trasformazioni organizzative e, di agire quindi sulle risorse umane già disponibili, valorizzando il personale.

La seconda variabile da prendere in considerazione è la trasformazione digitale. Il cambiamento nelle pubbliche amministrazioni, infatti, è indotto anche dalla trasformazione digitale e quindi dall’applicazione di tecnologie, che implicano la ridefinizione dei processi e delle mansioni all’interno dei diversi uffici e lo sviluppo di competenze digitali e il loro utilizzo per l’erogazione dei servizi ai cittadini e alle imprese. Tuttavia, la carenza di cultura e competenze digitali all’interno della PA rischia di ostacolare tale processo di trasformazione.

La terza variabile è costituita dalle politiche europee per l’istruzione e la formazione. L’Unione Europea – così come indicato nel processo di riforma internazionale dei sistemi di istruzione superiore promosso a Bologna già nel 1999 – identifica tra le priorità il rinnovamento nelle metodologie dell’insegnamento e l’adozione di un processo di apprendimento centrato sull’individuo.

Queste tre macro-variabili definiscono il sentiero della possibile trasformazione del paradigma dell’apprendimento.

Al fine quindi di introdurre significative innovazioni nella Pubblica Amministrazione tramite lo sviluppo di specifiche competenze sono necessari:

- il cambiamento del processo formativo, in cui si passa da un approccio *top-down* basato sulla centralità del docente ad un approccio *bottom-up*, in cui il docente diviene un facilitatore e i destinatari della formazione sono gli attori del proprio apprendimento, grazie a metodologie partecipative e tecnologie digitali;
- l’utilizzo di nuove metodologie e strumenti formativi, che supportano la co-progettazione di contenuti e modalità di formazione;
- il ricorso a tecnologie e applicazioni utili per coinvolgere il personale presente in molteplici sedi assicurando il coinvolgimento di tutti;
- lo sviluppo di contenuti, che, una volta appresi, consentono ai dipendenti pubblici di adempiere alle molteplici normative e, allo stesso tempo, che mettono in condizione di operare a supporto del cambiamento, anche digitale.

2 L’esperienza di Regione Lazio

In quanto ente *in house* della Regione Lazio, ASAP, attraverso l’aggiornamento, la qualificazione e la specializzazione del personale dipendente favorisce il processo di innovazione organizzativa con l’impiego di metodologie avanzate, supportando così

nell'erogazione di servizi di pubblica utilità e di sviluppo sociale. In stretta collaborazione con l'Area Controllo di gestione, formazione e programmazione dei fabbisogni della Direzione Regionale Affari Istituzionali, Personale e Sistemi Informativi ASAP opera affinché l'istituzione regionale “dialoghi” in maniera più diretta con il cittadino per rispondere in maniera puntuale alle reali necessità della comunità.

Negli ultimi due anni ASAP ha operato con il duplice obiettivo di innovare contenuti e metodologie, sfruttando le opportunità delle innovazioni tecnologiche – più accessibili rispetto al passato – e raccogliendo così la sfida del digitale.

Il Piano formativo è stato costruito in riferimento ai seguenti criteri:

- Unitarietà: coinvolgimento di molteplici destinatari sulle medesime tematiche;
- Continuità nel tempo: progetto che si sviluppa nell'arco di tre anni;
- Gradualità: necessità di avvicinarsi gradualmente all'utilizzo delle tecnologie transitando dalla formazione in aula alla formazione con le tecnologie (piattaforma e-learning, social network, video-corsi);
- Integrazione di Contenuti (Agenda digitale & Comportamento organizzativo) e di Metodologie formative (aula, esperienziale, e-learning, facilitazione) e strumenti (lezioni, esercitazioni, simulazioni, World Café¹, social network, serious game, piattaforma moodle, LimeSurvey per i sondaggi);
- Engagement, propositività e partecipazione sui temi del cambiamento dell'amministrazione regionale e dell'agenda digitale.

Particolare attenzione è stata posta alla sperimentazione di soluzioni formative e metodologie di apprendimento “non convenzionali” e interattive, al fine di creare momenti di scambio e di apprendimento collaborativo. Sono state infatti sperimentate le tecniche della facilitazione ed in particolare è stata adottata la formula del World Café per coinvolgere circa 1.600 dipendenti regionali. Inoltre, in alcune iniziative di formazione nella fase di co-progettazione dei percorsi formativi sono stati coinvolti gruppi di dipendenti.

3 Il Progetto EDU.Lazio

Questo approccio alla formazione che focalizza in modo nuovo destinatari, contenuti e metodi, prevede quindi forti innovazioni di processo, di prodotto e organizzative.

L'ASAP ha messo a punto un sistema che alla formazione tradizionale “in presenza” affianca un ambiente di apprendimento online il quale integra un percorso assistito (supportato da docenti e tutor di processo e di contenuto) con l'“autoistruzione”(in cui il destinatario della formazione accede autonomamente ai moduli formativi e produce anche contenuti).

¹ Il World Café è un metodo semplice per connettere i diversi modi di guardare a un determinato tema e sviluppare un pensiero comune più ampio e sfaccettato di quello che ciascuno singolarmente può avere. Grazie alle tecniche della facilitazione è utilizzato per coinvolgere un elevato numero di persone, consentendo a tutti di partecipare.

In tale ottica, l'ASAP ha realizzato, nel biennio 2015-2016, un Piano Formativo che ha previsto il coinvolgimento diretto dei destinatari, grazie alla presenza di coach e facilitatori dell'apprendimento ma anche attraverso la valorizzazione di esperienze e competenze di individui e gruppi di lavoro. Ci si è concentrati sulla necessità di creare un *framework* metodologico per la progettazione ed erogazione dei corsi formativi.

Il **progetto EDU.Lazio** – che prende il nome dalla piattaforma e-learning della Regione Lazio creata nel 2015 personalizzando **Moodle** (Modular Object-Oriented Dynamic Learning), il noto sistema LCMS (Learning Content Management System) open source – è un modello di *blended learning* finalizzato a migliorare i processi formativi.

È stato messo a punto un *framework* metodologico che prevede la sperimentazione di metodologie innovative supportate da **strumenti digital e social** all'interno delle tre fasi dei percorsi formativi: pre-aula, aula, post-aula.

Gli obiettivi che vengono raggiunti con l'applicazione di questo nuovo *framework metodologico* si possono così sintetizzare:

- *progettare* interventi e percorsi formativi multimediali e *digital*, utilizzando metodologie innovative che sfruttano le potenzialità di strumenti – come *app* e piattaforme *open source* liberamente disponibili sul mercato –;
- *promuovere* un apprendimento più semplice, interattivo e divertente attraverso l'utilizzo di strumenti digital (*app* e tecnologie multimediali) sia nelle lezioni in aula che in modalità *e-learning*;
- *ridurre* i tempi di apprendimento aumentando l'efficacia della formazione con una notevole riduzione dei costi rispetto alla metodologia d'aula tradizionale;
- *aumentare* l'engagement e la motivazione all'apprendimento dei discenti, ricorrendo alla “*gamification*”;
- *facilitare*, attraverso il ricorso ad ambienti online, l'instaurarsi di un clima di condivisione e di collaborazione per la co-costruzione della conoscenza;
- *personalizzare* i percorsi formativi adattando i contenuti alle reali esigenze formative del discente;
- *migliorare* la comunicazione tra i vari *stakeholder* coinvolti nel processo formativo e con l'organizzazione regionale.

Di seguito sono presentate nel dettaglio alcune delle metodologie e degli strumenti che ASAP impiega e sta impiegando nella formazione:

- **nella fase pre-aula:** sono inseriti nella piattaforma EDU.Lazio **video lezioni e tutorial** per offrire al partecipante pillole formative di sensibilizzazione sugli argomenti che verranno successivamente affrontati in aula. Si ricorre quindi allo strumento della ***Flipped Classroom*** (la cosiddetta classe invertita) e al principio del ***Bitesizing*** (unità didattiche di apprendimento di piccola dimensione). La progettazione ed erogazione di materiali didattici in formato bitesize da parte del docente, consente ai discenti di accedere a materiali in rete che possono essere fruiti dal *learner* in qualsiasi momento e luogo mediante l'ausilio di dispositivi mobili come tablet e smartphone;

- **nella fase d'aula:** i contenuti sono adattati alle esigenze e al livello di conoscenza/competenza del discente (*Adaptive Learning*) ed le informazioni di base di un testo sono arricchite con la visualizzazione di informazioni aggiuntive fruibili grazie ad *app* utilizzabili su smartphone o tablet. Ciò consente di ottenere il coinvolgimento dell'individuo e una migliore comprensione dei concetti. Queste attività saranno integrate da chat, quiz adattivi, *community*, blog, che permetteranno di dare continuità alla formazione anche fuori dall'aula;
- **nella fase post-aula:** ricorrendo al sistema del *rewarding/badging*, ovvero premiando il partecipante e associando un premio al risultato ottenuto, si ottiene una partecipazione più attiva offrendo la possibilità di condividere risultati e premi conseguiti tramite strumenti social. Tale metodologia consente di aumentare l'autonomia dell'apprendimento e favorire l'autovalutazione e lo scambio di feedback. I badge sono stati già implementati per alcuni corsi tra i quali "La prevenzione della frode e della corruzione" e "La sicurezza nei luoghi di lavoro".

4 Il valore aggiunto del progetto: co-progettazione, engagement e cambiamento

Uno degli obiettivi del progetto EDU.Lazio è quello di "scardinare" alcune resistenze che ancora ostacolano il pieno cambiamento all'interno della Regione Lazio in termini di attualizzazione e snellimento dei processi e di aumento di efficacia ed efficienza dei servizi per i cittadini.

Nonostante tali resistenze le azioni messe in campo mostrano come sia possibile implementare un processo di apprendimento innovativo. Alcune indicazioni per la replicabilità e la trasferibilità di questo progetto attengono alla necessità di puntare su engagement, co-progettazione e utilizzo di nuove tecnologie e piattaforme social.

Così come indicato dall'Unione Europea, che individua quale priorità un processo di apprendimento centrato sullo studente, nel progetto EDU.Lazio è stato adottato un sistema di apprendimento inteso quale processo "circolare", *bottom-up*, *collaborative*, *social e digital*. Un apprendimento che avviene in una rete di relazioni nel quale non c'è più un soggetto esclusivo che indirizza e gestisce i flussi di conoscenza ma diversi attori che interagiscono e co-producono. Un apprendimento, inoltre, sganciato dal fattore spazio-temporale e fruibile ovunque.

L'apprendimento digitale rappresenta oggi una scelta strategica in grado di coniugare l'innovazione nel processo e negli strumenti formativi con l'esigenza di attribuire ai partecipanti un ruolo attivo nella formazione.