

lettera Asfor

F o r m a z i o n e M a n a g e r i a l e

anno XIV n. 3 luglio-dicembre 2002 • Spedizione in abb. postale, articolo 2 - Comma 20/C - Legge 662/96 - Filiale di Milano
In caso di mancato recapito rinviare all'ufficio postale di Roserio - Milano, detentore del conto, per restituzione al mittente che si impegna a pagare la relativa tassa.

Registrazione Tribunale di Milano n. 312 del 15-06-1985

Direttore Scientifico Claudio Poli • Direttore Responsabile Mauro Meda



È pubblicato all'interno un estratto del
Glossario ASFOR - Le parole dell'e-Learning®

IL PIANETA e-LEARNING E LE PROPOSTE ASFOR: DALLE GUIDE LINES AL GLOSSARIO

SOMMARIO

Claudio Poli
Presidente ASFOR

EDITORIALE

SEZIONE 1 - e-LEARNING GUIDE LINES ASFOR

- **Introduzione “ASFOR e- Learning Guide Lines”** 1
Mauro Boati, Consigliere e Coordinatore del Gruppo ICT ASFOR
- **Le comunità professionali in rete: progettare la cooperazione** 2
Franco Chiaramonte, Componente del Gruppo di Lavoro ICT ASFOR – METE Srl
- **Criteri per la qualità nell’e-learning/Linee guida e-Learning** 4
Ezio Fregnan, Componente del Gruppo di Lavoro ICT ASFOR - Responsabile Formazione formatori ISVOR FIAT SpA
Federica Garbolino, Componente del Gruppo di Lavoro ICT ASFOR - Responsabile progetti e-learning per aziende private, ISVOR FIAT SpA
- **Riflessioni sui criteri di accreditamento dei master e-learning blended** 7
Claudio Giannotti, Componente del Gruppo di Lavoro ICT ASFOR – Program Manager del Master in gestione del risparmio e-Mgierre
Mauro Meda, Componente del Gruppo di Lavoro ICT ASFOR – Segretario Generale ASFOR

SEZIONE 2 - IL GLOSSARIO e-LEARNING DI ASFOR

- **Le Parole dell’e-Learning** 10
Andrea Grammatico, Componente del Gruppo di Lavoro ICT ASFOR - Responsabile Marketing e Comunicazione ELEA
- **Le 100 parole dell’e-Learning** 11
Renato Dicati, Componente del Gruppo di Lavoro ICT ASFOR - e-learning Senior Consultant IBM LEARNING SERVICES
- **Il Glossario ASFOR “Le parole dell’e-Learning”** 12
Estratto dal glossario ASFOR della terminologia della nuova formazione

SEZIONE 3 - RICERCHE

- **“La Domanda di Formazione Technology Based: i dati della seconda fase della Ricerca ASFOR”** 24
Francesco Venier, Componente del Gruppo di Lavoro ICT ASFOR – Responsabile Area Organizzazione e Personale e Area e-Business MIB SCHOOL OF MANAGEMENT
- **“L’osservatorio sui fabbisogni di e-Learning (questionario raccolta esperienza formativa)”** 30
Roberto Pancaldi, Componente del Gruppo di Lavoro ICT ASFOR -Responsabile Divisione Formazione on line PROFINGEST

SEZIONE 4 - NOTIZIE ASFOR

- **ASFOR - SMAU** 37
Bando “e TALENTI DELL’ e-LEARNING”
Mauro Meda, Segretario Generale ASFOR

ASFOR

- **Gli Organi Istituzionali** 38
- **Gli Associati** 39
- **Gli Associati: aree/settori di intervento** 41

Nella galassia di Internet, il pianeta dell'e-learning è un territorio ancora da esplorare e da abitare. L'ASFOR non può non avventurarsi in questo territorio e non confrontarsi con la discontinuità che l'e-learning ha portato nella formazione. È questo infatti un pianeta che non ruota più intorno al docente con il suo sapere da trasmettere, ma all'allievo con i suoi bisogni da soddisfare e i suoi tempi di apprendimento, la sua capacità di scegliere il percorso formativo e di collaborare alla costruzione della conoscenza (non a caso si parla di e-learning e non di e-training). È un pianeta costellato da parole nuove e acronimi inusuali per il vocabolario di un formatore: LCMS, web based training, aule virtuali, tutte soluzioni integrabili fra loro e con altre metodologie più tradizionali per realizzare percorsi *blended*, la cui progettazione obbliga i formatori a interrogarsi su come attivare e sostenere nuovi processi di apprendimento e su come codificare al meglio la conoscenza in formato elettronico.

Con la propria storia, la propria esperienza, le proprie competenze specifiche, ogni agenzia formativa aspira a esplorare il pianeta e-learning. Questa esplorazione può dar vita ad "assalti alla diligenza" oppure - al contrario - essere frutto di consapevoli e intelligenti operazioni di confronto e cooperazione.

I contributi qui raccolti sono la testimonianza di quanto ASFOR ha già realizzato in questo senso: la ricerca di coordinate comuni, grazie alle quali ciascuno associato possa intraprendere l'esplorazione del pianeta e che consentano ad ASFOR di esercitare la propria funzione di orientamento e qualificazione dell'offerta formativa. In quest'ottica il gruppo di lavoro ICT ASFOR si propone come palestra di confronto di esperienze e luogo di elaborazione del nuovo, di un nuovo che ha le sue radici in tradizioni prestigiose o comunque sempre autorevoli, mantenendo quindi il rigore metodologico che ha contraddistinto il passato degli associati, ricercando il valore della concretezza, sostenendo la divulgazione di *best practices*.

Qual è infatti lo scenario con cui dobbiamo confrontarci? Una marea di fornitori sull'onda della net economy si propone sul mercato; i punti di ingresso all'e-learning sono molteplici, le soluzioni presentano spesso un alto grado di improvvisazione e le offerte puntano al ribasso (economico e qualitativo) pur di conquistare clienti. Inoltre, l'inarrestabile evoluzione tecnologica impone ritmi affannosi e costringe i formatori a lavorare in condizioni intrinsecamente instabili e a elaborare continuamente nuovi modelli formativi. Come orientarci allora in questo pianeta e non essere solo una meteora di passaggio?

- Diffondendo coordinate di riferimento: ecco allora il significato della prima sezione di questa Lettera ASFOR dedicata ai criteri di qualità dell'e-learning e ai criteri di accreditamento dei master. Contribuire a qualificare l'offerta di formazione è sempre stato infatti uno degli obiettivi della nostra Associazione;
- Elaborando strumenti che consentano agli esploratori del pianeta di comunicare tra loro e di capirsi: a questo serve la sezione dedicata al glossario e alle parole dell'e-learning;
- Fornendo mappe di orientamento sul fabbisogno di e-learning: in tal senso i risultati delle ricerche sullo stato dell'arte della formazione a distanza in Italia presentati nella terza sezione ci consentono di uscire dai "desiderata" per avere dell'e-learning una fotografia chiara e realistica, valorizzando le esperienze acquisite.

Inoltre, affinché le potenzialità dell'e-learning siano messe pienamente al servizio delle aziende, è necessario focalizzarsi sullo sviluppo di competenze rilevanti per il business e collegare i risultati formativi con il miglioramento delle performances aziendali, superando l'approccio adottato nelle prime sperimentazioni che tendevano a sviluppare competenze marginali e a valutarne i risultati solo in termini di brek even con l'aula tradizionale. Vanno infatti considerati nuovi indicatori di valutazione dell'e-learning quali l'accelerazione dei processi di apprendimento e la riduzione del time to market della formazione.

Il vantaggio competitivo degli esploratori del pianeta e-learning sarà quello di saper cogliere le potenzialità offerte dalle tecnologie e di trasformarle in altrettante reali opportunità di servizi per l'apprendimento: la sfida che ci aspetta è infatti quella di riuscire a portare sempre in primo piano - nelle nostre proposte formative - la "L" di Learning anziché la "e-" di electronic.

Claudio Poli
Presidente ASFOR

Sezione 1

e-Learning Guide Lines ASFOR

Introduzione

“ASFOR e-Learning Guide Lines”

Mauro Boati,

Consigliere e Coordinatore del Gruppo ICT ASFOR.

Riporta Sciascia ricordando Manzoni “ di quel giudice che, sentite le parti contendenti, diede ragione all’uno e all’altro, e poi diede ragione anche a un suo bambino che obiettò non si poteva dare ragione ad entrambi”.

Allo stesso modo nei convegni e nei seminari nel corso dell’ultimo anno é sembrato che fosse impossibile esprimere una valutazione univoca sull’andamento dell’e-learning e che vi fossero due parti contendenti inconciliabili.

Si sono infatti confrontate due opposte valutazioni, dotate ambedue di argomenti così convincenti da lasciare sconcertati.

C’era chi sosteneva che ci si trovasse in un momento di crisi e di confusione a fronte anche di attese non soddisfatte e al contrario chi affermava, entusiasticamente e con investimenti personali diretti, che - superata la fase primitiva - si era ormai pervenuti alla stabilità dei modelli e delle soluzioni.

L’osservatorio di ASFOR, diretto sulle scuole di management e indiretto sulle imprese e sugli utenti individuali, ha permesso di consolidare una terza opinione: l’e-learning procede, in modo costante, senza balzi miracolistici, e contemporaneamente ha ormai consolidato esperienze e modelli capaci di coniugare l’efficacia del nuovo con tutta l’esperienza formativa maturata negli anni.

ASFOR ritiene di poter ormai collegare, rielaborare e sistematizzare quanto è stato fatto per offrire ai propri associati, e agli operatori tutti, una solida base di certezze utile al confronto comune; non più un campionario di punti interrogativi ma una piattaforma di punti fermi.

Che si tratti di un riferimento aggiornabile è ovvio, sia perché sono in costante evoluzione le tecnologie che permettono di migliorare l’interazione con gli utenti e tra questi e i loro colleghi, sia per la trASFORmazione progressiva in atto nel rapporto tra le persone e le tecnologie.

Per questo ASFOR ha da tempo istituito un proprio gruppo di riflessione sistematica e continuativa sull’ICT e in particolare sull’e – learning.

I criteri di riferimento

C’è una definizione di e – learning capace di collegare e comprendere tutte le esperienze fatte dalle scuole di management:

L’e – learning è una “metodologia didattica che offre la possibilità di erogare contenuti formativi elettronicamente (e-learning) attraverso Internet o reti Intranet. Per l’utente rappresenta una soluzione di apprendimento flessibile, in quanto fortemente personalizzabile e facilmente accessibile. L’utilizzo sistematico e diffuso di tecnologie sempre più performanti (piattaforme LMS) e l’evolversi dei bisogni di apprendimento individuali e organizzativi, hanno recentemente condotto al passaggio da una prima generazione di e-learning, identificabile semplicemente con la distance learning (vedi FAD), a una seconda generazione che offre la possibilità di progettare e gestire in maniera coordinata e centralizzata sistemi di formazione continua collegati con la

gestione delle competenze e integrati con i sistemi di knowledge management (vedi). Il termine e-learning copre un’ampia serie di applicazioni e processi formativi, quali computer-based learning, Web-based learning, virtual classrooms, e digital collaboration.” (dal dizionario/ glossario ASFOR)

Il modello di e-learning che emerge da questa definizione lascia sullo sfondo, e considera ormai superate, questioni che sono state dibattute in passato e in particolare:

- la riduzione dei costi come elemento determinante di adesione a modelli di e – learning, sostituita ora dalla certezza che l’impianto progettuale e organizzativo necessario per ottenere risultati formativi di qualità comporta una riduzione dei costi solo a determinate condizioni di volume e di replicabilità presenti in contesti molto specifici;
- il ritmo personale come cardine della individualizzazione dell’offerta, mentre è divenuto chiaro che la personalizzazione non è affidata all’utente ma alla struttura dell’offerta quando questa sia basata su di una matrice modulata sulle competenze come elemento atomico componibile;
- la virtualità della classe come elemento di flessibilità superato dalla virtualità del gruppo in apprendimento che supera i confini degli iscritti ad un corso determinato.

Ora l’e-learning punta prioritariamente sugli aspetti legati all’interazione tra partecipante e conoscenze e tra partecipante e mondo professionale con attenzione a:

- ambienti di simulazione
- comunità professionali
- interazione continua con gli esperti.

Due concetti chiave

Le esperienze fatte dai soci ASFOR, raccolte e sistematizzate dal gruppo ICT, portano l’attenzione sulle caratteristiche che danno efficacia ad un percorso formativo e sulle forme di interazione tra partecipanti definite pratiche di “community”.

Caratteristiche di efficacia

Il termine “Blended” identifica la struttura mista di un percorso formativo. È la formula che intreccia soluzioni diverse di erogazione, F.a.D. e non, all’interno di un unico percorso formativo.

È la più corrispondente alle necessità dell’utenza, quella che offre maggiori garanzie di risultato.

È anche il modello più consono alla cultura didattica delle istituzioni formative e ai modelli antropologici attuali nella relazione degli utenti con una offerta formativa.

È una formula che non ha nulla di conservativo ma al contrario una grande portata innovativa.

Comporta l’intreccio tra le funzioni di comunicazione dei contenuti (docenza) e di assistenza al processo di apprendimento (tutorship) con l’attenzione alle condizioni logistiche e motivazionali degli utenti e con una costante capacità di interazione sui contenuti professionali.

Porta quindi alla contaminazione e all’arricchimento delle professionalità esistenti.

Il gruppo e le interazioni

Il superamento progressivo dell’aggregato “classe” come soggetto di apprendimento apre le porte ad interessanti rifles-

sioni sulla necessità di strutturare rapporti di scambio non formali tra i partecipanti al processo di apprendimento.

La moltiplicazione degli attori che intervengono nel contesto formativo con gli strumenti dell'ICT e la possibilità di personalizzare i tempi di lavoro-studio mettono al centro dell'attenzione il "gruppo che comunica professionalmente" e che si costituisce attraverso le interazioni comunicative con tutti quelli che nello stesso momento/contesto stanno trattando il medesimo tema, potenzialmente a livello mondiale.

È un modo nuovo di rifocalizzare l'attenzione sul processo e le modalità di apprendimento più che sulla gestione dell'insegnamento e della didattica.

Sono le potenzialità della rete in termini di conoscenze disponibili e di interazione che spingono la formazione verso una visione centrifuga dell'attività che tenderà a concentrare l'offerta più sulle metodologie di ricerca di sapere che sulla trasmissione di contenuto.

Presumibilmente saranno il "tema" e il "metodo" e non la sede del corso ad aggregare chi si iscrive.

La qualità di questo processo richiede una attenzione diversa e maggiore al governo e alla regia del percorso formativo. Meno vincoli e confini ma più struttura, più regole e maggior continuità nel rapporto motivazionale e nella verifica.

Anche in questo caso la professionalità degli attori del sistema viene sollecitata verso l'arricchimento e l'innovazione.

ASFOR ICT nel 2002

La qualità delle esperienze maturate e delle riflessioni fatta dagli associati ha permesso al gruppo ICT di elaborare termini e strumenti di riferimento comuni al sistema ASFOR ma offerti comunque a tutti coloro che si occupano di formazione con supporti ICT.

Il gruppo ha approntato:

- il glossario sui 100 termini dell'e – learning estratto dal dizionario complessivo di 700 termini - un linguaggio univoco per

modelli, soluzioni, tecnologie e ruoli;

- la ricerca annuale nei suoi diversi livelli - uno strumento di ricerca sistematica che aggiorni i dati sulla domanda espressa dalle imprese;
- l'osservatorio sui fabbisogni di e-learning - una modalità di monitoraggio veloce e continuativo sui fabbisogni di e – learning di vaste platee;
- i parametri di qualità nell'e – learning - i criteri guida per la progettazione e gestione di un intervento efficace;
- l'approfondimento delle regole per la costituzione delle web - community;
- una riflessione sul percorso di accreditamento di un master che segua modelli di e – learning.

Sono tutti temi da approfondire ulteriormente anche in rapporto all'evoluzione certa delle tecnologie e dei modelli metodologici ma i materiali predisposti costituiscono una base di partenza ormai solida e condivisa.

ASFOR ICT nel 2003

È impegno del Gruppo ICT di ASFOR continuare nel 2003 l'attività per contribuire all'evoluzione delle metodologie e al miglioramento della qualità delle attività formative.

In particolare oltre al proseguimento delle iniziative di ricerca, ormai organizzate con cadenza annuale, sono in progettazione servizi di:

- scambio strutturato tra associati. Saranno organizzate come workshop affidati per la gestione a un gruppo di tre di associati che portano esperienze, modelli, ecc.;
- formazione per risorse umane degli associati. Verrà sviluppata con esperti forniti dagli associati e comporranno un percorso strutturato.

È un programma che può venire realizzato solo con la partecipazione di tutti gli associati che oltre a partecipare ai lavori del gruppo ICT si impegnino a riportare all'associazione anche il contributo operativo delle migliori esperienze da loro realizzate.

Le comunità professionali in rete: progettare la cooperazione

Franco Chiaramonte,

Componente del Gruppo di Lavoro ICT ASFOR – METE Srl

1) Le comunità professionali in rete: una ipotesi di lavoro per il cambiamento cooperativo

L'esigenza di condividere sistemi di valori come opportunità per accelerare e facilitare l'interazione tra sistemi è una delle caratteristiche distintive dei modelli organizzativi che hanno allargato i confini tradizionali delle Imprese, inglobando a monte e a valle segmenti di mercato e attori.

Si tratta di un approccio sicuramente interessante che ha caratterizzato una fase importante della riorganizzazione delle imprese, e che tra l'altro ha favorito la crescita di consapevolezza della rilevanza delle risorse intellettuali, della disponibilità e dell'organizzazione della conoscenza.

È una visione dell'organizzazione che richiede facilità e sostegno alla circolazione delle informazioni, che vuole capitalizzare

rapidità nella comprensione delle esigenze e delle novità del mercato e degli attori del sistema coinvolti, mostrando una reale e diffusa capacità di apprendere.

Spesso questa visione si misura inevitabilmente con l'instabilità dei sistemi sociali coinvolti (mobilità delle persone, linguaggi ed esperienze divergenti, una non scontata disponibilità al dialogo e alla condivisione, la difficoltà di individuare il proprio vantaggio, i problemi di mobilità e disponibilità di tempo, le priorità delle reciproche agende) e con costi di manutenzione e sviluppo crescenti in modo più che proporzionale alla complessità delle problematiche che si devono gestire. Nodi di una scommessa ambiziosa che lega molte delle sue prospettive di successo alla capacità di sviluppare linguaggi condivisi, di distribuire informazioni garantendone la trasferibilità, di costruire giacimenti di conoscenza accessibili e organizzati, di diffondere una cultura cooperativa e aperta alla circolazione delle esperienze.

Le novità derivanti dalla disponibilità di tecnologie digitali, di banda di comunicazione a costi decrescenti, di nuovi modelli di produzione e distribuzione della conoscenza, di nuovi paradigmi dell'apprendimento cooperativo ci aprono una prospettiva interessante nella quale "ripensare alla radi-

ce l'economia dei costi di comunicazione e di gestione dei dialoghi articolati, imponendo una trasformazione sostanziale delle forme in cui abbiamo conosciuto il lavoro e la formazione nel paradigma della produzione di massa. ...La rete è stata spesso letta come strumento per separare ciò che oggi è unito, più che per unire ciò che è separato... La lettura comune del telelavoro, ad esempio, è legata ad una rilocalizzazione delle attività dei singoli lavoratori... Molta meno attenzione è stata finora dedicata alla potenzialità della rete di ricomporre ciò che oggi è diviso. E' il caso dei saperi professionali qualificanti, che emergono dalla sintesi di esperienze lavorative diverse e che necessitano delle nuove tecnologie per trovare un supporto che ne consenta la continua ricomposizione."¹

Si tratta di immaginare una strategia articolata che integri anche approcci tradizionali (la consulenza, l'affiancamento, la formazione d'aula, la sperimentazione sul campo), a modalità come la formazione a distanza, con paradigmi innovativi quali quelli centrati sulla costruzione e organizzazione di Comunità Professionali.

La comunità professionale in rete si configura come ambiente di diffusione dei saperi e di crescita professionale, che nasce e cresce sulla consapevolezza:

- che la formazione lungo tutto l'arco della vita farà sempre più parte della esperienza che ogni persona attraverserà nella sua storia nel lavoro;
- che la richiesta di formazione si qualifica, in modo crescente nello spostamento verso posizioni professionali qualificate, in una aspettativa di personalizzazione puntuale;
- che a tale domanda, l'offerta formativa risponde, nelle forme tradizionali, con costi crescenti e con azioni che si spostano sempre più verso la consulenza mirata;
- che la distinzione fra tempo del lavoro e della formazione confligge con l'organizzazione del lavoro e dei mercati basata su: flessibilità, outsourcing, fluidità nella costruzione della catena del valore allargamento dei confini dell'impresa anche nella raffigurazione classica dei servizi a natura non commerciale o profit;
- che la rete permette di organizzare e distribuire conoscenze secondo percorsi supportati, ma non necessariamente predefiniti;
- che la rete rende accessibili giacimenti di sapere in modo indipendente dalla loro allocazione (nel tempo e nello spazio);
- che la globalizzazione allarga i confini del mercato non solo delle merci, ma anche delle conoscenze.

I nuovi modelli organizzativi si innestano nei processi di globalizzazione e nella facilità di circolazione delle informazioni, allargando i confini del mercato, dall'altro lato, le esperienze di successo dei sistemi locali (distretti industriali e sistemi naturali di impresa) mostrano come la circolazione di saperi e "significati" e la costruzione di competenze distintive si rafforzano nella relazione con il tessuto territoriale, giovandosi della sua natura di infrastruttura di comunicazione e naturale condivisione di valori che presidia il processo di rielaborazione dei saperi locali.

La rete si propone come moltiplicatore innovativo di questa naturale propensione della dimensione territoriale, traendone utili indicazioni e facilitando l'analisi delle esperienze che hanno configurato l'articolazione di bacini di know how di fatto.

La rete, infatti, offre la straordinaria potenzialità della rottura dei vincoli spazio temporali, ma non risolve le problematiche psico/socio/culturali che possono favorire o impedire la nascita di comunità fisiche o virtuali di successo.

2) Il paradigma della Comunità Professionale

La Comunità Professionale in rete è una coerente offerta progettuale alle richieste di nuove modalità di costruzione e condivisione dei saperi, essa permette di sperimentare soluzioni finalizzate:

- ad accelerare processi di trasferimento di know how
- alla ricerca di soluzioni innovative nell'organizzazione e configurazione dei prodotti/servizi offerti
- alle sperimentazioni finalizzate all'innovazione di prodotto
- alla definizione di nuovi standard qualitativi di servizio
- alla crescita e al consolidamento di competenze
- all'avvicinamento tra domanda di formazione e offerta di segmenti formativi personalizzati e mirati
- alla crescita di leadership
- a sostenere uno stile professionale orientato alla ricerca della soluzione a problemi
- a sostenere un modello cooperativo tra gli attori basato sulla ricerca del vantaggio reciproco
- alla crescita di un sistema di servizi condiviso e basato sulla consapevolezza

La Comunità Professionale in rete si propone come:

- ◇ **luogo di formazione** attraverso la messa a disposizione di strumenti integrati per l'assessment, la costruzione di percorsi formativi personalizzabili (nei contenuti e nelle forme di accesso ed erogazione) e di pacchetti formativi personalizzabili fruibili a distanza;
- ◇ **luogo di confronto e di discussione** per figure professionali omogenee al fine di favorire la produzione di nuovi saperi attraverso un continuo sforzo di selezione e di editing dei materiali prodotti dai partecipanti alla comunità;
- ◇ **luogo** in cui si **accede a competenze** in modo strutturato e incrementale;
- ◇ **luogo** in cui si rendono disponibili informazioni strutturate;
- ◇ **luogo** in cui si **organizzano percorsi** di accesso alle informazioni e alle competenze;
- ◇ **luogo** che **apprende, condivide, pubblica, promuove, organizza, socializza**;

La Comunità Professionale in rete costituisce una opportunità che può permettere:

- di mettere in moto un meccanismo di valorizzazione dei saperi maturati nei contesti di esperienza e di lavoro dei singoli partecipanti;
- di attivare dispositivi di apprendimento e di aggiornamento tali da permettere ai singoli *professional* di ripensare costantemente la propria posizione professionale.

3) I servizi di una Comunità Professionale.

I tipici servizi che possono essere messi a disposizione in una Comunità Professionali in rete sono:

Servizi informativi

- ◇ Canali informativi tematici
- ◇ Pubblicazione di documenti organizzati e categorizzati basate su Data Base
- ◇ Workflow management per sistemi distribuiti
- ◇ Newsletter
- ◇ Sistemi di ricerca

Servizi Cooperativi

- ◇ Forum di discussione aperti, chiusi, animati
- ◇ Strumenti e ambienti per il Gestione di Progetti

¹ Stefano Micelli, "Imprese, reti e comunità virtuali" Etas 2000

- ◇ Spazi per interagire con Esperti
- ◇ Ricerca Partner: incontro partnership di progetto

Servizi Formativi

- ◇ Analisi di Profili Professionali, Bilancio delle Competenze, Prossimità a gruppi di competenze attese
- ◇ Corsi a catalogo
- ◇ Richiesta corsi personalizzati
- ◇ Servizi FAD tracciamento/monitoraggio/interattività/tutoring

4) I nodi per la Costruzione di una Comunità Professionale

Il progetto di una Comunità Professionale è anzitutto una azione di costruzione sociale che accompagna disponibilità della tecnologia a conoscenza del sistema e degli attori coinvolti.

Proviamo a individuare alcuni aspetti salienti che possono facilitarne la realizzazione a aiutarne il successo:

- Le Comunità si presentano come nuovi luoghi della socializzazione basati sull'interazione. La probabilità di successo è quindi strettamente legata, almeno per gli aspetti infrastrutturali e organizzativi, all'attenzione alla definizione di regole chiare e condivise che ne presidino il funzionamento, la valorizzazione delle professionalità, la rimozione degli ostacoli
- Nella comunità qualità dell'informazione ed esigenze di partecipazione trovano un equilibrio continuamente rinnovato dall'azione di monitoraggio e validazione dei saperi che si accompagna alla crescita e all'affermarsi di funzioni di leadership riconosciute.
- Si esprimono, crescono e si legittimano identità professionali
- Amministrazione e monitoraggio leggendo fruizione alle informazioni ed accesso ai giacimenti di saperi, alimentano un continuo processo di capitalizzazione, consapevolezza, produzione e messa in linea di unità di conoscenza.
- Definizione e visibilità delle funzioni di animazione, monitoraggio, costruzione di nuovi segmenti informativi e formativi, amministrazione e tutoring sono le condizioni organizzative, al di là della disponibilità e delle caratteristiche della tecnologia e della definizione del sistema di regole, che possono favorire il successo di una comunità.

5) Le fasi di costruzione e avvio di una Comunità Professionale.

Per avviare un progetto di Comunità Professionale si possono tenere a riferimento un insieme di azioni che non individuano un sistema di regole rigido, ma indicano i passi utili ad attivare un processo che già nella fase di ideazione intraprende il disegno di una identità che sarà uno degli elementi di possibile successo. La Comunità è quindi essa stessa un sistema sociale nel quale interagiscono, si modificano, si confrontano le identità dei partecipanti.

Le azioni che si possono schematicamente descrivere sono:

- 1) Individuazione del Target
- 2) Definizione e condivisione degli obiettivi macro, ad esempio:
 - a) erogare un sistema integrato e modulare di servizi online (informativi, collaborativi e formativi)
 - b) favorire e sostenere i processi di interazione e collaborazione dei propri componenti in una logica di knowledge management.
- 3) Analisi del contesto
 - a) Identificazione dei fabbisogni formativi, informativi e collaborativi del target attraverso interviste, questionari, focus group
- 4) Definizione del progetto grafico
- 5) Progettazione delle tipologie, dell'organizzazione e delle funzionalità dei servizi e degli spazi e design delle soluzioni
- 6) Analisi dei requisiti gestionali e definizione dei servizi e degli strumenti
- 7) Disegno/sviluppo/personalizzazione della piattaforma
- 8) Definizione dei ruoli, compiti e delle attività
- 9) Costruzione della lista di Esperti e loro coinvolgimento
- 10) Testing del sistema
- 11) Attribuzione dei ruoli e formazione delle funzioni gestionali, amministrative e di animazione/facilitazione
- 12) Attività di comunicazione e promozione presso il target
- 13) Sperimentazione
- 14) Prima diffusione dei risultati
- 15) Raccolta delle adesioni e ulteriore promozione verso attori target ed esterni
- 16) Avvio a regime delle attività

Criteria per la qualità nell'e-learning/Linee guida e-Learning

Ezio Fregnan,

Componente del Gruppo di Lavoro ICT ASFOR - Responsabile Formazione formatori ISVOR FIAT SpA

Federica Garbolino,

Componente del Gruppo di Lavoro ICT ASFOR - Responsabile progetti e-learning per aziende private, ISVOR FIAT SpA

e-LEARNING:

UNO SCENARIO COMPLESSO

Lo scenario attuale dell'e-Learning è caratterizzato dalla mancanza di un glossario e di linee guida condivise e consolidate, in grado di orientare i potenziali utenti verso una scelta consapevole

e ragionata di una soluzione di e-Learning. A ciò si aggiunge una continua moltiplicazione dei fornitori, ciascuno dei quali ambisce ad una posizione di leadership sul mercato. Agenzie di formazione, aziende editoriali, colossi tecnologici, software house, società di consulenza, content provider: tutti questi *player* stanno infatti cercando un proprio posizionamento su un mercato potenzialmente molto vasto, che però ad oggi non ha ancora mantenuto le attese promesse di fatturato. Gli stessi modelli di vendita non sono chiari e le formule commerciali con cui viene proposto l'e-Learning sono difficilmente confrontabili, anche perché sotto la voce "e-Learning" rientrano le soluzioni più svariate: dalla semplice realizzazione di un wbt, alla reingegnerizzazione di percorsi formativi tradizionali verso soluzioni blended, fino allo sviluppo di un sistema integrato di gestione delle competenze e dei piani formativi collegato ai sistemi di management delle Risorse Umane.

In considerazione della missione di ASFOR, le linee guida per l'e-Learning qui di seguito tracciate si riferiscono principalmente alla formazione manageriale, includendo sia contenuti stretta-

mente manageriali, sia contenuti trasversali o di base (*lingua straniera, uso del PC etc.*), divenuti strumenti indispensabili al ruolo di manager.

Resta in ogni modo la consapevolezza che, pur all'interno di questo contesto, risulti ancora difficile definire in maniera univoca e rigida tipologia e struttura di percorsi formativi e-Learning di qualità: basti considerare che le soluzioni adottate per un percorso formativo manageriale su un dato contenuto, spesso non sono automaticamente replicabili per un tema differente.

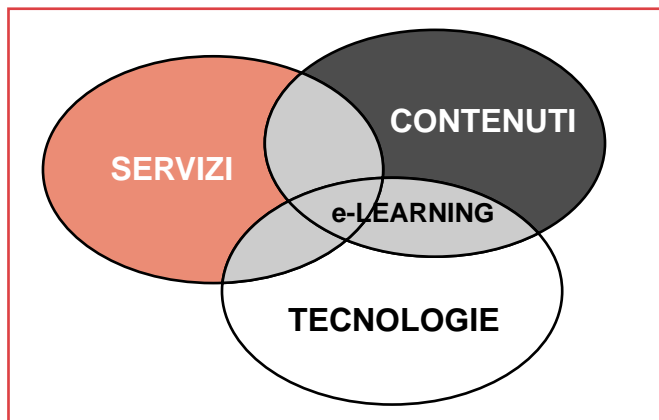
Alla luce di queste premesse e sulla base delle esperienze maturate dai propri associati, ASFOR intende proporre alcune **linee guida** di riferimento e di orientamento per la realizzazione di **progetti e-Learning di qualità**.

e-LEARNING:

TECNOLOGIE, CONTENUTI E SERVIZI

Erogazione di contenuti formativi, accreditamento, configurabilità dei percorsi di apprendimento, tracciabilità dei risultati, servizi di supporto all'apprendimento: questi gli ingredienti che costituiscono la maggior parte delle richieste provenienti dal mercato in materia di e-Learning.

Di seguito sono riportati alcuni requisiti essenziali che secondo Asfor devono caratterizzare le tre dimensioni dell'e-Learning: **tecnologie, contenuti, servizi**.



1. Tecnologie. Il processo didattico deve essere supportato da una **piattaforma on line** di gestione del progetto formativo, compatibile con gli standard internazionali (AICC, SCORM, ...), che permetta l'esercizio centrale e locale di funzioni base, fra cui:

- **profilazione** dei partecipanti (*definizione di profili professionali, analisi e valutazione delle competenze*);
- **costruzione di percorsi formativi "su misura"** (*risultato dell'attività di assessment delle competenze*);
- **pianificazione** dell'attività di erogazione/fruizione;
- **gestione di corsi on line e di materiali didattici** (*possibilità di costruire e aggiornare corsi aggregando materiali mono e multimediali e definendo regole e tempi di fruizione*);
- **interazione** (*in base alle caratteristiche del corso deve essere possibile attivare funzioni di interazione sincrona e asincrona: forum di discussione, chat, sessioni in "aula virtuale" ...*);
- **cooperazione** (*anche e-Collaboration: condivisione di applicazioni, di "lavagna", di una finestra sull'aula virtuale che consenta al tutor di rispondere alle domande che gli studenti pongono per alzata di mano...*);

- **comunicazione** (*in modalità privata - singolo allievo, o pubblica - intera classe*);
- **monitoraggio, tracking e valutazione** (*delle attività di studio, dei livelli di partecipazione alle attività collaborative, dei risultati di reazione e apprendimento*);
- **reportistica** *esportabile fuori dalla piattaforma.*

2. Contenuti. Per ottenere contenuti di qualità è necessaria un'accurata progettazione didattica, così contraddistinta:

- **orientamento all'utilizzatore** a livello di semplicità e facilità di navigazione e di fruizione di prodotti e risorse formative. Mettere l'allievo al centro del processo significa anche utilizzare una strategia didattica preferibilmente di tipo induttivo che stimoli all'estrapolazione di concetti e saperi, e promuovere l'interattività in tutte le fasi del percorso di apprendimento arricchendola di feed-back puntuali e continui. Le unità didattiche on line dovrebbero inoltre essere strutturate in funzione dei tempi di apprendimento a video e della curva dell'attenzione e non superare quindi i venti minuti di durata media;
- **ingegnerizzazione del percorso formativo** attraverso l'utilizzo di una riconosciuta metodologia di instructional design sia a livello dell'intero percorso sia a livello del singolo oggetto formativo, in modo tale da integrare e valorizzare la specificità di ogni singolo supporto o soluzione didattica utilizzata. L'articolazione del percorso deve seguire un criterio di alternanza di *momenti informativi* (lezioni in presenza e/o lezioni web, fruizione di corsi web based – wbt, di dispense o di video, quick views ecc...), *momenti operativi* (esercitazioni, role play, analisi di casi, attività di project work, simulazioni ecc...) e *momenti di regolazione / controllo* (analisi dei risultati delle esercitazioni, test di reazione / gradimento, test di verifica e autoverifica dell'apprendimento ecc...);
- **granularità e modularità dei contenuti** attraverso le pillole formative, mattoncini, learning object concettualmente autonomi e ricomponibili all'interno dei percorsi;
- **presidio e valutazione dei risultati formativi**;
- **scelta di soluzioni coerenti con gli standard internazionali (AICC / SCORM).**

3. Servizi. Il successo di un progetto di e-Learning dipende, in maniera significativa, dalla componente di servizio. Essa identifica nell'allievo il "cliente" rispetto al quale organizzare un "front-end commerciale" secondo caratteristiche di **corresponsabilità, tempestività ed efficacia didattica**.

Questo significa aumentare le possibilità di contatto dell'allievo con i tutor ai quali è assegnato il compito di gestire la relazione con gli allievi e di garantire rapidità di risposta.

L'interattività offerta dalla rete conferisce all'e-Learning una marcia in più rispetto alla formazione a distanza "tradizionale": chat, forum, servizi community consentono infatti di ricostruire meccanismi fino ad oggi peculiari della formazione d'aula, cioè le relazioni allievo-allievo e allievo-docente superando così il problema dell'isolamento del discente, spesso principale concausa di drop-out.

ASFOR distingue quattro figure professionali che operano nei servizi di e-Learning e per ciascuna di esse ha identificato alcune caratteristiche specifiche.

Per passare da un modello di apprendimento centrato esclusivamente sull'autoistruzione ad un modello che valorizzi la possibilità di apprendimento assistito e collaborativo e in cui siano garantiti il monitoraggio e la continuità del percorso formativo, la figura centrale è quella del **Tutor**. Egli ha la

responsabilità di garantire la tenuta del percorso formativo, di motivare il partecipante e di supportarlo da un punto di vista metodologico e contenutistico. Il tutor può essere visto infatti come esperto del processo formativo (*sostegno alla fruizione del curriculum e motivatore*), esperto di contenuti (o mentor), animatore (*conduzione di forum e chat tematici ...*).

Per il buon funzionamento del servizio di tutoring è importante disporre di un back office (o back school) efficiente, costituito principalmente da due figure professionali: il **learning administrator** e il **system administrator**.

Il primo fa capo alla gestione delle iscrizioni, all'invio del contratto formativo, alla pubblicazione dei contenuti, all'aggiornamento del catalogo, al reporting verso il committente, all'interfaccia verso il team di sviluppo e verso il system administrator; spesso è coadiuvato dal *tutor di processo* nella funzione di supporto organizzativo ai partecipanti. Il System administrator presidia il funzionamento, la manutenzione e l'aggiornamento continuo della piattaforma e organizza il servizio di help desk tecnico; il system administrator deve inoltre dialogare con gli esperti ICT per predisporre l'opportuna infrastruttura tecnologica di supporto e dimensionare la connettività di rete.

Esiste infine il **Docente** che viene attivato in genere dal tutor e svolge il ruolo di esperto della materia.

e-LEARNING:

COME IDENTIFICARE LA QUALITÀ DEL SERVIZIO

Di seguito sono riportati alcuni attributi che secondo ASFOR devono essere dichiarati nella "Carta dei servizi" o nel contratto di un progetto e-Learning.

- **Livelli qualitativi di assistenza:** si ritiene opportuno definire i livelli qualitativi di assistenza on line di ciascuna delle figure professionali coinvolte. I tempi di risposta devono prevedere un massimo (*espresso in ore lavorative*) per ciascuna tipologia di intervento:
 - help desk tecnologico;
 - intervento metodologico del tutor di processo;
 - intervento del docente /esperto della materia";
 - intervento sui contenuti del mentor.
- **Rapporto numerico tutor/allievi:** l'efficienza del servizio di tutoring richiede la definizione di un numero massimo di allievi assegnati a ciascun tutor; nel caso di Master a contenuto manageriale il numero massimo di allievi per tutor non dovrebbe superare i 30. Tale rapporto è numericamente meno vincolante nel caso di percorsi formativi a contenuto trasversale.
- **Tempistica:** al fine di consentire la corretta valutazione della sostenibilità del percorso formativo prescelto, risulta ineludibile, in sede di pubblicizzazione e di contratto formativo, l'esplicitazione della durata complessiva dell'intervento e la tempistica su base settimanale delle diverse attività di studio, esercitazione, interazione on line, ricerca, aula.

Oltre ai fattori sopra citati, in un progetto e-Learning si devono dichiarare in modo chiaro e formale tutti gli elementi di qualità che potranno essere oggetto di misurazione e che contribuiscono direttamente alla **customer satisfaction**: le metodologie utilizzate, la loro eventuale combinazione nel modello "blended", la quantità dei materiali di studio utilizzabili in rete o in modalità di autoistruzione off line, le strutture fisiche messe a disposizione degli studenti per lo studio individuale e cooperativo.

Infine, un chiaro indice di qualità dei percorsi formativi a distanza è rappresentato dalla percentuale di drop out: a salvaguardia della qualità dei percorsi proposti si ritiene opportuno che in un

progetto e-Learning la quota di abbandoni non superi il 20% del totale dei partecipanti iniziali.

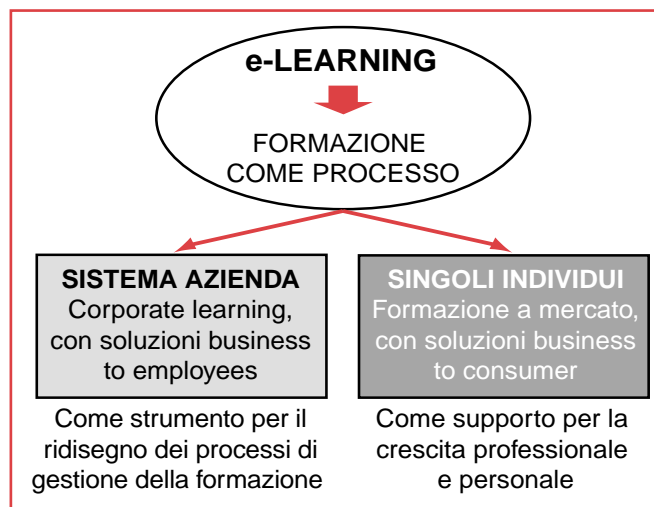
e-LEARNING:

SISTEMA AZIENDA E OPZIONE INDIVIDUALE

L'e-Learning conduce la formazione a una dimensione di processo, in quanto consente di gestire in maniera nuova ed efficiente tutti i processi ad essa collegati: dal sistema di assessment delle competenze alla creazione dei curricula, dalla pianificazione ed erogazione delle attività formative fino alla loro valutazione.

In questo senso, in ambito aziendale l'e-Learning esce dal semplice perimetro della formazione per grandi numeri (ragione originaria della sua utilizzazione) diventando uno degli strumenti per il ridisegno dei processi di gestione della formazione.

L'utilizzo dell'e-Learning diventa possibile sia all'interno del **sistema azienda** (*corporate learning*, con soluzioni *business to employees*) sia da parte di singoli **individui** (formazione a mercato ovvero con soluzioni *business to consumer*).



Secondo il modello ASFOR il successo di un progetto di e-Learning dipende da quanto vengono garantite tre tipologie di condizioni: organizzative, tecnologiche e operative.

A) Dal punto di vista delle **CONDIZIONI ORGANIZZATIVE**, considerato l'impatto di progetti di questo tipo sul sistema azienda, è indispensabile:

- adottare un **approccio top down**, in cui il processo di cambiamento sotteso ad un progetto di corporate e-Learning sia promosso e supportato dai vertici aziendali;
- prevedere un **budget adeguato** e specifico (ad oggi i dati di Brandon Hall indicano che solo il 14% delle aziende europee ha stanziato un budget per l'e-Learning) e individuare, oltre alla riduzione costi, altri indicatori per il ROI, collegabili al miglioramento delle performance e ai risultati di business;
- supportare adeguatamente il progetto di e-Learning con un **piano di comunicazione** che dia visibilità al progetto stesso, coinvolga gli utenti a tutti i livelli aziendali e contribuisca così a superare le resistenze e le inerzie che spesso si creano di fronte a tutto ciò che è innovativo;

B) **LE CONDIZIONI TECNOLOGICHE**, che costituiscono un fattore abilitante dei progetti di e-Learning, si traducono nella capacità di:

- utilizzare al meglio le molteplici **potenzialità del Learning and Content Management System** - dall'assessment delle competenze alla gestione logistica delle attività formative - individuando le aree di sovrapposizione con gli altri sistemi informativi aziendali (ERP, software di HR, di knowledge management, di CRM) con i quali garantire il dialogo e l'integrazione;
- **non sopravvalutare le tecnologie**: bisogna superare l'idea che basti una semplice configurazione del software per ottenere un vero e proprio ambiente di apprendimento e di gestione dei processi formativi, adattati alle proprie esigenze; molto più frequentemente si tratta di personalizzare l'LMS e aggiungere funzionalità;
- identificare le **condizioni di fattibilità tecnologica** e le modalità di collaborazione con i responsabili dell'EDP e dell'ICT governance: per offrire soluzioni on line occorre che gli utenti dispongano di postazioni e di una rete di connessione tecnologicamente adeguate;
- scegliere e adottare soluzioni coerenti con gli **standard internazionali** (AICC e SCORM).

C) Le **CONDIZIONI OPERATIVE** dovrebbero essere garanzia per consentire l'effettiva realizzazione di un progetto di corporate e-Learning, risulta quindi necessario:

- adottare un **approccio di sistema** che analizzi gli elementi di forza e di debolezza del sistema formativo "tradizionale", colleghi il sistema di e-Learning con quello di gestione delle risorse umane e con le leve motivazionali a supporto, in modo da garantire la coerenza tra la valutazione delle competenze ed i percorsi formativi a supporto (sistema premiante e percorsi di carriera);
- costituire un **gruppo di lavoro** che abbia al suo interno competenze di instructional system design, di project management e di change management;
- identificare gli **owner del processo**: considerato l'impat-

to che progetti di questo tipo hanno sull'intera organizzazione aziendale, il numero degli interlocutori coinvolti in genere cresce significativamente (il top management, gli enti Personale, Formazione, Comunicazione, l'EDP, il CED, gli owner di know-how, il gruppo pilota). È quindi fondamentale definire ruoli, responsabilità e ambiti di intervento di ciascun soggetto;

- **scegliere un partner di sviluppo affidabile**: l'interlocutore ideale deve possedere una solida esperienza nel campo della formazione e nelle metodologie di trasferimento della conoscenza, giova ricordare infatti che la tecnologia – nonostante rappresenti forse la parte più visibile dell'e-Learning – non ne costituisce l'aspetto essenziale; un partner con il DNA di "formatore" sarà infatti in grado di assicurare capacità multidisciplinari (*non tuttologo, bensì capace di trasferire conoscenze ad ampio spettro tematico*) e di coordinamento per governare lo sviluppo di item formativi custom. Ulteriori elementi distintivi del partner sono costituiti dalla capacità di analisi e revisione dei processi aziendali (un progetto di e-Learning, si è visto, ha esso stesso caratteristiche di processualità), e dalla padronanza delle tecnologie innovative dell'ICT, che stanno guidando il processo di cambiamento delle organizzazioni.

Il **modello ASFOR** applicato alla **formazione manageriale individuale** parte dalla considerazione secondo cui l'e-Learning richiede un forte coinvolgimento del partecipante, vero protagonista del momento formativo. Il percorso formativo deve perciò garantire il confronto professionale, la costruzione di un **network** di relazioni, l'**empowerment** dell'allievo e l'**ottimizzazione dei tempi** dedicati all'apprendimento.

L'e-Learning deve quindi trovare nel confronto esperienziale, nell'apprendimento collaborativo e nella gestione flessibile di tempi e modi dell'apprendimento la sua caratteristica unica e distintiva rispetto alla formazione tradizionale.

Riflessioni sui criteri di accreditamento dei master e-learning blended

Claudio Giannotti,

Componente del Gruppo di Lavoro ICT ASFOR –
Program Manager del Master in gestione del risparmio e-Mgierre

Mauro Meda,

Componente del Gruppo di Lavoro ICT ASFOR –
Segretario Generale ASFOR

1) Premessa

Il processo ASFOR di accreditamento dei Master (tradizionali) mira ad individuare quei progetti formativi solidi sotto il profilo dei contenuti, dell'impegno didattico del corpo docente, dell'impegno organizzativo delle istituzioni che li organizzano e della

garanzia di continuità nel tempo. Così facendo l'ASFOR si assume una precisa responsabilità verso la società, e cioè quella di affermare che la formazione di qualità rappresenta un fattore fondamentale ed indispensabile per la diffusione ed il rafforzamento della cultura manageriale, senza la quale non è possibile governare la complessità delle aziende in ogni campo dell'attività economica¹.

Per mantenere e migliorare tale ruolo, nel corso degli anni sono state apportate numerose modifiche al processo di accreditamento, al fine di renderlo più adeguato alle dinamiche della formazione manageriale ed ai cambiamenti che il mercato rendeva necessari².

Il mercato della formazione on line (considerando contenuti, servizi e tecnologie) ha registrato nel corso del 2001 un giro d'affari di 53,6 milioni di euro, pari al 2% della spesa formativa totale, e si presume arriverà nel giro di un paio di anni a 715 milioni di euro, pari al 21% del totale. I soggetti principalmente coinvolti sono le imprese di grandi dimensioni e la pubblica amministra-

1 Vedi "Processo di Accreditamento dei Master 2001", in Lettera ASFOR n. 3-2001.

2 Vedi Nanut V. (2001), *L'Accreditamento ASFOR in una prospettiva europea dei programmi master offerti dalle scuole di management italiane*, in Lettera ASFOR n. 3.

zione (che insieme rappresentano l'82% del mercato), ma anche le Università si stanno muovendo in questa direzione (fonte: ANEE).

In tale contesto, si rende necessaria una sorta di “regolamentazione di qualità”, che è utile ai potenziali partecipanti per orientarsi nella scelta dal momento che l'offerta diventa sempre più variegata, alle aziende che intendono assumere laureati con un curriculum di formazione e di studio qualitativo, ed infine alle Scuole che, richiedendo l'accreditamento, si pongono su un percorso di continuo miglioramento ed aggiornamento del programma didattico.

ASFOR intende costruire un processo di accreditamento anche per i Master che utilizzano in modo significativo piattaforme on line, reti di comunicazione e tecniche multimediali. E in tal senso il gruppo di lavoro ICT è stato incaricato di formulare una proposta, che viene di seguito riportata nelle sue linee essenziali. Essa rappresenta un insieme di riflessioni e non deve essere considerata come un punto di arrivo quanto piuttosto come un punto intermedio, che è il risultato del confronto effettuato all'interno del gruppo ICT ed una base di partenza per ulteriori ricerche e miglioramenti³.

2) Il processo di accreditamento dei Master e-Learning

Il processo di accreditamento dei Master e-Learning è separato da quello dei Master tradizionali in aula. Entrambi si pongono lo stesso obiettivo qualitativo, e cioè quello di offrire dei contenuti in modo efficace per migliorare la formazione e competenza dei partecipanti, ma si differenziano in modo significativo per la metodologia utilizzata. Per fare qualche esempio, basti pensare ai tempi di insegnamento e di apprendimento, alla progettazione e realizzazione dei materiali, al ruolo svolto dai docenti e dai tutor, ai supporti tecnologici ed alla cultura informatica.

Per tale ragione i due percorsi di accreditamento viaggiano in parallelo senza che uno rappresenti una parte dell'altro.

Per fini esplicativi, è comunque opportuno affrontare l'analisi seguendo lo schema dei requisiti minimi valido per i Master tradizionali, evidenziando dapprima gli elementi in comune che rimangono invariati e successivamente le proposte di cambiamento. Dei primi viene riportato solo l'argomento mentre dei secondi vengono indicate anche le motivazioni.

3) I criteri che sono invariati

Che cosa si intende per prodotto Master

Tipo A) Master in General Management

Tipo B) Master Specialistici

Tipo C) Master in Business Administration (MBA)

Reclutamento e selezione

- Requisiti candidati
- Procedura di ammissione

Processo didattico

- Durata minima dei master tipo A e B
- Piano di studio
- Progetti sul campo
- Direzione didattica
- Processo di valutazione
- Ricerca e materiale didattico

Strutture e aspetti organizzativi

- Aule
- Biblioteca e sale di lettura
- Altri servizi
- Associazione ex alievi

Placement

Finanziamento del programma

La scuola/istituzione formativa

4) I criteri sui quali è stata aperta una riflessione

Obiettivo

Proposta: ridurre sia il numero delle edizioni che devono essere svolte prima di chiedere l'accreditamento sia il tempo di validità di quest'ultimo.

In questo modo è possibile da un lato avere fin dall'inizio un gruppo significativo di master accreditati, considerando anche la relativa novità del fenomeno in Italia, e dall'altro valorizzare in tempi brevi il cospicuo investimento di progettazione ed implementazione effettuato dalle Scuole. Inoltre, i tempi di validità dell'accreditamento devono essere in linea con l'evoluzione dei modelli didattici basati sull'e-Learning.

Che cosa si intende per prodotto Master

Proposta: inserire la definizione di Master e-Learning, è cioè di un Master caratterizzato da un percorso formativo gestito prevalentemente attraverso una piattaforma on line, che preveda sia momenti di aula sia soluzioni di delivery tipiche della formazione a distanza, e alterni momenti di studio individuale e collaborativo. Le caratteristiche di base di un Master e-Learning evidenziano la scelta per un modello didattico misto (*blended learning*), che preveda sia attività in presenza sia attività a distanza. Secondo i ragionamenti effettuati all'interno del gruppo di lavoro, tale soluzione appare, ad oggi, quella maggiormente in grado di garantire gli obiettivi prefissati.

Processo didattico

Durata minima del MBA

Proposta: aumentare il numero delle ore complessive previste (inclusi progetti sul campo e tirocinio in azienda).

Nella misura in cui la durata minima di un Master in Business Administration rimane di 500 ore ed una parte di queste potrebbe essere svolta a distanza, vi è la possibilità che il tempo dedicato alle lezioni di tipo frontale ed alle interazioni in presenza tra i partecipanti risulti troppo limitato, a scapito della qualità finale.

Corpo docente

Proposta: sostituire il concetto di “corpo docente” con quello di “team di progetto” ed inserire una descrizione più dettagliata delle figure che devono essere presenti in aggiunta alle figure tradizionali. Si pensa in particolare al tutor di processo assegnato alla persona, al coordinatore dell'attività didattica, al responsabile dell'help desk tecnologico, al tutor di contenuto assegnato al gruppo, al docente/esperto con il compito di coordinare e sovrintendere al lavoro dei tutor di contenuto ed al system administrator della piattaforma on line.

Con l'adozione del modello di formazione a distanza, diviene

³ Per una definizione rigorosa dei termini utilizzati in questo articolo, si rimanda al Glossario ASFOR.

opportuno ampliare le figure professionali coinvolte dandone una descrizione dettagliata come specialisti dell'e-Learning.

Proposta: i requisiti in termini di numero totale delle persone, di continuità del rapporto con la Scuola, di esperienza didattica o professionale e di rotazione annuale, indicati tra i criteri di accreditamento dei Master tradizionali, devono quindi riferirsi ai docenti di aula e non all'intero team di progetto.

Metodologie didattiche

Proposta: inserire la possibilità che la metodologia didattica preveda l'alternanza di momenti informativi (ad esempio lezioni in presenza, lezioni web, fruizione di dispense o videocassette), momenti operativi (ad esempio esercitazioni, simulazioni, analisi di casi) e momenti di regolazione e controllo (ad esempio analisi dei risultati delle esercitazioni, test di verifica ed autoverifica dell'apprendimento).

Il modello e-Learning amplia gli strumenti e le soluzioni che possono essere utilizzate; è però necessario un progetto mirato che governi in modo corretto l'alternanza dei momenti formativi in presenza con i momenti formativi a distanza.

Proposta: inserire un limite minimo di ore che deve essere garantito per le attività in presenza e/o per le attività a distanza.

Affinché il modello misto sia efficace appare opportuno fissare una soglia significativa minima per le ore di impegno nelle attività a distanza e/o in quelle in presenza.

Assistenza e tutorship

Proposta: prevedere che i livelli di assistenza on line siano dichiarati nel progetto e in fase di contratto e siano sempre monitorati. Inoltre, immaginare tempi massimi di risposta differenziati a seconda che la richiesta sia rivolta all'help desk tecnico, al tutor o al docente/esperto.

I tempi di evasione delle richieste di assistenza e tutorship formulate dai partecipanti sono un parametro fondamentale per misurare la qualità di un Master e-Learning; per tale ragione devono essere esplicitati in modo chiaro e monitorati continuamente. I tempi di risposta massimi sono misurati in relazione al grado di complessità della domanda ed al tempo di ricerca che esso comporta.

Strutture e aspetti organizzativi

Proposta: specificare che la piattaforma on line sia in linea con gli standard AICC e garantisca l'esercizio delle funzioni base, quali ad esempio la gestione dei materiali didattici, il monitoraggio, l'interazione/animazione, la cooperazione/condivisione di applicazioni, la comunicazione, la profilazione del partecipante e il tracking delle sue attività, la pianificazione dell'attività di erogazione/fruizione.

Le funzionalità e le caratteristiche della piattaforma rappresentano un elemento importante per un servizio qualitativo sotto il profilo dell'insegnamento, dell'apprendimento e dello sviluppo della comunità virtuale.

Customer satisfaction

Proposta: ampliare le specifiche relative alla customer satisfaction. In particolare, prevedere che siano dichiarati in modo chiaro e formale tutti gli elementi di qualità che possono essere oggetto di misurazione (le metodologie utilizzate, la loro combinazione nel modello blended, la quantità dei materiali di studio utilizzabili in rete o in modalità di auto istruzione off line, la presenza di tutor, i tempi di risposta alle richieste di assistenza, le

strutture fisiche messe a disposizione degli studenti per lo studio individuale e cooperativo, etc.).

Il partecipante come utente del prodotto formativo deve poter esprimere le proprie valutazioni in merito al processo didattico ed al grado di soddisfazione personale. I parametri su cui viene espresso il giudizio devono però essere ampliati in linea con le caratteristiche tipiche dell'e-Learning. E' opportuno che la Scuola rilevi periodicamente tali valutazioni con appositi questionari, anche al fine di migliorare i processi didattici.

Proposta: inserire una percentuale massima di abbandoni (*drop out*).

La previsione di una soglia massima di partecipanti che nel corso del Master possono interrompere le attività didattiche salvaguarda la qualità del Master nella misura in cui attribuisce il giusto peso sia alla quota ritenuta fisiologica che agli abbandoni dovuti alla bassa qualità.

Crediti formativi

Proposta: prevedere la possibilità di riconoscere crediti già acquisiti e di offrire una risposta individualizzata.

La modularità (delle metodologie, dei tempi, dei contenuti) è un elemento distintivo del modello e-Learning e consente la valorizzazione dei segmenti formativi già frequentati, con l'offerta di percorsi individualizzati. Per tale ragione è opportuno permettere il riconoscimento di competenze acquisite da ciascun partecipante al momento dell'iscrizione al Master. In questo senso, appaiono però critici la definizione degli oggetti che possono essere riconosciuti come tali, la modalità per il riconoscimento formale e la quantità massima riconoscibile per non inficiare la qualità ed unitarietà del Master.

Tempi minimi e massimi di impegno

Proposta: individuare il tempo medio di impegno per le attività previste, che deve essere comunicato in modo esplicito.

Per rendere un servizio qualitativo al partecipante questi deve conoscere i tempi di impegno e di apprendimento di ogni attività, per poter programmare in modo consapevole l'attività di studio sfruttando la libertà individuale tipica di un modello e-Learning. Gli elementi critici in questo senso sono legati alla prefigurazione dei tempi stessi (come quantificarli?), alla loro scansione (devono essere espressi su base settimanale, mensile o altro?) e alla definizione di una soglia minima.

5) Conclusioni

Per rimanere fedele al suo fine istituzionale ed al suo ruolo, ASFOR ha avviato un confronto sui criteri e sul processo di accreditamento dei Master e-Learning, che è un tematica tanto attuale quanto aperta.

Il Gruppo di lavoro ICT ha iniziato una riflessione cercando di rileggere lo schema dei criteri valido per i Master tradizionali, lasciando invariati alcuni elementi e proponendo alcune integrazioni e cambiamenti. I due processi sono comunque stati tenuti separati a ragione delle evidenti differenze metodologiche che li caratterizzano.

Con questo articolo, si è voluto offrire un contributo per un ulteriore approfondimento e per successivi miglioramenti, convinti che nel campo dell'educational, come per altro in altri settori, ci sono sempre margini di miglioramento e non esiste un punto di saturazione.

Sezione 2

Il Glossario e-Learning di ASFOR

Le Parole dell'e-Learning

Andrea Grammatico,

Componente del Gruppo di Lavoro ICT ASFOR - Responsabile Marketing e Comunicazione ELEA

Un linguaggio è lo specchio del proprio momento storico, del quale riflette i cambiamenti culturali: internet e le tecnologie della comunicazione hanno rivoluzionato dai modelli di business ai comportamenti di tutti i giorni; allo stesso modo, essi hanno prodotto riflessi sul mondo della formazione, per la quale l'e-Learning rappresenta una nuova stagione.

Il Gruppo di Lavoro ICT di ASFOR si era dato fra i propri obiettivi la produzione di un documento che definisse le "linee guida" per condurre con successo i progetti di e-Learning. Fin dalle prime battute, risultò che già al nostro interno, composto di "addetti ai lavori", vi erano differenze più o meno marcate nel significato da attribuire a termini e definizioni. Nacque così l'idea di realizzare un "glossario dell'e-Learning", come punto di riferimento per operatori, docenti, responsabili di progetti e - più in generale - per tutti gli utenti di e-Learning. Il glossario (ASFOR ha concesso al MIUR, Ministero dell'Università e della Ricerca, di pubblicare un estratto di oltre 100 termini all'interno del "Libro Bianco sull'Innovazione nella Scuola e nell'Università") comprende circa 700 definizioni attinte dai linguaggi di internet, dell'Information Technology, della didattica-pedagogia; linguaggio informatico e pedagogico, inoltre, sono andati arricchendosi di nuove "parole", nate proprio con l'avvento dell'e-Learning.

Fra i meriti del glossario, vorrei segnalare quello - a mio avviso importante - di aver riportato nella giusta prospettiva il rapporto fra mezzo e obiettivi, cioè fra il prefisso "e" e il Learning. A cavallo degli anni '50-'60 il sociologo Mac Luhan spiegava ai comunicatori che il mezzo non solo trasmette il messaggio, ma addirittura "il mezzo è il messaggio". Venendo all'e-Learning, ritenere con un parallelismo che il prefisso "e" - electronic, cioè il mezzo - sia il learning ci farebbe commettere un grossolano errore. E' pur vero che la tecnologia, soprattutto l'hardware (*personal computer, reti, modem, ...*) e il software applicativo che si presenta sui nostri monitor con metafore più o meno azzeccate - rappresenta la parte "visibile" dell'e-Learning, inducendo molti a credere che, tutto sommato, esso sia soprattutto tecnologia. Certo, è lungo il cammino percorso dai tempi in cui la cosid-

detta Formazione a Distanza poteva avvalersi di tecnologie meno sofisticate: il percorso evolutivo della FaD, del resto, è sempre andato di pari passo con il progresso tecnologico; il treno e il servizio postale, ad esempio all'epoca dei corsi per corrispondenza, quindi le audiocassette, le videocassette, fino al computer del CBT, il Computer Based Training. Di progressi ne sono stati fatti, ma soltanto le tecnologie di oggi consentono finalmente quella componente interattiva e, soprattutto, relazionale la cui mancanza rendeva poco "coinvolgente" la formazione a distanza rispetto all'aula.

Se parliamo di tecnologia, comunque, stiamo considerando solo la "e" di e-Learning.

E il resto? Ci viene in soccorso la componente pedagogico-metodologica, interessata - questa sì - al risultato, cioè all'apprendimento delle nozioni da parte dell'allievo. Che ci consente di collocare l'e-Learning nella famiglia delle metodologie didattiche. I meccanismi dell'e-Learning sono infatti quelli delle metodologie dell'apprendimento, cui le tecnologie innovative dell'informazione e della comunicazione consentono di realizzare quella "rivoluzione copernicana", che dalla centralità del docente muove alla centralità dell'allievo, attorno al quale ruota un insieme di risorse (*umane, didattiche, tecnologiche*), finalizzate a massimizzarne il meccanismo di apprendimento.

All'allievo l'e-Learning consente infatti di fruire la formazione senza limitazioni spazio-temporali, accedere a materiali resi disponibili in rete, porre domande ai docenti a mezzo email/chat, confrontarsi con i colleghi all'interno di chat e forum tematici, coordinati da esperti, partecipare alle learning community, facilitatrici dell'apprendimento cooperativo.

Al tempo stesso, l'e-Learning produce una rivisitazione della professione di docente: esperto, mentor, tutor sono appunto i nuovi appellativi nati dalla ridefinizione di ruoli e funzioni del formatore nell'era dell'e-Learning.

Tecnologia innovativa, metodologie e nuovi profili per il formatore on-line: ecco il mix di componenti fondamentali che consentono di replicare nell'e-Learning quell'insieme di relazioni orizzontali (*allievo-allievo*) e verticali (*allievo-docente*), caratteristiche della modalità frontale, fondamentali ai fini dell'apprendimento.

Il "glossario dell'e-Learning", a supporto di neofiti e quanti già introdotti in questa realtà, mette in evidenza per ciascun termine la "fonte lessicale di provenienza", contribuendo così a evidenziare e trasferire, quanto più fedelmente al lettore, la corretta identità dell'e-Learning, nuovo modello che è al tempo stesso informazione, comunicazione, e formazione.

ASSESSMENT

CURRICULUM

LEARNING OBJECT

MENTOR TUTOR

Le 100 parole dell'e-Learning

Renato Dicati,

Componente del Gruppo di Lavoro ICT ASFOR - e-learning Senior Consultant IBM LEARNING SERVICES

Conosciamo tutti le enormi potenzialità dell'e-learning e gli impatti che questo grande fenomeno di Internet sta avendo nella gestione della formazione di aziende, organizzazioni, scuole e università. Ma sappiamo veramente orientarci in questo nuovo e vastissimo scenario? Abbiamo chiare le differenze che esistono tra le numerose modalità di studio che sono oggi disponibili agli utenti dell'e-learning? Sappiamo cogliere le differenze che esistono tra una sessione di studio sincrona e un'aula virtuale? E sappiamo cosa distingue un tutor da un e-trainer o da un mentor? Abbiamo compreso il concetto di "blended e-learning"?

Forse sì! Ma quando ci spingiamo all'interno della terminologia più tecnica la nostra sicurezza diminuisce e per molti termini spesso ciascuno di noi si crea la sua personale definizione. Prendiamo ad esempio il termine LMS. Moltissimi addetti ritengono di sapere cosa sia un Learning Management System o LMS. Peccato però che ciascuno di loro abbia in mente una cosa diversa. E' un portale? Un sistema di monitoraggio dello studio? Un'aula virtuale? E' un sistema di gestione delle competenze? La risposta è che un LMS potrebbe essere tutto questo, anche se raramente lo è. In verità il termine LMS abbraccia tutte le funzionalità offerte dalla tecnologia web per pianificare, organizzare, erogare e controllare i diversi aspetti del processo di insegnamento e di studio.

Un altro serio problema, che tocca particolarmente coloro che si preparano ad introdurre in azienda un sistema di e-learning è quello dei prodotti e delle soluzioni software. Una delle maggiori difficoltà che devono affrontare fornitori e clienti del mercato dell'e-learning è quella di comprendere le differenze tra le categorie di software esistenti. Categorie quali *Learning Management System*, *Course Management System*, *Sistemi e Linguaggi autore*, *sistemi di gestione delle competenze* etc. possono presentare notevoli sovrapposizioni nelle rispettive funzionalità e caratteristiche. Ciascun fornitore definisce in modo diverso la sua soluzione, creando confusione nei clienti ed obbligandoli a continue verifiche delle differenze. Non è facile trovare uno standard comune di "comunicazione", in grado di "orientare" chi deve acquistare/scegliere soluzioni di formazione e-learning e che spesso si trova di fronte a messaggi, spesso anche contenuti, poco chiari.

Ma anche per i più esperti l'e-learning può riservare delle sorprese. Sicuramente pochi conoscono, ad esempio, il significato dell'acronimo EPSS. Come fare, dunque, a districarsi nella babele della terminologia dell'e-learning?

Un contributo fondamentale alla soluzione del problema della comunicazione tra i diversi attori dell'e-learning viene ora dall'ASFOR, l'Associazione per la Formazione alla Direzione Aziendale.

ASFOR, attraverso il suo gruppo di ricerca "Innovazione Tecnologica e Formazione Manageriale" (composto da oltre 40 esperti in rappresentanza degli associati) coordinato dal Consigliere Boati, è da tempo impegnata a definire le "linee guida" che evidenzino le specificità dell'e-learning, per consentire di mettere in "figura" gli elementi che connotano la qualità efficace di un percorso di formazione web based. Per questo ASFOR ha ritenuto fondamentale focalizzare l'attenzione sul

"linguaggio", sulle "parole" dell'e-learning, definendo il primo *Glossario italiano della terminologia dell'e-Learning*.

Il Glossario, sviluppatosi, nell'ambito delle attività del gruppo ICT di ASFOR, su iniziativa di un gruppo di lavoro ristretto, gestito da Renato Dicati, Consulente e-learning di IBM Learning Services e comprendente Ezio Fregnan di ISVOR Fiat, Andrea Grammatico di Elea e Francesco Venier del MIB di Trieste, è infatti destinato a ricercatori, formatori, studenti, responsabili di progetti formativi, manager del mondo della formazione e consulenti.

Il Glossario si compone di oltre 650 voci che coprono tutti gli aspetti dell'e-Learning: la tecnologia, i contenuti, gli standard, le modalità di studio, gli attori, le applicazioni e i benefici. In sintesi le voci del Glossario sono suddivise nelle seguenti categorie:

- Termini tecnologici generali
- Termini tecnologici dell'e-learning
- Termini della formazione in generale
- Termini della formazione on line
- Termini generali del mondo Internet
- Termini critici

e costituiscono la fonte più completa di definizioni e descrizioni oggi disponibile sull'e-learning.

ASFOR ha posto una grande attenzione allo sviluppo del "Glossario" in quanto ritiene che uno dei punti critici dell'e-learning sia rappresentato soprattutto dalla mancanza di un "linguaggio comune" che consenta di individuare le proposte formative e i diversi contenuti; conseguentemente definire/sviluppare dei "punti di riferimento" per i fruitori di questa modalità formativa.

Il Glossario ASFOR rappresenta il punto di partenza per la riflessione che l'Associazione ha avviato per lo sviluppo di proposte riferite alle "guidelines" per la realizzazione di soluzioni e prodotti e-learning. Rappresenta uno strumento di condivisione molto forte, che supporterà anche lo sviluppo di un più completo "processo ASFOR di accreditamento di Master e-learning".

Una prima, significativa, conferma dell'importanza di quest'opera è la pubblicazione all'interno del "Libro Bianco TIC-MIUR sull'innovazione nella Scuola e nell'Università" di un suo abstract del Glossario, contenente i 148 termini più utilizzati dell'e-learning.

Per concludere, vediamo come viene definito l'**e-learning**, nel Glossario ASFOR:

"metodologia didattica che offre la possibilità di erogare contenuti formativi elettronicamente attraverso Internet o reti Intranet. Per l'utente rappresenta una soluzione di apprendimento flessibile, in quanto fortemente personalizzabile e facilmente accessibile. L'utilizzo sistematico e diffuso di tecnologie sempre più performanti (piattaforme LMS) e l'evolversi dei bisogni di apprendimento individuali e organizzativi, hanno recentemente condotto al passaggio da una prima generazione di e-learning, identificabile semplicemente con la distance learning (vedi FAD) ad una seconda generazione che offre la possibilità di progettare e gestire in maniera coordinata e centralizzata sistemi di formazione continua collegati con la gestione delle competenze e integrati con i sistemi di knowledge management. Il termine e-learning copre un'ampia serie di applicazioni e processi formativi, quali computer based learning, Web-based learning, virtual classrooms e digital collaboration".

Le parole dell'e-Learning[®]

**Estratto dal Glossario ASFOR
della terminologia
della nuova formazione**

A**Adl (advanced distributed learning)**

Iniziativa istituita nel 1997 dal DOD (Department of Defense) degli USA. Lo scopo dell'iniziativa è quello di assicurare l'accesso a formazione e materiali didattici di alta qualità, che possano essere ritagliati sui bisogni dei singoli utenti e resi disponibili in qualsiasi tempo e luogo. L'iniziativa è stata lanciata per accelerare lo sviluppo su grande scala di software didattici dinamici e di costo contenuto e di stimolare un mercato di questi prodotti, allo scopo di soddisfare i bisogni formativi delle future forze di lavoro, militari e civili degli USA. Questi obiettivi vengono perseguiti attraverso lo sviluppo di una framework tecnica comune per formazione basata sull'utilizzo di computer e di reti che dovrebbe incoraggiare la creazione di contenuti didattici riutilizzabili come "instructional objects."

Aicc

Acronimo di Aviation Industry CBT Committee, è un'associazione internazionale di professionisti di formazione basata sulle tecnologie CBT (vedi). Definisce linee guida e suggerimenti (AGR = AICC Guidelines and Recommendations) per ciò che concerne lo sviluppo e la distribuzione di prodotti e tecnologie per la formazione a distanza (vedi Fad) e certifica l'aderenza dei prodotti alle linee guida. Queste specifiche consentono una comunicazione tra i corsi e il sistema di gestione della formazione e permettono di rendere i corsi portabili da un sistema all'altro: infatti, tutti gli LMS (vedi) che aderiscono allo standard AICC sono in grado di caricare, lanciare e tracciare un qualunque corso AICC compliant. Queste linee guida, soggette comunque a margini di interpretazione, sono state inizialmente sviluppate per l'industria dell'aviazione e si sono nel tempo diffuse fino a diventare degli standard di riferimento riconosciuti a livello internazionale.

Assessment

Valutazione del livello delle conoscenze e delle competenze possedute da un studente, effettuato mediante confronto con le conoscenze e le competenze richieste da una persona che opera nella stessa mansione, nella stessa posizione e con lo stesso incarico. Nell'ambito dell'e-learning normalmente l'assessment viene effettuato dagli utenti individualmente, utilizzando strumenti disponibili in rete in apposite funzioni dei portali e-learning (vedi).

Assessment item

Un questionario, un test o una qualsiasi attività utilizzata per stabilire se uno studente ha conseguito un determinato obiettivo didattico.

ASTD

American Society for Training and Development, l'associazione americana per la formazione e lo sviluppo che definisce gli standard ECC (vedi). All'interno dell'ASTD opera l'ASTD Certification Standards Committee, composto da esperti di e-learning, accademici, professionisti della creazione di sistemi educativi e da altre figure chiave della formazione nel settore dell'industria.

Aula elettronica o informatizzata

Un'aula attrezzata con dispositivi multimediali che vengono utilizzati per migliorare le attività tradizionali di insegnamento e di studio.

Aula virtuale

(vedi virtual classroom)

Autogestita (modalità di studio)

Modalità di studio che garantisce agli utenti di controllare i ritmi e i modi di fruizione del corso. Ciascuno studente può seguire il corso in modo interattivo, su base individuale, secondo le proprie particolari esigenze, senza dover entrare in contatto con altri studenti o con i docenti.

Autoistruzione

Metodologia didattica che consente all'allievo di apprendere senza l'intervento diretto di un docente ma esclusivamente usando materiali didattici (dispense su carta, videocassette o software) appositamente progettati.

B**Blended e-Learning**

Modalità di erogazione della formazione che integri l'aula e la rete

C**Case studies**

Nello scenario e-learning i case studies spesso presentano uno scenario costruito sui contenuti di un corso. Servono a sollevare quesiti, a porre soluzioni alternative, a condurre gli studenti attraverso sezioni diverse del testo. In queste ultime situazioni vengono descritte le conseguenze delle soluzioni alternative.

Cbt (computer-based training)

Addestramento basato sull'utilizzo di un computer. Metodo di apprendimento che utilizza un computer ed un pacchetto software. Tipicamente, indica un corso in auto istruzione da seguire su di un computer. L'allievo segue le lezioni direttamente sul video, interagisce con il programma o rispondendo alle domande che gli vengono poste o effettuando alcune operazioni in completa simulazione. In molti casi, i risultati ottenibili sono paragonabili a quelli dei tradizionali corsi in aula. Strumenti molto diffusi prima dell'avvento di Internet che ha introdotto nuovi termini quali WBT (vedi) ed e-learning (vedi).

Class

Termine inglese utilizzato per "corso o evento in aula". È un evento didattico, programmato, che può essere condotto sia in una sede centralizzata che in un ambiente virtuale.

Collaborative learning (asincrono)

Il Collaborative learning (o istruzione collaborativa) è una

forma di apprendimento basato sull'interazione con gli altri, studenti, docenti o tutor. L'istruzione è fornita on line e può essere supportata da una comunicazione sincrona o asincrona. Le tecniche di comunicazione asincrona comprendono momenti di discussione, e-mail e database di team room condivisi. Con queste tecniche gli studenti possono condividere l'accesso a dei materiali comuni, come file, software e oggetti multimediali e possono collaborare allo svolgimento di compiti assegnati o progetti indipendentemente dal luogo e dal tempo. Tipicamente, la collaborazione asincrona è facilitata da un docente. O meglio, il docente non è presente in tempo reale per dare supporto agli studenti, ma interagisce con loro off line, attraverso l'e-mail e i database condivisi. Anche la correzione dei compiti, la valutazione dei progetti e il controllo degli esercizi possono essere effettuati con la stessa modalità.

Collaborative learning (sincrono)

La collaborazione in tempo reale o sincrona permette invece un accesso simultaneo, in tempo reale, ai contenuti, ai docenti e agli altri studenti. Le persone di un'azienda possono essere insieme elettronicamente in un certo istante, senza dover lasciare il loro posto di lavoro o la loro abitazione. La collaborazione sincrona tipicamente è condotta dal docente. Cioè, gli studenti contattano il docente in un ambiente di aula virtuale. Il docente li guida attraverso uno studio interattivo on line, che può comprendere condivisione di lavagne, condivisione di applicazioni, "alzata di mano" elettronica, funzioni di chat e audio e video in diretta sulla rete. Questi sviluppi della tecnologia permettono di conseguire livelli di apprendimento più alti di quanti non fossero disponibili con l'utilizzo dei CBT. Però le tecnologie sono costose e vanno applicate soltanto quando sono realmente necessarie. Per un utilizzo che abbia successo e consenta di conseguire anche dei risultati economici richiede l'adozione di un modello di e-learning.

Consulenza occulta

Utilizzo di un sistema di formazione online o tradizionale per ottenere dai formatori prestazioni legate strettamente alla risoluzione di un problema specifico ma di scarsa utilità al di fuori dell'ambito organizzativo in cui il problema sussiste.

Content item

Vedi Contenuto (elemento di)

Content management system (cms)

Un database in cui sono registrati tutti i possibili contenuti utilizzati per l'e-learning: testi, filmati, grafica, pagine HTML...

Content manager

Persona che, nell'ambito delle attività di una web community o di un sistema editoriale in internet, cura, aggiorna, monitora e approva i contenuti pubblicati.

Content on demand (cod)

Contenuti multimediali disponibili immediatamente, mediante richiesta effettuata in rete. I contenuti vengono

offerti principalmente in formato video (Video on demand, VOD) o audio (Audio on demand, AOD).

Content provider

Letteralmente "fornitore di contenuto", è l'operatore che "fornisce" i contenuti cioè le informazioni digitalizzate (progettazione e realizzazione di pagine HTML ecc.).

Content repository

Un database in cui sono registrati tutti i possibili contenuti utilizzati per l'e-learning: testi, filmati, grafica, pagine HTML.....

Contenuti di un corso

Sequenza di attività e di informazioni, combinate in formato elettronico o di stampa, progettata per aiutare gli studenti a sviluppare competenze o ad acquisire conoscenze e valori su una data disciplina.

Contenuto (elemento di)

In inglese Content item. Informazione registrata in un database ed utilizzata per trasferire conoscenze o skill. Può esistere in qualsiasi formato mediale: testo, grafica, animazione, video, audio, plug-in HTML. Viene combinato con i practice item e assessment item per costruire un Reusable information object (vedi Rio).

Copyright

Processo di protezione, previsto dalle leggi vigenti in tutto il mondo, che garantisce ai depositari di un contenuto didattico, soggetto a copyright, il diritto esclusivo di utilizzo o il diritto di cedere ad altri la possibilità di riprodurlo, utilizzarlo, commercializzarlo. La protezione è limitata alle opere originali, indipendentemente dal fatto che siano state o meno pubblicate.

Costi della formazione a distanza

Uno degli aspetti da prendere in maggiore considerazione nella progettazione di un sistema di formazione a distanza. Le voci di costo principali sono: a) Tecnologia – hardware (computer, dispositivi vari, telecamere, videotape players) e software (programmi, applicazioni, software di base); b) Trasmissioni – I costi di leasing delle linee di trasmissione o del satellite; c) Manutenzione – riparazione e aggiornamento delle apparecchiature; d) Infrastruttura – infrastruttura di rete e di telecomunicazioni localizzata nelle sedi centrali e periferiche del sistema; e) Produzione – costi di risorse e di apparecchiature utilizzate per la produzione dei materiali didattici; f) Supporto – spese generiche richieste per garantire il perfetto funzionamento del sistema (amministrazione, segreteria, facilities, locali, promozione.....); g) Personale – spese richieste per staffare tutte le funzioni descritte in precedenza

Courseware

Termine utilizzato per indicare i contenuti didattici erogati in un corso di auto istruzione (CBT o WBT). La parola è talvolta usata come sinonimo di corso in autoistruzione (vedi) fruito via web.

Vedi anche Sistema autore (authoring tool).

Crediti formativi

Attività qualificate e debitamente documentate, che conferiscono un determinato ammontare di competenze riconosciute. Ad es. un credito Formativo riconosciuto dall'ordinamento giuridico Italiano equivale a 25 ore di attività di apprendimento, indifferentemente ripartite tra lezioni frontali, studio individuale, lavoro in gruppo, esperienze sul campo, ecc...

Curriculum

Una sequenza prestabilita di eventi didattici progettati per soddisfare uno scopo ben preciso come, ad esempio, la certificazione in una determinata area o il conseguimento di particolari conoscenze e skill richieste per lo svolgimento di una professione.

D**Dbs (direct broadcasting satellite)**

Un satellite di telecomunicazione dotato di potenza sufficiente per consentire anche alle più piccole stazioni terrestri di ricevere direttamente i segnali (sono i satelliti che alimentano le parabole disseminate nelle nostre città).

Delivery systems

Sono i sistemi di erogazione utilizzati nella formazione, sia tradizionale che basata sull'uso di tecnologie. Ad esempio l'aula, il CBT, il WBT, la rete, la videoconferenza, il VBT, il libro...

Discussione guidata

Un'attività formativa in cui il docente o il facilitatore, una volta individuato un tema, giunge a delle considerazioni finali e ne ricava degli elementi di apprendimento attraverso il coinvolgimento di tutti gli allievi, che sono sollecitati con domande, scambi di opinioni, commenti

Distance education

Il processo della distance learning. Il processo di erogazione di istruzione in uno scenario in cui studenti e docenti sono separati da distanze fisiche e tecnologiche. La comunicazione fra loro viene effettuata mediante utilizzo di differenti tipi di media: testi, audio, video, applicazioni software su computer eccetera....

Distance learning

Il processo di istruzione in cui i docenti e gli studenti si trovano in luoghi fisicamente separati e vengono utilizzate diverse forme di media per trasferire contenuti e comunicazioni (audio, video, testi, computer, multimedialità...). Il DL può essere sincrono o asincrono. Può comprendere corsi per corrispondenza, trasmissioni tv satellitari o e-learning. Normalmente viene riferito ai livelli più alti della formazione. Vedi anche FAD.

Distance training

Un aspetto del distance learning limitato a utenti corporate o di livello professionale. Più comunemente si parla di distributed learning, WBT o e-Learning.

Distributed learning

Formazione a distanza che fa uso di tecnologia informatica o di reti di comunicazione per l'erogazione dei contenuti, dei feedback e delle informazioni logistiche. Talvolta è definita anche col termine "networked learning" (molto simile all'e-learning).

Docente

Coordina e sovrintende al lavoro dei Tutor di Contenuto, è il responsabile scientifico di ciascun modulo. Ha il compito di sovrintendere alla produzione di materiali didattici del modulo, di formare i tutor, di presiedere alle sessioni di aula residenziale nei corsi blended (vedi) e di correggere gli elaborati finali. Può svolgere anche attività comuni ai tutor (vedi) o agli esperti della materia (vedi), o ai Mentor (vedi).

Domande (tipologie di)

Per la costruzione dei test, degli esercizi di verifica, degli strumenti di assessment contenuti nei corsi CBT o WBT vengono normalmente utilizzate domande che rientrano nelle seguenti categorie: -Scelta multipla (multiple choice) -Immissione di dati alfanumerici -Immissione di dati numerici -Valutazione (vero/falso) -Risposta libera -Abbinamento di termini (matching) -Spostamento di oggetti (Drag and drop). L'autore della domanda si orienterà su un tipo o sull'altro, in funzione del tipo di controllo didattico che intende effettuare sullo studente (operatività, conoscenza, capacità di analisi/sintesi, abilità manuale....)

Durata di fruizione

Il tempo medio impiegato da uno studente per completare lo studio approfondito di un corso di autoistruzione (CBT o WBT). E' un tempo che, potendo variare sensibilmente da studente a studente, viene spesso ricavato attraverso un pilot test (erogazione del corso ad un gruppo di utenti opportunamente selezionati).

E**E-book**

Testo e grafica organizzati in formato elettronico e suddivisi in capitoli e lezioni fruibili attraverso un computer in rete.

ECC

La E-Learning Courseware Certification (ECC) riconosce i corsi che eccellono dal punto di vista dell'usabilità e del design didattico. Si tratta dell'unico programma di questo tipo, pensato per la valutazione della compatibilità, dell'interfaccia, della qualità produttiva e dell'architettura didattica di software didattici di e-learning. Gli standard sono stati messi a punto dall'ASTD Certification Standards Committee (vedi).

E-communities

Fornitori ed utilizzatori di informazioni che sono uniti mediante siti virtuali che includono chat rooms e ad altri modi di scambio di informazioni.

E-learner

Termine utilizzato generalmente per definire l'utente di servizi di formazione in ambiente e-learning.

E-learning

Metodologia didattica che offre la possibilità di erogare contenuti formativi elettronicamente (e-learning) attraverso Internet o reti Intranet. Per l'utente rappresenta una soluzione di apprendimento flessibile, in quanto fortemente personalizzabile e facilmente accessibile. L'utilizzo sistematico e diffuso di tecnologie sempre più performanti (piattaforme LMS) e l'evolversi dei bisogni di apprendimento individuali e organizzativi, hanno recentemente condotto al passaggio da una prima generazione di e-learning, identificabile semplicemente con la distance learning (vedi FAD), ad una seconda generazione che offre la possibilità di progettare e gestire in maniera coordinata e centralizzata sistemi di formazione continua collegati con la gestione delle competenze e integrati con i sistemi di knowledge management (vedi). Il termine e-learning copre un'ampia serie di applicazioni e processi formativi, quali computer-based learning, Web-based learning, virtual classrooms, e digital collaboration.

Electronic data interchange (edi)

Per EDI si intende la trasmissione diretta, da applicazione ad applicazione, tra computers di aziende diverse, di dati strutturati secondo uno standard comune. I benefici che questa tecnologia fornisce alle imprese si ripercuotono non solo sulla riduzione della carta, ma piuttosto sulla riduzione dei costi interni.

Elementi di competenza

Risultano dall'analisi delle competenze (vedi competenze) e sono costituiti dalle conoscenze, dalle abilità operative e dai comportamenti che si integrano per produrre un output.

E-mail (Electronic Mail)

Un sistema tramite cui un utente può inviare e ricevere messaggi da altre persone connesse alla rete. E' uno degli usi più diffusi di Internet, su base sul protocollo SMTP (Simple Mail Transfer Protocol)

Ergonomia

Dal punto di vista etimologico deriva dal greco "ergos", lavoro, e da "nomos", legge. E' la disciplina che si occupa di migliorare la progettazione delle attrezzature e degli ambienti di lavoro in relazione all'uomo. In campo informatico viene applicata nella progettazione di tastiere, mouse, monitor nonché alla progettazione della postazione di lavoro nel suo complesso (sedie, tavolo, illuminazione ecc.).

Esperto della Materia

Figura professionale che non ha responsabilità didattiche ma esclusivamente di contenuti. Può essere invitato a partecipare ad attività sincrone o asincrone al fine di portare un contributo tecnico al corso.

Etere

Lo spazio teorico, diviso in intervalli di frequenza, attraverso cui viaggiano i segnali radio e televisivi.

F**Fad**

Acronimo di Formazione a Distanza, metodologia didattica attraverso cui l'allievo apprende dal proprio posto di lavoro o da casa e può comunicare con il tutor (vedi) e con gli altri allievi, che possono essere anche geograficamente molto distanti, per mezzo di tecnologie di comunicazione quali le reti telefoniche, le reti di computer e i satelliti (vedi). L'apprendimento a distanza sta diventando sempre più popolare perché non richiede lo spostamento fisico delle persone.

Faq

Vedi Frequently Asked Questions

Feedback

Letteralmente "retroazione", informazione che viene fornita all'allievo in conseguenza di una sua azione. Un feedback significativo consente all'allievo di valutare l'azione compiuta e di migliorare le sue prestazioni. Il feedback può essere immediato, se fa immediatamente seguito all'azione dell'allievo, o ritardato, se viene fornito dopo un certo tempo ed in funzione della presentazione di nuove informazioni.

Forum

Nel linguaggio della rete è un ambiente virtuale all'interno del quale gli utenti possono discutere su argomenti di interesse comune, scambiarsi idee, esprimere opinioni, confrontarsi. Può essere libero o animato da un tutor (vedi).

Frequently asked questions (faq)

Un documento che raccoglie domande e risposte frequenti relative ad un particolare argomento. Esistono migliaia di FAQ su Internet relative agli oggetti più diversi. Sono scritti per evitare agli esperti della materia (vedi) di dover rispondere sempre alle stesse domande.

G**Groupware**

Un concetto comprendente l'insieme delle tecnologie a supporto del lavoro di gruppo. Le piattaforme e-Learning sono tecnologicamente molto simili a sistemi di groupware. Il pacchetto più diffuso di groupware è costituito da Lotus Notes.

H, I**Ibt (internet based training)**

Termine utilizzato in alternativa a WBT (Web Based Training, vedi)

Ims

Acronimo di Instructional Management Systems, set di specifiche tecniche che definisce standard per la gestione e la fruizione di materiali didattici su Internet.

Instant messaging

Sistema di comunicazione simultanea via internet con una o più persone. Simile al chat è una sua evoluzione che normalmente consente di integrare servizi multimediali quali la videocomunicazione, o l'application sharing. I più diffusi strumenti di questo tipo sono Windows Messenger e Yahoo Messenger.

Instructional designer

Esperto in progettazione didattica. Si occupa nella formazione tradizionale della progettazione dell'intervento e dell'offerta formativa. In qualità di esperto di progettazione nella formazione in autoistruzione, si occupa anche di definire le funzioni d'uso della piattaforma (vedi) e, insieme agli ingegneri informatici, di realizzare l'architettura tecnologica del sistema. Inoltre, supervisiona e controlla la realizzazione dello storyboard (vedi) da parte dell'autore.

Instructional system design

Metodologia di progettazione didattica, utilizzata sia nella formazione tradizionale sia in quella in autoistruzione che adotta un approccio di sistema e di ingegneria didattica. Si basa su 5 fasi di lavoro: analisi dei bisogni, disegno o macroprogettazione, sviluppo o microprogettazione, implementazione, valutazione (metodo ADDIE – Analysis Design Development Implementation Evaluation).

Instructor-led

Attività didattica guidata da un docente (vedi Delivery systems).

Interattività

Processo comunicativo dinamico in quanto consente la modificazione dell'informazione, veicolata nella comunicazione, sulla base delle scelte dei soggetti che partecipano a tale processo. In un corso in autoistruzione l'interattività dipende principalmente da: 1) la frequenza delle interazioni; 2) il numero di scelte disponibili in ogni interazione; 3) la significatività delle interazioni rispetto agli obiettivi del corso.

Interattivo

Caratterizzato da uno scambio conversazionale di input e output, come quando un utente inserisce una domanda o un comando e il sistema risponde immediatamente. L'interattività dei microcalcolatori rappresenta una delle caratteristiche che li rendono accessibili e semplici da usare.

Ipermedia

Iper testo (vedi) in cui i nodi collegati da link non sono semplici pagine di testo ma possono contenere immagini, suoni o filmati. Il termine deriva dall'unione delle due parole Iper testo e Multimedialità (vedi). La maggior parte dei Cd-Rom editoriali e dei siti Internet sono esempi di ipermedia.

Iperoggetto

Vedi ipermedia

Iper testo

Documento, o insieme di documenti, che può essere letto sequenzialmente oppure seguendo i richiami (link) tra le diverse parti (nodi) che lo costituiscono. Se i nodi collegati da link non si trovano sullo stesso computer ma su computer in rete, locale o geografica, prende il nome di iper testo distribuito in rete. Il World Wide Web è l'esempio più conosciuto di iper testo di questo genere.

J**Just in time (istruzione)**

Le tecnologie ed i processi utilizzati per erogare piccoli moduli di istruzione proprio nel momento in cui gli utenti ne hanno più bisogno. In alcuni sistemi, definiti Self-Accessed learning Tool, gli studenti richiedono l'istruzione mediante tecnica "pull" mentre in altri, è l'applicazione che può fornire un help proattivo (push).

K**Knowledge management**

Letteralmente "gestione della conoscenza", è la disciplina che studia la gestione delle conoscenze aziendali. Consiste nella cattura e nell'utilizzo delle conoscenze di tutti i lavoratori per aumentare le prestazioni dell'azienda nel suo complesso. I suoi strumenti più comuni sono la documentazione delle conoscenze individuali e la loro diffusione attraverso manuali o database e l'uso di strumenti come la posta elettronica (vedi e-mail) per facilitare la comunicazione e la collaborazione a distanza.

L**Lab**

Un'attività manuale, fisica o virtuale, progettata per aiutare gli studenti di un ambiente di e-learning o distance learning a conseguire particolari obiettivi didattici che coinvolgono acquisizione di skill.

Lavagna elettronica

Uno spazio elettronico (normalmente una finestra video) utilizzabile per la creazione e l'editing di informazioni grafiche e testuali che possono essere condivise con altri (docenti, tutor, studenti) partecipanti ad un evento didattico di tipo collaborativo.

Lcms

Acronimo di Learning Content Management System, è un'ulteriore evoluzione dell'LMS (vedi) in quanto partendo da un database, permette la creazione, la gestione e l'erogazione di contenuti formativi.

Learner

Termine utilizzato per definire in generale uno studente in

un ambiente di distance learning: chiunque acceda a informazioni per aumentare le sue conoscenze e i suoi skill.

Learning administrator

Responsabile didattico di un sistema di formazione online. Gestisce le iscrizioni e gli accessi, pubblica i contenuti, aggiorna il catalogo dell'offerta formativa, invia il reporting al committente, crea le classi virtuali, coordina i tutor e supervisiona le attività che vengono svolte all'interno dell'ambiente di apprendimento. Infine il LA riceve i report dei tutor, li integra tra loro e produce a sua volta la reportistica relativa all'avanzamento delle attività formative.

Learning event

Un'attività didattica adatta a far acquisire agli studenti conoscenze e competenze nuove.

Learning Object

Unità didattica che nel suo complesso costituisce un argomento completo. È la più piccola entità componente il contenuto di un corso dotata di senso compiuto dal punto di vista della formazione. Dall'aggregazione dei L.O. nascono le unità didattiche che aggregate compongono i moduli che a loro volta formano i corsi.

Learning point/learning center

Ambienti di apprendimento basati sulla filosofia della formazione in autoistruzione (vedi) assistita da tutor (vedi), collocati all'interno del luogo di lavoro o nelle sue vicinanze e attrezzati con le più moderne tecnologie. Un sistema di gestione, supportato da un software appositamente realizzato, garantisce in genere l'organizzazione degli accessi, delle iscrizioni e dell'offerta formativa e la costruzione di percorsi di apprendimento personalizzati. Il Learning Center si distingue dal Learning Point per maggiori dimensioni e rilevanza sul territorio.

Learning portal

Letteralmente "portale per l'apprendimento", è una "porta" di ingresso alla rete all'interno della quale viene organizzata e resa disponibile la conoscenza. È il punto di incontro tra formazione e Knowledge management (vedi) in quanto permette alle aziende di gestire in modo completo i processi di formazione e agli allievi di accedere velocemente ai contenuti di apprendimento. Utilizza piattaforme LMS (vedi).

Lezione

Componente di un corso, della durata media tra le 2 e 3 ore, progettata per consentire l'acquisizione di una o più conoscenze o competenze chiave. È supportata da una serie di obiettivi didattici intermedi e finali.

Likert (scala di)

Scala di valutazione, costituita da 5 punti, utilizzata spesso negli strumenti di assessment per consentire agli studenti di valutare i principali aspetti del processo educativo (qualità dei materiali, efficacia del docente o dello strumento di autoistruzione, qualità del corso).

Lms

LMS (Learning Management System): l'insieme delle funzioni amministrative di una infrastruttura software di e-learning che consentono di gestire le attività tipiche di un ambiente di formazione distribuita quali la preparazione dei corsi e dei curricula, la creazione dei cataloghi e dei calendari degli insegnamenti, l'iscrizione degli studenti, il monitoraggio dello studio (vedi tracking), la misurazione e la valutazione dei risultati (vedi assessment), la certificazione. È un sistema che gestisce sia le aule fisiche che quelle virtuali e l'inventario dei diversi materiali didattici. Un buon LMS comprende quindi le funzioni che coinvolgono le diverse figure che possono operare nell'ambiente di formazione distribuita: gli studenti, gli amministratori, i docenti e i tutor e può costituire un nucleo importante di sistema ERP per la formazione. Contiene strumenti di comunicazione sincroni e asincroni (vedi Collaborative learning).

Localizzazione

Il processo utilizzato nell'ingegneria del software per adattare un prodotto internazionalizzato ad una certa lingua, cultura, set di caratteri... Nella localizzazione si mantiene la semantica ma può variare la sintassi. Nel mondo dell'e-learning la localizzazione viene spesso riferita alla possibilità di modificare contenuti o soluzioni (ad esempio una piattaforma e-learning o un'infrastruttura LMS) per rispondere a bisogni specifici di un'area geografica, di una popolazione utente, di una tecnologia. Ad esempio, le interfacce di un buon LMS devono poter essere localizzate per quanto riguarda la lingua, i formati della data, la grafica, il verso di scrittura-lettura sullo schermo.

M

Mailing list

Una mailing list è semplicemente una lista di indirizzi e-mail (vedi), caratterizzati dall'appartenere a persone che, avendo qualche interesse in comune, hanno deciso di scambiarsi regolarmente posta elettronica. In pratica, una mailing list è una specie di "giornale" creato da tutti gli iscritti alla stessa; chiunque abbia qualcosa da dire riguardante l'argomento della lista, voglia segnalare qualcosa di interessante, oppure voglia lanciare una discussione, o chiedere aiuto a persone più esperte, spedisce un messaggio di posta elettronica ad un indirizzo convenzionale. Il gestore della lista (che può essere una persona fisica oppure un apposito computer detto listserver) provvede quindi a rispedire tutti i messaggi giunti a tale indirizzo a tutti gli altri indirizzi contenuti nella lista, in modo che tutti gli appartenenti alla mailing list possano riceverli. A questo punto, se un'altra persona appartenente alla lista vuole rispondere, aggiungere qualcosa, eccetera, non deve fare altro che spedire un proprio messaggio all'indirizzo convenzionale della lista.

Mentor

Nell'ambito di soluzioni e-Learning, il mentor è l'esperto raggiungibile online che aiuta ad approfondire argomenti,

informa su novità e percorsi, fornisce incoraggiamenti per stimolare la motivazione e non disperdere i tempi di studi; attraverso l'invio di e-Mail quotidiane sincronizzate, inoltre, aiuta l'allievo a sentirsi costantemente al centro del rapporto docente/discente (v. anche tutor on line – di contenuto).

Metadata

Informazioni relative ad un contenuto didattico che consentono di depositarlo e prelevarlo da un database. I metadata permettono così di realizzare oggetti didattici riutilizzabili.

Misurazione e valutazione

L'insieme dei metodi e degli strumenti utilizzati per raccogliere e valutare informazioni relative ai risultati raggiunti da un evento didattico (gradimento, risultati didattici, risultati sulle performance dello studente, risultati di business.....). Gli strumenti utilizzati nella misurazione possono comprendere feedback, pre e post-test, survey, questionari, osservazioni dirette, interviste..... I risultati ottenuti per mezzo della valutazione possono servire a stabilire il grado di conseguimento degli obiettivi didattici dell'evento, la customer satisfaction, i benefici ottenuti dall'organizzazione tramite l'evento didattico....

Mobile learning

Letteralmente "apprendimento via cellulare", è una modalità di apprendimento che consente la fruizione di corsi online via cellulare GSM e a breve anche con tecnologia UMTS. E' indirizzata a tutti coloro che lavorano per la maggior parte del loro tempo fuori ufficio (uomini di vendita, agenti di commercio, rappresentanti ecc...) e a tutti coloro che necessitano di un aggiornamento continuo su processi, tecnologie, mercati ecc.

Modulazione

Un processo tramite cui le caratteristiche fisiche di un segnale sono trasformate in modo da rappresentare delle informazioni. I tipi di modulazione comprendono la modulazione di frequenza (FM), in cui segnali di differente frequenza rappresentano dati diversi, e modulazione di ampiezza (AM), in cui sono le ampiezze diverse a rappresentare dati diversi.

Modulo

Macro-unità, in cui è scomponibile un corso, finalizzata al conseguimento di determinati gruppi di obiettivi didattici omogenei per argomento. Il modulo è composto di unità (vedi) le quali a loro volta sono composte di learning object (vedi).

Multimedialità

Possibilità di veicolare in un singolo messaggio informazioni rappresentate con media diversi: testo, audio, grafica, video. La realizzazione di prodotti multimediali è oggi garantita dalla possibilità di digitalizzare e quindi memorizzare su un supporto informatico qualsiasi tipo di linguaggio di comunicazione inteso come segnale (suoni, immagini, dati).

Muse

(Multi-User Simulated Environment) — Una delle varianti di MUD.

N

Needs analysis

La fase iniziale del processo di sviluppo di un progetto di formazione, di un curriculum, di un corso... Consiste nella individuazione del gap che esiste tra "cosa abbiamo" e "cosa dovremmo avere" in termini di competenze e conoscenze degli studenti destinatari del progetto, del curriculum, del corso. I risultati dell'analisi permetteranno di definire lo scopo del progetto e i suoi obiettivi didattici, professionali ed economici.

Netiquette

Insieme delle regole di comportamento per tutte le forme di comunicazione elettronica, finalizzate a un utilizzo corretto ed efficiente della rete telematica. La netiquette si è sviluppata spontaneamente, sotto forma di "tradizioni" e di "Principi di buon comportamento", fra gli utenti dei servizi telematici di rete, prima fra tutte la rete Internet, ed in particolare fra i lettori dei servizi di "news" Usenet.

O

Obiettivo didattico

Definizione chiara e verificabile operativamente, di quello che gli utenti possono acquisire al termine di un'attività formativa (nuove conoscenze, nuove capacità, nuovi valori, nuove attitudini). Una delle classificazioni più utilizzate suddivide pertanto gli obiettivi didattici in tre categorie: obiettivi cognitivi, capacitivi e psicomotori.

Off Topic o OT

Post che non c'entra con gli argomenti del ng. Il contrario di OT è IT (In Topic).

Offerta formativa (offering)

Servizio formativo reso disponibile agli utenti sia su richiesta (on-demand: l'offerta è disponibile in qualsiasi istante) o come evento programmato per un momento ben preciso (l'offerta è disponibile solo ad una data prestabilita).

Online learning = web-based learning

Formazione accessibile via rete. La modalità di apprendimento on-line è preferibile quando i contenuti necessitano di aggiornamento, quando gli allievi sono numerosi e distribuiti sul territorio, quando non è necessaria una forte multimedialità (vedi) e l'accesso alla rete non rappresenta un problema. Il Learning Online rappresenta solo una parte del TBT (technology-based learning) e si riferisce al learning gestito via Internet, intranet ed extranet. I livelli di sofisticatezza dell'online learning possono variare di parecchio. Ad esempio una versione di base di online learning può comprendere corsi basati su testo, grafica, esercizi e funzioni di con-

trollo e di tracking. Una versione più sofisticata può invece comprendere animazioni, simulazioni, sequenze audio e video, discussioni di gruppo con colleghi o con esperti, mentoring online, link a materiali residenti su una intranet aziendale o sul web, collegamenti a data base di human resources aziendali. Molto spesso il termine Online Learning viene utilizzato come sinonimo di Wbt o Ibt (vedi).

P

Piattaforma

Software che permette di creare un ambiente virtuale di apprendimento all'interno del quale è possibile erogare corsi di formazione, gestire e monitorare i percorsi formativi degli utenti e accedere ad una serie di strumenti di comunicazione e di servizi collegati, quali i forum (vedi) e il tutoring (vedi tutor on-line). Attualmente sul mercato esistono due tipi di piattaforme: quelle di prima generazione, più orientate al delivery, ovvero all'erogazione dei contenuti/corsi, e pertanto denominate Content Delivery System (vedi CDS); quelle di seconda generazione, più orientate alla gestione di tutto il processo formativo e pertanto denominate Learning Management System (vedi LMS).

Pillole di conoscenza

(vedi Quick views)

Portale e-learning

Un portale e-learning è il punto di accesso, per gli utenti di una infrastruttura di e-learning, ad un insieme omogeneo di risorse, servizi e contenuti quali cataloghi dei corsi, sistemi di iscrizione, news, annunci, orientamento, guida, assessment, centro risorse, certificazioni, reportistica e altre applicazioni collegate allo studio. Il suo compito principale è di facilitare l'individuazione dell'informazione (conoscenza) e delle persone (gli esperti) utilizzando il paradigma delle tecnologie Internet.

Post-test

Strumento di valutazione di conoscenze e/o capacità che viene somministrato allo studente al termine di un'attività di studio di cui si vogliono misurare i risultati conseguiti, in termini di obiettivi raggiunti, conoscenze e competenze acquisite. Normalmente viene preceduto da un test iniziale (vedi Pre-Test) costituito dalle medesime prove o domande. Il confronto fra i risultati conseguiti nei due test fornisce un valore del "delta delle conoscenze/capacità" acquisite dallo studente.

Practices (attività pratiche)

Attività che consentono allo studente di mettere in pratica le conoscenze e gli skill acquisiti attraverso l'utilizzo del materiale di studio. Alcune practice forniscono dei feedback e suggeriscono delle azioni di mentoring. Non necessariamente le performance del discente vengono impattate dai risultati delle attività di pratiche. Queste attività comprendono casi di studio, esercitazioni, quiz, test, laboratori, simulazioni...

Pre-test

Strumento di valutazione di conoscenze e/o capacità che viene somministrato allo studente prima che questi inizi un'attività di studio di cui si vogliono misurare i risultati conseguiti, in termini di obiettivi raggiunti, conoscenze e competenze acquisite. Normalmente viene seguito da un test finale (vedi Post-Test) costituito dalle medesime prove o domande. Il confronto fra i risultati conseguiti nei due test fornisce un valore del "delta delle conoscenze/capacità" acquisite dallo studente.

Profili

In una infrastruttura LMS (Learning Management System) i profili contengono informazioni relative agli attori coinvolti nei processi di studio (studenti, docenti, tutor, amministratori). Il profilo dello studente, ad esempio, può contenere una scheda informativa con dati personali, aree di interesse, curriculum, foto.... che può facilitare notevolmente le attività collaborative, svolte dagli studenti in un ambiente virtuale.

Progetto e-learning

Planning: definisce gli obiettivi e la strategia di un progetto di e-Learning. Comprende gli obiettivi professionali, l'analisi dello skill gap e i programmi di misurazione, valutazione e certificazione. Design: si progettano i contenuti didattici, comprendendo la valutazione di eventuali infrastrutture e curricula già esistenti e l'integrazione e la gestione dei programmi di istruzione. Content: costituisce i contenuti per il programma formativo. I contenuti possono essere costruiti ricorrendo a terze parti o mediante soluzioni ad hoc. Questa attività comprende anche i tools e le tecnologie per sviluppare o modificare i contenuti già disponibili. Technologies: comprende lo sviluppo e il rilascio di tecnologie adatte all'erogazione dei programmi formativi. Ad esempio: sistemi TMS (Training Management Systems), prodotti di authoring, servizi di integrazione. Delivery: copre le soluzioni di outsourcing ed hosting per i programmi formativi.

Q, R

Responsabile didattico del corso

È il responsabile dell'organizzazione complessiva del percorso e si può valere della collaborazione di tutor di processo che devono monitorare il gradimento e le esigenze dei partecipanti nell'arco del corso.

Responsabile scientifico del corso

Ha il compito di definire, in collaborazione con il docente responsabile di ciascun modulo, la strutturazione e l'armonizzazione dei contenuti al fine di garantire un'impostazione unitaria al curriculum o al corso.

Rio (reusable information object)

Un insieme riutilizzabile di contenuti didattici, strumenti di autovalutazione e di esercitazione collegati ad uno specifico obiettivo didattico. Secondo la terminologia più in uso,

il Reusable Information Object (RIO) indica la più piccola unità di informazione indipendente. Si caratterizza per la sua riutilizzabilità.

S

Schedule

Funzione che consente la visualizzazione della struttura e delle caratteristiche di un corso (risorse assegnate, obiettivi didattici, materiali di consultazione, letture, esercitazioni, test...). Lo schedule può essere organizzato per un'attività di studio autogestita, senza riportare quindi indicazioni di date e tempi di completamento delle varie attività oppure organizzato secondo un'agenda prestabilita con date e tempi ben precisi. (vedi anche Syllabus).

Scorm

Acronimo di Sharable Courseware Object Reference Model, è un set di specifiche rilasciato da Advanced Distributed Learning Initiative (ADL) con l'intento di definire un modello di riferimento per i learning object. Se utilizzato nella progettazione di un corso permette di produrre oggetti formativi minimi riutilizzabili (vedi Rio).

Self assessment

Processo mediante cui lo studente valuta autonomamente il suo livello di conoscenze e di competenze.

Self-accessed learning tool

(Vedi Just in time)

Self-paced learning

Attività di studio autodidattico in cui il ritmo e la tempificazione dell'erogazione dei contenuti viene gestita dallo studente.

Service Level Agreement

Accordo con il quale il fornitore di servizio (formativo) definisce a priori il livello di prestazioni cui è tenuto nei confronti del cliente (vedi anche Consulenza Occulta).

Simulazioni

Modalità di studio in cui gli studenti possono risolvere problemi in ambienti controllati dal computer. Aree di applicazione: software gestionali, software applicativi, scienze, laboratori.... Nelle simulazioni di software applicativi, ad esempio, lo studente può provare l'immissione di dati, l'uso di tasti e comandi, la visualizzazione dei messaggi d'errore che si verificano in una tipica sessione di lavoro. Il materiale didattico in questi casi è basato principalmente sull'uso dei formati video "catturati" dall'applicazione e su brani di testo/audio. Alcune simulazioni possono prevedere anche l'uso di brani video, animazioni generate dal computer, immagini fotografiche....

Sincrona (attività di studio)

Modalità di studio che fornisce un accesso in tempo reale e simultaneo ai contenuti, al supporto dei docenti e alla colla-

borazione con gli altri studenti. Consente all'intera popolazione di utenti di accedere contemporaneamente a tutte le risorse dei corsi senza abbandonare il proprio posto di lavoro.

Sistema autore (authoring tool)

Applicazione software utilizzata per creare corsi in auto-istruzione. E' uno strumento che serve al progettista didattico per la creazione della struttura dei collegamenti ipertestuali e per la traduzione dello storyboard (vedi) in linguaggio web. Tra i sistemi autore oggi più diffusi vi sono: Macromedia Authorware e Asymetrix Toolbook, Iconauthor, IBM Knowledge Producer.....).

Skill management system

Sistema basato su dizionari delle competenze e griglie di profili/competenze che consente di definire per ciascuno studente un quadro delle competenze richieste dalla sua posizione professionale e di effettuare degli assessment in funzione di obiettivi personali. Normalmente il processo di assessment è seguito da un piano di sviluppo individuale.

Spam (o spamming)

Un tentativo di usare la rete come fosse un mezzo televisivo o radiofonico, inviando lo stesso messaggio (non richiesto) a più mailing list o newsgroup. E' considerato un atto di estrema maleducazione.

Stile di apprendimento

Il metodo di apprendimento privilegiato da ogni singolo studente. Può essere legato alle caratteristiche psicoattitudinali dell'individuo, alla sua cultura, alla sua età, al tempo di cui dispone e può comprendere l'apprendimento per osservazione, l'apprendimento per azione, l'apprendimento per ascolto o per lettura.....

Storyboard

Documento nel quale è specificato in dettaglio il contenuto di ogni singola unità di un corso, la loro sequenza e le loro relazioni.

Streaming audio/video

Trasmissione continua e ininterrotta tramite Internet di dati audio/video. Con questa tecnologia le immagini video compresse vengono inviate dal server direttamente a un computer e immediatamente decomprese e visualizzate dallo stesso.

Subject-matter expert (sme)

Un individuo che possiede una conoscenza approfondita riguardo ad uno specifico argomento o ad una specifica competenza. Figura tipica che viene coinvolta nella produzione di materiale didattico da utilizzare in ambienti di distance learning.

Supporto del docente

Descrive la possibilità delle varie piattaforme e-learning di gestire il supporto offerto agli e-learner dai docenti e dai tutor. Esempi: possibilità di porre domande, funzione di "alzata di mano", creazione di agende, condivisione di video, tastiera e applicazioni.....

Survey

Tecnica di raccolta dati che consente di acquisire risposte omogenee ad una serie di specifiche domande. Può essere somministrata mediante intervista diretta o telefonica, questionari cartacei, formulari on line....

Syllabus

Costituisce la carta d'identità di molti corsi erogati a distanza. Fornisce gli scopi e gli obiettivi didattici del corso, le descrizioni delle attività di studio, le letture di riferimento, i criteri di assessment, una panoramica dei materiali che lo studente deve affrontare per ogni giornata o per ogni sessione. Il syllabus deve essere il più completo possibile, in modo da garantire una guida permanente agli studenti, anche in assenza di contatti diretti con docenti o tutor (vedi anche schedule).

Sysop

(System Operator) — La persona responsabile dell'operatività di un sistema o di un computer. Esegue le attività pianificate dal System Administrator (anche se, spesso, queste due figure coincidono per le piccole organizzazioni).

System administrator

La persona responsabile della gestione di un sistema informativo o di una rete. Decide le attività svolte dagli operatori di sistema, presidia il funzionamento, la manutenzione e l'aggiornamento continuo della piattaforma; organizza il servizio di help desk tecnico; dialoga con gli esperti ICT.

T**Technology-based learning**

Espressione usata frequentemente come sinonimo di e-learning (vedi)

Tele-learning

Modalità didattica che utilizza per l'erogazione di eventi formativi tecnologie quali la videoconferenza (vedi) o la televisione satellitare consentendo così la comunicazione sincrona fra docente e allievi.

Teletext

Informazioni di testo, spedita in forma grafica, attraverso linee di scansione non utilizzate o VBI (Vertical Blanking intervals) delle normali immagini televisive.

Tracking

Letteralmente "tracciamento", indica la registrazione del percorso formativo di un soggetto all'interno di un sistema di gestione della formazione. La visualizzazione del tracking permette al tutor on-line (vedi) di monitorare costantemente l'attività didattica dei suoi studenti.

Train the trainer (ttt)

Sessioni formative organizzate o curate dallo sviluppatore di un corso, che servono a preparare gli istruttori che a loro volta dovranno erogare lo stesso corso.

Tutor (on line)

Figura professionale che ha il compito di sviluppare operativamente il modulo didattico di un corso, ha la responsabilità di garantire la tenuta del percorso formativo, di motivare il partecipante e di supportarlo nella fruizione da un punto di vista metodologico e contenutistico. Ogni tutor mantiene il rapporto a distanza con i propri partecipanti tramite e-mail, telefono, etc garantendo la risposta in un arco di tempo adeguato all'efficacia didattica. Il Tutor assiste gli allievi nella fase di fruizione dei corsi on-line attraverso diversi strumenti di comunicazione, generalmente asincroni, anima i forum e collabora al monitoraggio del percorso formativo attraverso la redazione e la consultazione dei report di avanzamento. Può essere "di contenuto", quando in qualità di esperto della materia risponde ai quesiti degli allievi, oppure "di processo", quando la sua funzione è limitata a facilitare i processi di apprendimento e sostenere la motivazione degli allievi. Infine c'è il tutor tecnico, che non è però un vero responsabile didattico.

Tutored video instruction (tvi)

Un sistema di erogazione di contenuti didattici che utilizza essenzialmente dei videotape, le cui sequenze e tempi di presentazione sono gestiti da un tutor, che tra una sequenza e la successiva può rispondere a domande dei suoi studenti e fornire feedback.

Tutoriale

Serie di informazioni presentate in un formato didattico.

Tv satellitare

Insieme di segnali video ed audio che vengono trasferiti mediante un dispositivo di comunicazione che orbita attorno alla Terra.

U**Unità o Unità didattica**

Componente di un modulo (vedi), progettata per consentire l'acquisizione di una o più conoscenze o competenze chiave all'interno di un dato modulo didattico. E' sviluppata secondo una serie di obiettivi didattici intermedi ai quali sono dedicati gli specifici learning object (vedi) costituenti l'unità.

V**Valutazione**

Processo di raccolta di informazioni da utilizzare come guida per prendere decisioni. E' la quinta fase del modello ISD (vedi Instructional System Design). Il suo scopo è quello di determinare il valore e l'effettività della formazione effettuata. Il modello di Kirkpatrick, il più utilizzato nel campo della formazione, identifica quattro livelli di cambiamento che possono avvenire come risultato di un intervento formativo. Livello 1: Reazione (misura, solitamente con un questionario, la soddisfazione degli allievi al

termine dell'intervento). Livello 2: Apprendimento (misura, solitamente per mezzo di pre-test e post-test, l'apprendimento dei contenuti da parte degli allievi). Livello 3: Cambiamento di comportamento (misura, solitamente attraverso l'osservazione, l'uso sul lavoro delle nuove conoscenze o abilità). Livello 4: Ritorno dell'investimento (misura l'impatto della formazione sui risultati aziendali).

Videolezione

Prodotto formativo fruibile via web in maniera asincrona caratterizzato da un'alta componente di multimedialità (vedi). La videolezione offre al docente la possibilità di combinare una presentazione di contenuti (sotto forma di slide) con un commento audio/video. Richiede tempi minimi di progettazione e sviluppo ed è caricabile, visualizzabile e tracciabile su piattaforme LCMS (vedi).

Virtual classroom (vc)

Letteralmente "aula virtuale", identifica comunemente l'insieme di soggetti che interagiscono tra loro in modalità sincrona condividendo anche un set di strumenti in funzione di un comune obiettivo. In Italia la classe virtuale assume talvolta un diverso significato: identifica cioè un'aggregazione di allievi che fruiscono in forma asincrona (vedi comunicazione asincrona) del medesimo corso all'interno di un campus virtuale.

W

Wbt (web based training)

Addestramento basato su Internet. Evoluzione dell'addestramento basato sull'utilizzo del solo computer (CBT, CAI) che offre la possibilità di istruzione in tempo reale tramite il Web (Internet o intranet) con l'assistenza di tutor e docenti. Con questo termine si indicano anche i singoli corsi autodidattici, erogati via web, sia Intranet che Internet. Sul web si utilizzano elementi multimediali e simulazioni meno sofisticate rispetto a quelle utilizzate nei

CBT anche se, man mano che la ampiezza di banda aumenta e le tecniche di compressione si vanno affinando, la differenza tra CBT e WBT si sta rapidamente azzerando.

Web lectures

Costituiscono la forma più semplice dei CBT. Con le Web lectures si può erogare un'istruzione passiva mediante l'utilizzo di grafica semplice e di testo – ad esempio presentazioni Powerpoint o Freelance, accompagnate da audio streaming. Possono essere utilizzate per diffondere informazioni a grandi quantità di utenti, nella stessa forma in cui sono state inizialmente presentate ad un piccolo gruppo.

Workbooks

Tipici strumenti utilizzati in un contesto di formazione a distanza. Il formato più comune di un workbook prevede una panoramica sui contenuti, il corpo dei contenuti veri e propri, una o più esercitazioni o casi di studio per consentire agli studenti di far pratica sui temi chiave, uno o più test finali di autovalutazione. In aggiunta possono esserci dei punti di feedback, dei rimandi ad approfondimento o dei salti condizionati dai risultati dei test che consentano agli utenti di approfondire eventuali argomenti non completati con profitto.

Workspace (area di lavoro personale)

Le piattaforme di e-learning normalmente mettono a disposizione degli studenti registrati un'area di lavoro chiamata Personal Workspace che presenta i corsi e le attività di studio collegate cui sono iscritti.

X

Y

Z

Sezione 3

Ricerche

“La Domanda di Formazione Technology Based: i dati della seconda fase della Ricerca ASFOR”

Francesco Venier,

Componente del Gruppo di Lavoro ICT ASFOR –
Responsabile Area Organizzazione e Personale e Area e-Business
MIB SCHOOL OF MANAGEMENT

Premessa

La ricerca, effettuata dal Gruppo Information and Communication Technology (ICT) di Asfor, si è sviluppata in due fasi: la prima fase è stata realizzata nel 2001 ed ha consentito di percepire le dimensioni principali del fenomeno della domanda di formazione technology based nelle aziende italiane. Partendo da questi primi dati già presentati in un articolo apparso su Lettera Asfor (anno XIII n. 3 luglio-dicembre 2001), la seconda fase, avviata all'inizio del 2002, nasce dall'esigenza di definire un quadro più preciso del fenomeno. L'indagine è stata realizzata per esplicitare alcuni segnali ed anticipare i bisogni di formazione technology based rispetto al momento in cui questi saranno avvertiti dal mercato sotto forma di competenze e professionalità carenti.

Per questo si è deciso di adottare per l'indagine una metodologia di tipo qualitativo (e non quantitativo): si è preferito, infatti, scegliere un campione non rappresentativo del mercato ma costituito dalle imprese più dinamiche e sensibili ai temi della formazione e dello sviluppo delle risorse umane.

Le aziende che hanno partecipato all'indagine sono state selezionate dai soci Asfor che hanno collaborato alla raccolta dati facendo compilare i questionari dai responsabili delle politiche di formazione.

Il campione analizzato è costituito da 58 imprese¹ (di cui 4 hanno partecipato solo alla prima fase, mentre 9 hanno partecipato solo alla seconda fase), suddivise quasi equamente tra il settore industriale (51%) e quello dei servizi (49%). Data la limitatezza del campione non è stato possibile effettuare un'analisi intra-industry in dettaglio, ma si è comunque potuto segmentare il campione in quattro macroclassi settoriali per individuare eventuali differenze:

- industrie delle tecnologie tradizionali (settore metalmeccanico, chimico, alimentare);
- industrie delle nuove tecnologie (telecomunicazioni, elettronica, hitech);
- imprese di servizi finanziari (banche, intermediarie);
- imprese di servizi non finanziari (trasporti, logistica, assistenza).

Per rendere significativa l'analisi, tutte le risposte sono state ponderate in base al numero dei dipendenti delle imprese del campione data la netta dominanza delle grandi imprese.

Analisi della seconda fase

Gli obiettivi principali della seconda fase sono i seguenti:

- individuare la dimensione degli investimenti in formazione e FTB in relazione ai contenuti e alle risorse;
- segmentare il mercato interno in tre macro categorie di utenti (management, professional e operativi);
- verificare l'esistenza di infrastrutture adeguate;
- individuare obiettivi e drivers di successo;
- individuare le propensioni al Make or Buy per contenuti, supporti informatici, infrastrutture;
- correlare i risultati al settore e alla dimensione delle imprese.

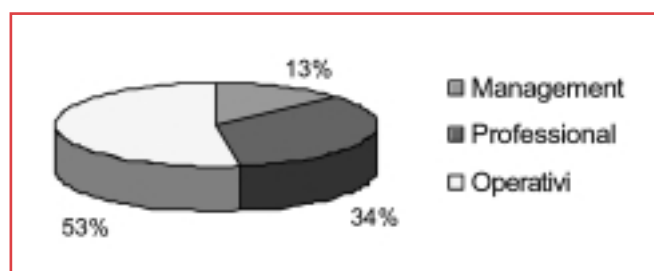
Il questionario della seconda fase, accessibile direttamente dal sito Asfor, è più articolato e più strutturato rispetto a quello della prima fase, questo per ottenere informazioni più precise e per mettere in luce alcune caratteristiche della realtà aziendale quali le politiche di formazione generali dell'azienda, le infrastrutture disponibili in azienda per la formazione, la percezione della formazione technology based in generale e infine la formazione technology based nell'azienda.

Seguendo la struttura principale delle domande del questionario, il presente articolo si propone di evidenziare i risultati più interessanti della seconda fase della ricerca ricorrendo ove necessario a correlazioni tra i diversi item, classi settoriali e dimensionali.

Politica di formazione dell'azienda

Il questionario ha inizio considerando le politiche di formazione attuate dall'impresa nell'ultimo anno. Dai dati risulta che la maggior parte della formazione tradizionale effettuata nell'ultimo anno dalle aziende del campione è stata impartita per il 53% ai professional, per il 13% al management e infine per il 34% agli operativi (figura 1).

Figura 1 - Percentuale formazione tradizionale impartita nell'ultimo anno



Da un'analisi settoriale, invece si può notare che le percentuali cambiano leggermente per le categorie dei professional nei settori industriali e dei manager nel settore dei servizi non finanziari,

¹ Fiat Auto, Iveco, GESCO, Illy Caffè, BiTicino, Nestlè, Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia, CSI Piemonte, Alberghi KP, Polonord, Ecopractice, CriosBank, Actual IT, Net Ex, Publmarket, Ratios, Hermes Softlab, Italiana Calcestruzzi, Unicredit, IBM, General Electric - Nuovo Pignone, BCC, Borse.it, Omnitel, Italia Market, Canotti, Sinter & Net, Olivero, Tecnosistemi, UBM, Wonderfood, Ely Lilli Italia, Visa Electronic, Pirelli SpA, Friulia SpA, IT Learning Services, Apricot, Tergeste, Pedus Service, Merloni Elettrodomestici, Safilo, Banca di Roma, RAS, FNAC, Marazzi, Intesa Formazione, Sondel (Gruppo Falck), Fiat Sava, Toro Assicurazioni, ABI Servizi, Cisco Systems, ENI, Atkinsons, Societa' Cattolica di Assicurazione, Publitalia 80, Arnoldo Mondadori Editore, Merk, Sirti.

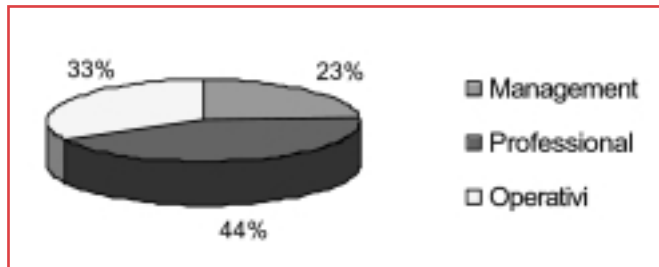
ma sostanzialmente agli operativi è dedicata quasi il 50% della formazione tradizionale totale in tutti i settori.

Tabella 1 – Analisi settoriale della formazione tradizionale impartita alle diverse categorie del personale

	Management/ line	Professionals/ staff	Operativi
Industrie tradizionali	9%	38%	53%
Industrie nuove tecnologie	8%	45%	47%
Servizi non finanziari	35%	12%	53%
Servizi finanziari	19%	29%	52%

Per quanto concerne invece la formazione technology based (FTB), dall'indagine risulta che la maggior parte è usufruita dai professional (44%), seguiti dagli operativi (33%).

Figura 2 - Percentuale formazione technology based impartita nell'ultimo anno



Attraverso un'analisi settoriale si può notare che la categoria degli operativi usufruisce maggiormente della formazione technology based nel settore dei servizi non finanziari (50%) e finanziari (59%). Mentre il management si avvale marginalmente della FTB nei servizi finanziari (11%) e nell'industria innovativa (7%).

Tabella 2 - Analisi settoriale della formazione technology based impartita alle diverse categorie del personale

	Management/ line	Professionals/ staff	Operativi
Industrie tradizionali	25%	48%	27%
Industrie nuove tecnologie	7%	52%	41%
Servizi non finanziari	31%	10%	59%
Servizi finanziari	11%	39%	50%

L'analisi, poi, si concentra sulla produzione dei contenuti e sulle risorse erogate nella formazione. I dati rilevano che sul totale delle ore di formazione tradizionali impartite dalle aziende nell'ultimo anno, in media il 43% viene prodotto internamente, utilizzando personale che abbia maturato una certa esperienza in azienda in aree di business fondamentali. Questa percentuale viene confermata dalle aziende con più di 500 dipendenti e cambia leggermente per le piccole imprese (38%) e medie (48%). Da un'analisi settoriale, si nota invece un allontanamento dalla percentuale per il set-

tore dell'industria innovativa e per quello dei servizi finanziari che producono internamente ben il 70% della formazione tradizionale, mentre il settore dei servizi non finanziari ne produce solo il 13%. I contenuti della formazione technology based, invece, sono prodotti internamente per il 46%. Tale percentuale scende al 20% nelle medie imprese e al 32% nelle piccole imprese. Osservando i diversi settori si nota un aumento della produzione interna nel settore dei servizi: 71% per i servizi non finanziari e 57% per quelli finanziari. Dall'indagine risulta che le infrastrutture per l'erogazione dei contenuti della formazione technology based sono per le grandi aziende tutti di loro proprietà, mentre le aziende con meno di 500 dipendenti ricorrono, anche se solo per una piccola parte, all'outsourcing (ASP, leasing, ecc.).

Riguardo le risorse attuali dedicate alla formazione technology based, la maggioranza delle aziende sostiene che tali risorse siano più che sufficienti rispetto ai fabbisogni formativi della azienda e che l'investimento in formazione previsto per i prossimi tre anni sia sufficientemente adeguato ai fabbisogni.

Procedendo con l'indagine, si analizza la ripartizione percentuale delle risorse investite in formazione nei singoli argomenti, partendo dal budget totale dedicato alla formazione.

Dalla figura 3, si nota una maggior attenzione da parte delle aziende campione verso argomenti come le Risorse Umane (13%), la Strategia aziendale (16%) e la Tecnologia/sistemi informativi (10%). Inoltre si può osservare che ben il 25% del budget stanziato per la formazione è allocato in altre aree tematiche che su indicazione delle aziende comprendono gli aspetti legali, commerciali e specialistici.

Dall'analisi settoriale (tabella 3) si può chiaramente osservare una diversa ripartizione del budget totale dedicato alla formazione tra i diversi settori. Il settore dell'industria tradizionale privilegia aree come la Finanza e controllo, le Risorse Umane, la tecnologia e i sistemi informativi. Il settore dell'industria delle nuove tecnologie, invece, dedica alla tecnologia e ai sistemi informativi ben il 40% del budget totale e il 13% alla produzione e logistica. Il settore dei servizi non finanziari attribuisce molta attenzione al marketing (51% del budget) che primeggia sulle altre. Infine, nel settore dei servizi finanziari il dato che risalta maggiormente è il 55% dedicato ad altre tematiche come aspetti legali, commerciali, specialistici.

L'analisi prosegue analizzando il mix di obiettivi della formazione per i diversi macrosegmenti del personale nelle aziende campione. Dalla figura 4, si osserva che la formazione rivolta al management ha l'obiettivo principale di sostenere il cambiamento culturale e fornire nuovi modelli gestionali generali. Per i professional invece la formazione si propone prima di fornire nuove competenze specifiche e poi di sostenere il cambiamento culturale. La

Figura 3 - Percentuale del budget della formazione allocato nei diversi argomenti.

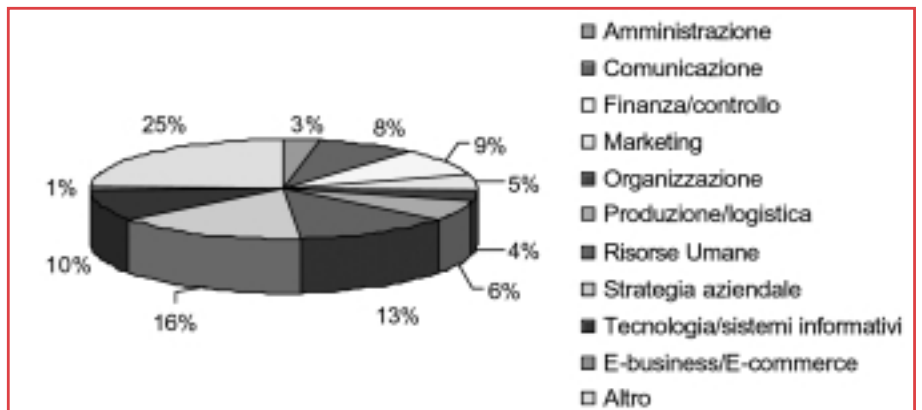
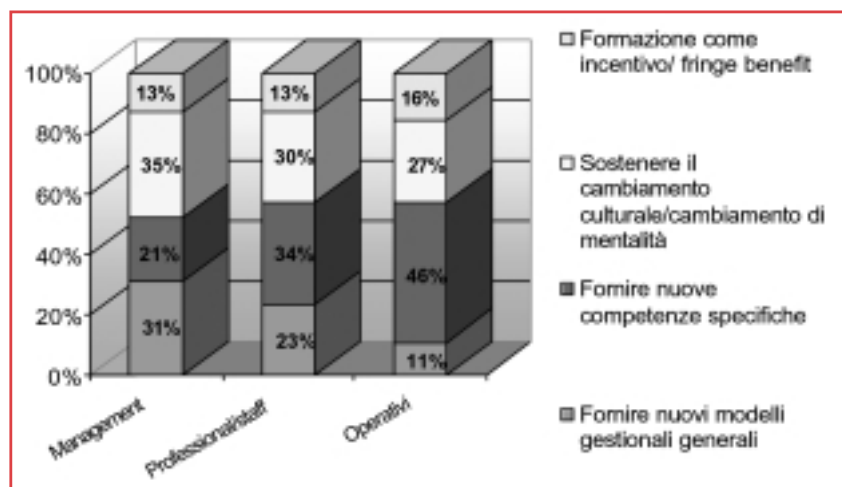


Tabella 3 – I temi della formazione ai quali è allocato la maggior parte del budget formativo per ciascuna classe settoriale.

Management/	Aree aziendali	percentuale
Industrie dei settori tradizionali	Tecnologia/sist.informativi	19%
	Finanza e controllo	17%
	Risorse Umane	10%
Industrie nuove tecnologie	Tecnologia/sist.informativi	39%
	Produzione e logistica	13%
	Marketing	9%
Imprese servizi finanziari	Altro	53%
	Risorse Umane	18%
	Strategia aziendale	13%
Imprese servizi non finanziari	Marketing	51%
	Produzione e logistica	10%
	Tecnologia/sist.informativi	10%

Figura 4 – Gli obiettivi della formazione per i tre macro segmenti del mercato interno.



formazione rivolta agli operativi privilegia, invece, la ricerca di nuove competenze specifiche, spesso legate ad abilità tecniche e procedurali. È poco presente in tutte le categorie l'idea della formazione come sistema di incentivo e motivazione delle persone.

Da parte del campione si percepisce un segnale positivo: le aziende si stanno impegnando in un cambiamento culturale e di mentalità che interessa tutte le categorie del personale. Inoltre si può notare che il 79% della formazione per il management, il 66% per i professional e il 54% per gli operativi ha l'obiettivo di trasferire competenze non specifiche.

Gli obiettivi della formazione stanno cambiando: non basta migliorare la singola prestazione ma bisogna anche dare continuità alle strategie di sviluppo organizzativo.

Infrastrutture disponibili

In questa sezione del questionario si passa all'analisi della disponibilità delle infrastrutture risultate critiche dalla ricerca effettuata. L'indagine rileva che la maggior parte delle aziende del campione ritiene le proprie infrastrutture di accesso alla rete sufficienti rispetto alle esigenze di formazione on-line dell'azienda. Tale risultato è confermato dall'analisi settoriale e dimensionale, nella quale si rileva però che le piccole imprese ritengono le loro infrastrutture appena sufficienti ai fabbisogni.

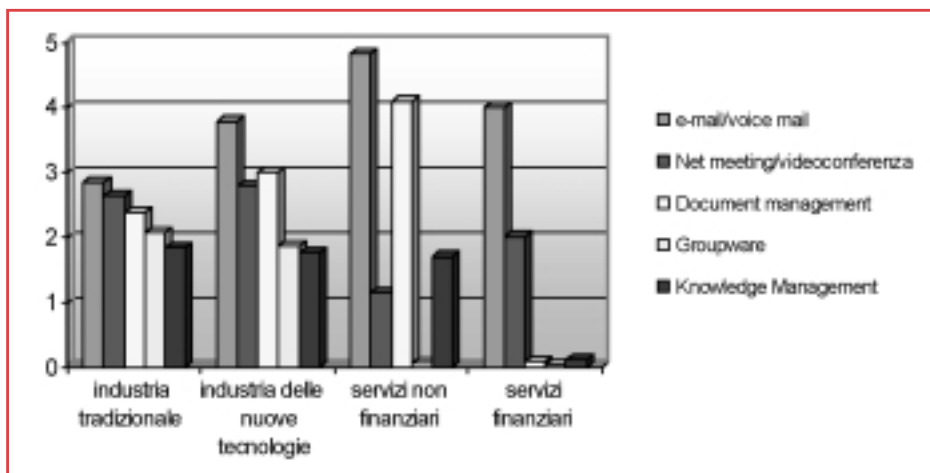
Si è poi analizzato il grado di utilizzo di alcuni strumenti di collaborazione e comunicazione tra le persone via rete sia all'interno delle aziende come l'e-mail, voicemail e altri strumenti di comunicazione asincroni a confronto con Net-meeting, videoconferenza, strumenti di comunicazione sincroni. Inoltre si sono considerati i sistemi di Document management e Groupware (sistemi di collaborazione che integrano sistemi di raccolta e condivisione dati con sistemi di comunicazione ed offrono anche funzionalità di project management/time management) e infine i sistemi di Knowledge Management (sistema che oltre alle funzioni di groupware integra un sistema di document management, un sistema di mappatura delle conoscenze/competenze aziendali ed un Knowledge repository - una sorta di grande database on-line che contiene oggetti quali best practices e routines organizzative).

A tal proposito è stato chiesto agli intervistati di attribuire un valore da 0 a 5 in base al grado di utilizzo dei diversi strumenti di collaborazione e comunicazione tra le persone via rete all'interno delle aziende.

Passando direttamente all'analisi settoriale (figura 5) è risultato che gli strumenti di comunicazione asincrona come le e-mail sono i più utilizzati da tutte le aziende. Gli strumenti sincroni come il Net meeting, la videoconferenza, sono invece impiegati maggiormente nei settori dell'industria rispetto al settore dei servizi. Si può notare invece che il Document management è presente soprattutto nel settore dei servizi non finanziari, mentre il Groupware solo nel settore dell'industria. Il Knowledge Management è utilizzato pressoché allo stesso modo nei due settori industriali e in quello dei servizi non finanziari.

I risultati del settore dei servizi finanziari possono-

Figura 5– Grado di utilizzo degli strumenti di comunicazione a distanza nei diversi settori (asse dei valori: 0 utilizzo nullo, 5 molto utilizzato)



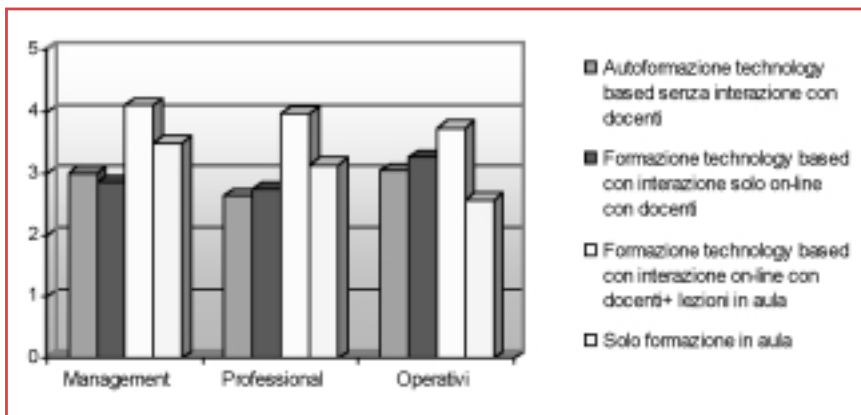
no sembrare inverosimili ma ciò può essere spiegato dal fatto che molte imprese (soprattutto quelle di piccole dimensioni) non sono riuscite a fornire un valore al grado di utilizzo di strumenti. In generale si può affermare che gli strumenti di comunicazione e condivisione dati risultano poco utilizzati, se non per qualche eccezione, probabilmente perché sono ancora in una fase di introduzione o perché non sono proprio presenti all'interno delle aziende. Attraverso un'analisi dimensionale si conferma in tutte le aziende il maggiore utilizzo di strumenti sincroni e asincroni e il più basso utilizzo del Document management, del Groupware e del Knowledge Management soprattutto nelle aziende più piccole.

Formazione technology based in generale

La terza sezione del questionario si interessa delle opinioni in generale in merito all'adeguatezza della FTB rispetto ai diversi temi e segmenti del mercato interno del lavoro.

Si è chiesto alle aziende di esprimere un giudizio sull'efficacia delle diverse modalità formative rispetto ai fabbisogni delle tre tipologie professionali.

Figura 6 – Grado di efficacia delle diverse modalità formative rispetto ai fabbisogni (asse dei valori: 0 totalmente inefficace, 5 molto efficace)



Dall'analisi dei dati (figura 6) emerge che la formazione technology based integrata da lezioni in aula è ritenuta essere la più efficace delle modalità formative per tutte le tre categorie del personale (management, professional, operativi) rispetto alla formazione technology based con interazione con i docenti solo on-line o senza interazione (in tal caso si parla di autoformazione) e la formazione svolta esclusivamente in aula. Si può notare che la formazione svolta in aula (integrata anche con lezioni on-line) è ritenuta più efficace soprattutto per la formazione di tipo manageriale: infatti l'interazione diretta con il docente permette di affrontare temi difficilmente affrontabili in altro modo come ad esempio il team building, la gestione dei collaboratori. In questa parte della formazione il contributo dato dal docente è insostituibile.

Da questi risultati si può concludere che, per quanto riguarda l'efficacia delle diverse modalità formative rispetto ai fabbisogni delle diverse tipologie professionali, permane ancora una sfiducia diffusa verso la formazione on-line in mancanza di una verifica in aula; i valori più alti confermano l'orientamento delle aziende italiane verso una formazione di tipo misto (il cosiddetto "blended learning"), in cui ai supporti multimediali

viene lasciata la parte della formazione nozionistica e manualistica, mentre per la formazione di tipo manageriale e personale si fa ancora affidamento all'interazione con il docente.

L'indagine prosegue analizzando le opinioni del campione sulle prospettive di sviluppo e sull'efficacia della formazione technology based rispetto a diversi contenuti.

Si può notare dalla figura 7 che le prospettive di maggior sviluppo della formazione technology based (preferenza maggiore di 3) riguardano principalmente contenuti come la tecnologia e i sistemi informativi, che hanno ottenuto la maggior preferenza, la finanza e controllo, il marketing, la produzione e logistica e infine l'organizzazione.

Dall'analisi settoriale, emerge che oltre alle prospettive di sviluppo nelle aree rilevate dalla figura 7, il settore dell'industria delle nuove tecnologie ritiene che l'amministrazione (con un voto di preferenza pari a 4,04) sia un'area con una maggior possibilità di sviluppo assieme alla tecnologia (3,77) e all'e-business/e-commerce (3,77). In generale si può ritenere che nel settore dell'industria sia tradizionale che innovativa, nei prossimi anni è previsto uno sviluppo della FTB in quasi tutte le aree.

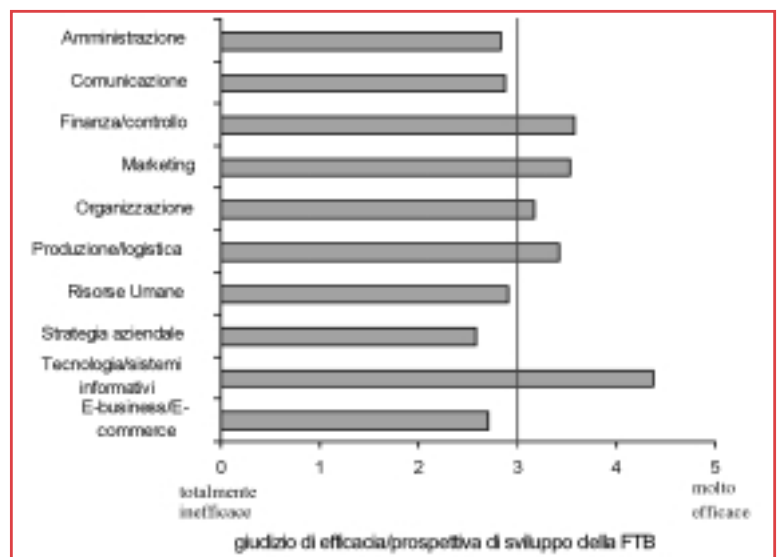
Lo stesso però non si può dire per il settore dei servizi non finanziari che prevede uno sviluppo solo in tre aree: comunicazione, marketing e infine tecnologie e sistemi informativi. Nel settore dei servizi finanziari le prospettive di sviluppo sono buone nell'area amministrazione, finanza e controllo, organizzazione, produzione e logistica, tecnologia e sistemi informativi e e-business/e-commerce.

Si può osservare che l'area della tecnologia e dei sistemi informativi è presente nelle preferenze di tutti i settori, raggiungendo un valore di preferenza intorno al 4.

Dall'analisi dimensionale, risulta che le aziende con meno di 500 dipendenti ritengono che ci sia la possibilità di sviluppo solo nelle aree della tecnologia e sistemi informativi e dell'e-business/e-commerce. Nelle grandi aziende invece le prospettive di sviluppo riguardano la finanza e controllo, il marketing e le tecnologie e sistemi informativi.

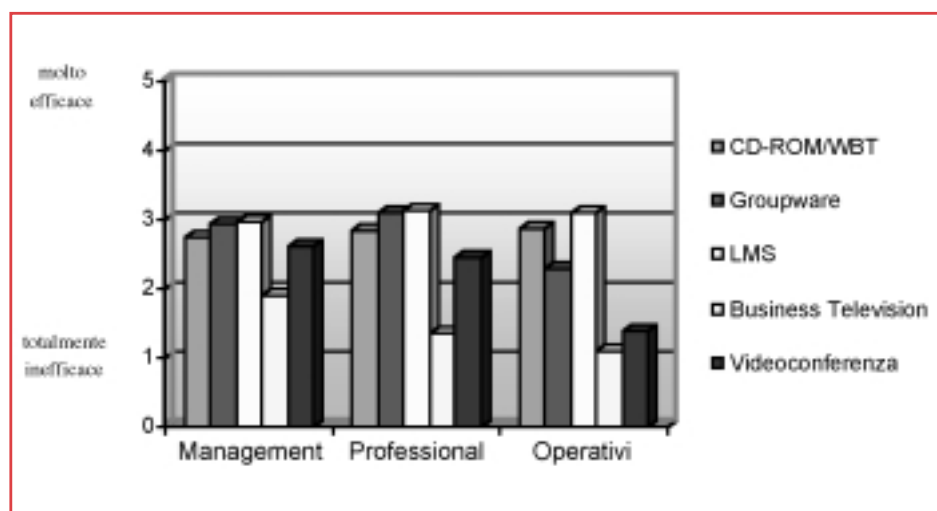
L'indagine prosegue analizzando l'opinione

Figura 7 – Grado di efficacia/prospettive di sviluppo della formazione technology based rispetto ai diversi contenuti.



sul grado di efficacia delle diverse tecnologie all'interno della formazione technology based per le diverse categorie del personale. È emerso (figura 8) che la business television (un canale di un satellite televisivo dedicato alla diffusione di trasmissioni formative ed informative) è la tecnologia ritenuta meno efficace rispetto al CD-ROM/Web Based Training, al Groupware, alle piattaforme integrate di e-learning/ LMS (sistema on-line in grado di tenere traccia delle performance degli studenti della formazione on line), Videoconferenza. Non si nota nessuno strumento che risalti nettamente per la sua

Figura 8 – Opinione sul grado di efficacia delle diverse tecnologie della FTB (scala di preferenza da 0 a 5)



efficacia, rispetto agli altri, è necessaria quindi un'analisi più approfondita settoriale. Il settore delle nuove tecnologie ritiene più efficiente per il management e i professional la tecnologia del Groupware e della piattaforma integrata dell'e-learning (LMS). Mentre il settore dei servizi non finanziari preferisce le tecnologie della formazione technology based per la formazione degli operativi. Per le imprese erogatrici di servizi finanziari invece, la tecnologia LMS è ritenuta più efficace rispetto alle altre per tutte le tre categorie del personale.

È necessario sottolineare che molte aziende non hanno saputo dare un giudizio sull'efficacia di strumenti come la business television per la formazione dei professional e degli operativi e come la videoconferenza per gli operativi, ciò probabilmente perché non vengono utilizzati per la formazione di tali categorie del personale.

L'indagine prosegue andando ad analizzare l'opinione delle aziende in merito ai vantaggi derivanti dalla formazione technology based/e-learning. Ne emerge che i vantaggi considerati più importanti riguardano la riduzione dei costi per l'azienda, la maggior flessibilità della lezione attraverso l'abbattimento della barriera spaziale e temporale e infine la maggior sensibilizzazione all'utilizzo delle tecnologie di rete, rispetto ai vantaggi di una formazione più aggiornata e specializzata, alla creazione di nuove relazioni tra i destinatari della formazione, alla facilità nella definizione di percorsi formativi personalizzati.

Sembra quindi che l'e-learning venga visto come modo per dare più efficienza, non più efficacia alla

formazione, in termini di formazione più aggiornata e specializzata e di facilità nella definizione di percorsi formativi personalizzati.

Formazione Technology Based nell'azienda

L'ultima parte del questionario si propone di analizzare le previsioni di introduzione di FTB nelle singole aziende sia riguardo ai contenuti che riguardo alle scelte di make or buy relativamente alle diverse componenti (infrastrutture, materiali, contenuti) dei sistemi di formazione.

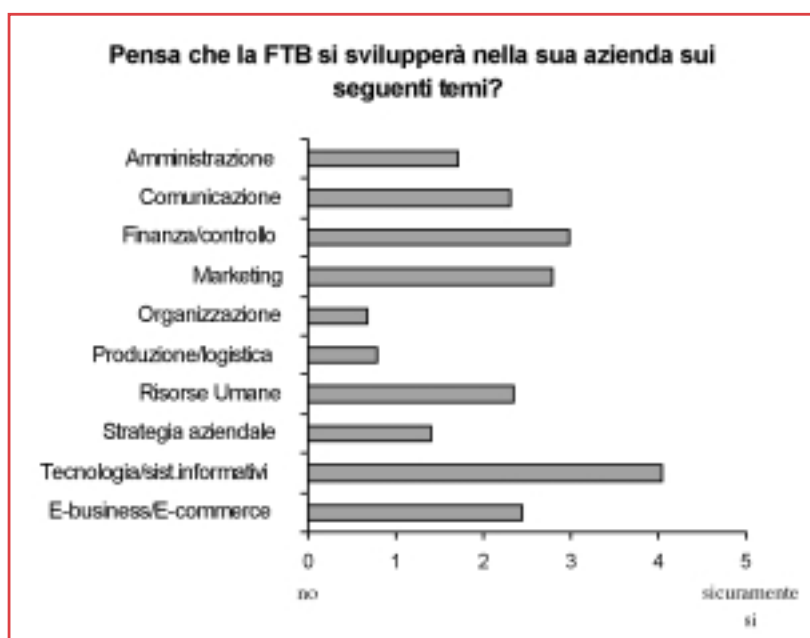
È emerso che le prospettive di maggior utilizzo dell'e-learning da parte delle singole aziende riguardano principalmente le aree della tecnologia ed i sistemi informativi, della finanza e controllo e del marketing (figura 9). Tale risultato è coerente con le opinioni di efficacia della formazione technology based nelle diverse aree rappresentate alla figura 7. Si può notare però che in altre aree come l'organizzazione, la produzione e logistica non c'è molta possibilità di sviluppo della FTB.

L'analisi dimensionale conferma la previsione di sviluppo nell'area della tecnologia per tutte le aziende a prescindere dalle dimensioni.

L'analisi settoriale fa emergere che nei settori dei servizi non risultano prospettive di sviluppo della formazione technology based tranne che nell'area

della tecnologia che eccelle sulle altre. Nel settore dei servizi non finanziari si prevede, invece, uno sviluppo anche nei temi della comunicazione e del marketing. Interessante è la previsione per il settore dell'industria delle nuove tecnologie che intende svi-

Figura 9 - Le aspettative maggiori in termini di impiego nelle diverse aree all'interno delle aziende della formazione TB.



luppare la formazione TB principalmente nelle aree della tecnologia, e-business, produzione, marketing e amministrazione. Il settore dell'industria tradizionale invece limita la previsione alla finanza e controllo e alla tecnologia.

Il questionario prosegue analizzando la rilevanza delle difficoltà legate all'adozione di un sistema di formazione TB/e-learning. Ne emerge che le difficoltà più sentite dalle aziende sono innanzitutto l'esigenza di adattarsi ad una classe virtuale, seguita dall'esigenza di adattarsi alla lontananza tra formatore e studente, limiti intrinseci della tecnologia come veicolo di formazione e infine all'esigenza di adattarsi ad una nuova misurazione del tempo.

Dall'analisi dimensionale risulta che le aziende con un numero di dipendenti compreso tra 101 e 500 percepiscono maggiormente l'esigenza di adattarsi ad una classe virtuale come difficoltà della FTB. Le piccole aziende, invece, trovano più difficile affrontare i limiti tecnologici.

Dalla ricerca emerge inoltre che il successo di un'iniziativa di formazione technology based è determinato principalmente dalla gestione della tecnologia di supporto al corso, dal tutoraggio e gestione delle dinamiche sociali dell'aula virtuale e dalla qualità tecnica, dall'innovatività del materiale didattico (multimedialità). È interessante notare che nel settore dei servizi non finanziari e il settore dell'industria delle nuove tecnologie ritengono che la condizione di maggior successo sia rappresentata dall'autogestione dei tempi di apprendimento da parte del partecipante, seguito dall'innovatività del materiale didattico, e dal tutoraggio e gestione delle dinamiche sociali dell'aula virtuale. Per il settore dei servizi finanziari il fattore di successo è rappresentato dalla gestione della tecnologia di supporto al corso e dalla qualità del materiale didattico.

La ricerca volge infine la sua attenzione sulle modalità di produzione dei contenuti (in termini di conoscenze e competenze) che divengono poi attività formativa interna. È emerso che le modalità cambiano da azienda ad azienda. Spesso non c'entra il numero dei dipendenti quanto piuttosto il settore di attività economica. Ci sono invece società di servizi, finanziari e non, di piccole dimensioni che producono quasi al 100% internamente i contenuti learning ad uso dei dipendenti.

Come si può vedere dalla figura 10, le conoscenze e le competenze in quasi tutti i settori sono prodotti per la maggior parte internamente, soprattutto nella fase di elaborazione e produzione di nuovi servizi da parte delle società stesse.

Nelle aree invece di tecnologia e sistemi informativi e di comu-

nicazione spesso ci si affida anche all'esterno (società di consulenza e programmazione informatica).

Ma esistono notevoli differenze tra settori tradizionali, dove la percentuale di contenuti prodotti internamente è molto più elevata che nei settori più innovativi, più propensi (o costretti) a ricorrere al mercato.

Conclusioni della seconda fase della ricerca

Vediamo ora i segnali che emergono dalla seconda fase dell'indagine effettuata:

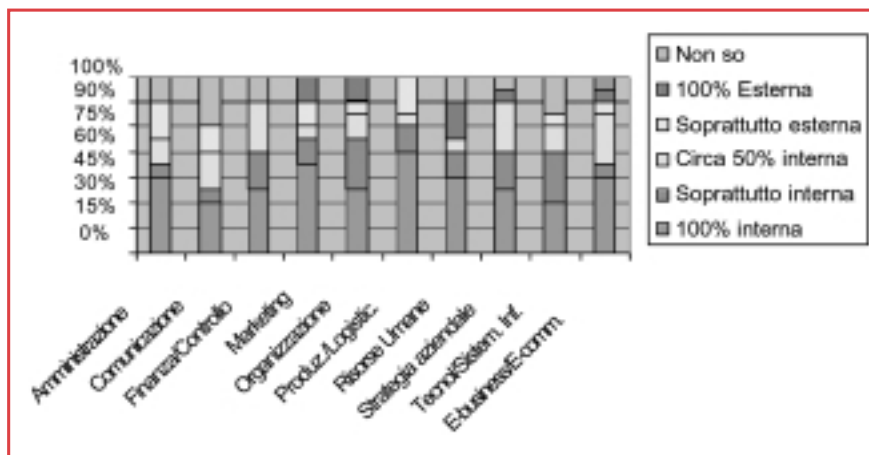
- Attenzione alla produzione dei contenuti della formazione (quasi il 43% delle ore di formazione tradizionale e il 46% della formazione technology based sono prodotte internamente).
- Le infrastrutture sono per la maggior parte di proprietà delle aziende.
- Le risorse attuali dedicate alla formazione sono ritenute sufficienti rispetto ai fabbisogni formativi dei manager e dei professional ma per gli operativi risultano appena sufficienti.
- Molta attenzione a temi come le risorse umane, la strategia aziendale e la tecnologia e sistemi informativi ed altro. A tali aree è dedicata la maggior parte del budget per la formazione (64%).
- La formazione rivolta alle tre categorie del personale ha l'obiettivo di trasferire principalmente competenze non specifiche. Il cambiamento culturale e di mentalità ha importanza in tutte le categorie del personale.
- Adeguatezza delle infrastrutture rispetto alle esigenze formative.
- Forte utilizzo di strumenti di comunicazione asincrona e sincrona per trarre i vantaggi offerti da Internet nella ricerca e diffusione veloce ed economica di informazioni.
- Sistemi di collaborazione e condivisione di informazione (come il Knowledge Management, il Groupware) poco presenti soprattutto nelle piccole aziende.
- Viene confermata l'importanza dell'aula tradizionale e dell'interazione diretta con il docente soprattutto per la formazione manageriale ma la modalità formativa ritenuta più efficace per tutte le categorie del personale è la formazione technology based integrata con lezioni in aula (blended learning).
- Interesse per le nuove tecnologie e preferenza per il Learning Management System.
- I vantaggi attesi dalla formazione technology based/e-learning riguardano un aumento di efficienza della formazione

più che un aumento dell'efficacia.

- Buone prospettive di sviluppo per la formazione technology based nelle aziende principalmente in aree come la tecnologia, la finanza e controllo e il marketing.
- Consapevolezza da parte delle aziende delle difficoltà dell'adozione di un sistema di FTB/ e-learning soprattutto per l'adattamento alla classe virtuale.
- Preferenza nel settore dei servizi per il "make" riguardo alla produzione dei contenuti e competenze.

Dalle analisi dei dati raccolti nelle due fasi di ricerca, si può quindi concludere che tra le aziende esaminate è presente un generale atteggiamento di prudenza nell'adottare solu-

Figura 10 - Le modalità di produzione di conoscenze e competenze nelle diverse aree all'interno delle aziende



zioni di e-learning. Questo atteggiamento si può giustificare per la mancanza di modelli espliciti e consolidati all'interno dei quali collocare una domanda di e-learning.

Oggi, la presenza nelle aziende della formazione a distanza è giustificata soprattutto dall'esigenza di fornire nuove competenze di tipo tecnico e dall'esigenza di diffondere le competenze basilari. Il ruolo della formazione technology based sembra riguardare più l'addestramento che la formazione in senso ampio: infatti, l'obiettivo dell'addestramento è la trasmissione rapida ed accurata di nozioni e di informazioni e perciò non richiede un livello elevato di interazione e cooperazione che invece sono caratteristiche della formazione.

La formazione technology based risulta essere per ora solo un sup-

porto dell'aula per migliorare l'efficienza dei percorsi formativi. Bisogna però tenere in considerazione che il mercato della formazione a distanza è un mercato nuovo in Italia e sta iniziando ad acquisire una quota importante all'interno del mercato totale della formazione.

Tuttavia, le prospettive di sviluppo dichiarate dalle aziende considerate nella ricerca, fanno ben sperare in un'espansione del mercato della formazione technology based e dell'e-learning nei prossimi anni.

Il presente lavoro va considerato ancora un semilavorato, analisi più dettagliate e considerazioni conclusive sull'indagine svolta saranno presentate in un monografia di prossima pubblicazione (prev. inizio 2003).

“L'osservatorio sui fabbisogni di e-Learning (questionario raccolta esperienza formativa)”

Roberto Pancaldi,

Componente del Gruppo di Lavoro ICT ASFOR -Responsabile
Divisione Formazione on line PROFINGEST

L'e-learning è un tema caldo, di stringente attualità, e che probabilmente rivestirà nei prossimi anni un ruolo chiave nel panorama formativo internazionale. In questo senso tutto quanto proposto da questa edizione speciale di Lettera Asfor cerca di fornire strumenti metodologici che aiutino gli stessi Soci ad implementare, sviluppare o ulteriormente migliorare la propria offerta formativa.

Ma, una volta proposte le linee di inquadramento teorico, quali sono le caratteristiche metodologiche realmente attuate nei progetti fin qui realizzati? Quali sono i target principali dei progetti e-learning based? Quali le soluzioni di delivery effettivamente adottate?

Se è infatti prioritario fornire una serie di strumenti che permettano di realizzare interventi e-learning¹ di qualità, è prioritariamente indispensabile utilizzare uno strumento che permetta la raccolta dei dati storici, ovvero delle attività formative già proposte sul mercato.

Infatti partendo dall'analisi di quanto prodotto negli ultimi anni è possibile avere un quadro illustrativo dell'evoluzione dell'e-learning

in Italia, potendo così eventualmente apprezzare in quali contesti, con quali finalità e con quali modalità attuative l'e-learning è stato viepiù implementato nei progetti formativi realizzati, e quindi quale “ruolo” esso stia giocando nel panorama formativo manageriale.

A tale scopo dunque Asfor ha ritenuto strategicamente imprescindibile creare un **Osservatorio** permanente in grado di monitorare, sia sul versante quantitativo sia su quello qualitativo, l'offerta manageriale e-learning based proposta dagli associati ASFOR. Nasce con queste finalità di analisi il presente **Questionario per la raccolta dell'offerta e-learning**, che chiediamo a tutti gli associati ASFOR di compilare.

Con tale questionario, che verrà proposto a cadenza annuale con l'obiettivo di diventare un appuntamento consolidato per tutti i Soci, Asfor intende costantemente monitorare non solo il numero dei percorsi formativi realizzati durante l'anno ma anche le metodologie impiegate all'interno di ogni singolo percorso (e le relative evoluzioni), i target dei fruitori (sia business che consumer), i fabbisogni formativi funzionali ai quali si è cercato di rispondere e quali specifiche figure professionali sono state coinvolte in ciascun progetto formativo.

Successivamente alla fase della raccolta dei dati, l'attività dell'**Osservatorio** consisterà nel redigere un documento che permetta allo stesso tempo di fornire una fotografia del panorama e-learning based ma che possa soprattutto proporre strumenti progettuali da utilizzare nei futuri interventi formativi, con l'obiettivo di rendere gli stessi sempre più di qualità e rispondenti, a livello di metodologia e modalità di fruizione, ai fabbisogni formativi presenti sul mercato.

¹ Per formazione manageriale elearning si intende un percorso formativo gestito prevalentemente attraverso una piattaforma on line, che preveda sia momenti di aula sia soluzioni di delivery tipiche della formazione a distanza, e alterni momenti di studio individuale e collaborativo.

“Osservatorio ASFOR e-Learning”

Questionario ASFOR per la raccolta dell’offerta e-learning

ENTE:.....

IL VOSTRO ENTE HA REALIZZATO PERCORSI FORMATIVI MANAGERIALI IN e-LEARNING NEGLI ULTIMI 3 ANNI¹

SI ()
SE SI, QUANTI)

NO

IL VOSTRO ENTE HA REALIZZATO PERCORSI FORMATIVI MANAGERIALI IN e-LEARNING NELL’ULTIMO ANNO¹

SI ()
(SE SI QUANTI)

NO

LA PIATTAFORMA ON LINE UTILIZZATA PER LE ATTIVITA’ DI e-LEARNING E’STATA:

(indicare il nome o la società che l’ha realizzata, oppure specificare nel caso di soluzioni in house)

.....

**OLTRE ALLA PIATTAFORMA ON LINE, SONO STATI UTILIZZATI SOLUZIONI DI DELIVERY TIPI-
CAMENTE RICONTRABILI NELLA FAD?**

SI

NO

SE SI, QUALI?

- WBT
- CD-ROM
- DISPENSE CARTACEE
- VIDEOCASSETTE
- BUSINESS TELEVISION
- Altro.....

¹ Per formazione manageriale elearning si intende un percorso formativo gestito prevalentemente attraverso una piattaforma on line, che preveda sia momenti di aula sia soluzioni di delivery tipiche della formazione a distanza, e alterni momenti di studio individuale e collaborativo.

Il Questionario ASFOR è materiale riservato soggetto a registrazione da parte di ASFOR. La riproduzione anche parziale del presente documento senza autorizzazione di ASFOR, costituisce reato e sarà perseguita ai sensi di legge.

NELL'ULTIMO ANNO IL VOSTRO ENTE HA PREVALENTEMENTE SVOLTO ATTIVITA' e-LEARNING

- B2B
- B2C

Attività di e-Learning B2B

GLI INTERVENTI FORMATIVI IN e-LEARNING DELL'ULTIMO ANNO SI SONO RIVOLTI PREVALENTEMENTE AD AZIENDE AFFERENTI AL SETTORE

- PRIMARIO
(ev. specificare).....
- SECONDARIO
(ev. specificare).....
- TERZIARIO/SERVIZI
(ev. specificare).....
- P.A.

GLI INTERVENTI FORMATIVI SI SONO RIVOLTI PREVALENTEMENTE A

- MULTINAZIONALI
- GRANDI AZIENDE
- PMI (<250 addetti e aventi un fatturato < a 40mln Euro)²
- Altro.....

I PROGETTI FORMATIVI IN e-LEARNING DELL'ULTIMO ANNO SI SONO INCENTRATI SPECIFICAMENTE NELL'AFFRONTARE ARGOMENTI AFFERENTI ALLE SEGUENTI FUNZIONI AZIENDALI

- MARKETING
- VENDITE
- AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO DI GESTIONE
- FINANZA
- LOGISTICA
- ORGANIZZAZIONE E GETIONE RISORSE UMANE
- GENERAL MANAGEMENT

² Classificazione Mediocredito Centrale

Il Questionario ASFOR è materiale riservato soggetto a registrazione da parte di ASFOR. La riproduzione anche parziale del presente documento senza autorizzazione di ASFOR, costituisce reato e sarà perseguita ai sensi di legge.

GLI INTERVENTI FORMATIVI IN e-LEARNING DELL'ULTIMO ANNO SONO TIPICAMENTE STATI

- CORSI DI PERFEZIONAMENTO PER MANAGER (SPECIALTY)
 MASTER
 CORSI SPECIALISTICI PER QUADRI/DIRIGENTI
 CORSI MANAGERIALI DI BASE
 FORMAZIONE LINGUISTICA
 Altro.....

INDICARE MAX. 5 TITOLI DI PERCORSI FORMATIVI IN e-LEARNING REALIZZATI NELL'ULTIMO ANNO

TITOLO	DURATA IN ORE	% ORE SOLO ON LINE	SOLUZIONI DI DELIVERY FAD UTILIZZATE	% ORE AULA	COSTO DI ISCRIZIONE

NELLA PROGETTAZIONE ED EROGAZIONE DEGLI INTERVENTI FORMATIVI IN e-LEARNING DELL'ULTIMO ANNO SONO STATE IMPEGNATE SPECIFICHE FIGURE PROFESSIONALI?

SI NO

SE SI, QUALI³

- TUTOR
 MENTOR
 WEB MASTER
 HELP DESK TECNOLOGICO DEDICATO
 SYSTEM ADMINISTRATOR DELLA PIATTAFORMA ON LINE

³ Sulle caratteristiche professionali specifiche di ciascuna figura, si consulti il glossario sui termini dell'elearning, pubblicato nella presente Lettera Asfor.

Attività di e-Learning B2C

I DESTINATARI PRINCIPALI DEGLI INTERVENTI FORMATIVI IN e-LEARNING DELL'ULTIMO ANNO SONO STATI

- IMPRENDITORI
- MANAGER
- DIRIGENTI
- QUADRI
- IMPIEGATI
- Altro specificare (Liberi professionisti, consulenti aziendali, neolaureati).....
.....

I PROGETTI FORMATIVI IN e-LEARNING DELL'ULTIMO ANNO SI SONO INCENTRATI SPECIFICAMENTE NELL'AFFRONTARE ARGOMENTI AFFERENTI ALLE SEGUENTI FUNZIONI AZIENDALI

- MARKETING
- VENDITE
- AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO DI GESTIONE
- FINANZA
- LOGISTICA
- ORGANIZZAZIONE E GESTIONE RISORSE UMANE
- GENERAL MANAGEMENT

GLI INTERVENTI FORMATIVI IN e-LEARNING DELL'ULTIMO ANNO SONO TIPICAMENTE STATI

- CORSI DI PERFEZIONAMENTO PER MANAGER (SPECIALTY)
- MASTER
- CORSI SPECIALISTICI PER QUADRI/DIRIGENTI
- CORSI MANAGERIALI DI BASE
- FORMAZIONE LINGUISTICA
- Altro

INDICARE MAX. 5 TITOLI DI PERCORSI FORMATIVI IN e-LEARNING REALIZZATI NELL'ULTIMO ANNO

TITOLO	DURATA IN ORE	% ORE SOLO ON LINE	SOLUZIONI DI DELIVERY FAD UTILIZZATE	% ORE AULA	COSTO DI ISCRIZIONE

NELLA PROGETTAZIONE ED EROGAZIONE DEGLI INTERVENTI FORMATIVI IN e-LEARNING DELL'ULTIMO ANNO SONO STATE IMPEGNATE SPECIFICHE FIGURE PROFESSIONALI?

SI

NO

SE SI, QUALI⁴

- TUTOR
- MENTOR
- WEB MASTER
- HELP DESK TECNOLOGICO DEDICATO
- SYSTEM ADMINISTRATOR DELLA PIATTAFORMA ON LINE

IL NUMERO DEGLI INTERVENTI FORMATIVI IN e-LEARNING REALIZZATI NELL'ULTIMO ANNO SONO STATI

- OLTRE 20
- TRA 15 E 20
- TRA 10 E 15
- TRA 5 E 10
- INFERIORI A 5

⁴ Sulle caratteristiche professionali specifiche di ciascuna figura, si consulti il Glossario "Il mondo dell'elearning" pubblicato nella presente Lettera Asfor.

COMPLESSIVAMENTE IL NUMERO DI PERSONE FORMATE MEDIANTE INTERVENTI DI e-LEARNING REALIZZATI NEL CORSO DELL'ULTIMO ANNO E' STATO

- SUPERIORE A 1000
- TRA 700 E 1000
- TRA 500 E 700
- TRA 200 E 500
- TRA 100 E 200
- TRA 50 E 100
- INFERIORE A 50

LA DURATA COMPLESSIVA IN ORE DEGLI INTERVENTI FORMATIVI IN e-LEARNING DELL'ULTIMO ANNO E' STATA⁵

- OLTRE LE 5000 ORE
- TRA LE 3000 E LE 5000 ORE
- TRA LE 1000 E LE 3000 ORE
- TRA LE 500 E LE 1000 ORE
- INFERIORE ALLE 500 ORE

MEDIAMENTE, NEGLI INTERVENTI FORMATIVI IN e-LEARNING DELL'ULTIMO ANNO, LA PERCENTUALE DI ORE DI FRUIZIONE ESCLUSIVAMENTE ON LINE E' STATA PARI A

.....% DEL TOTALE MONTE ORE DEL PERCORSO

MENTRE LA PERCENTUALE DI ORE DI FRUIZIONE IN AULA E' STATA PARI A

.....% DEL TOTALE MONTE ORE DEL PERCORSO

PER IL PROSSIMO ANNO IL VOSTRO ENTE PREVEDE DI INCREMENTARE IL NUMERO DEGLI INTERVENTI FORMATIVI IN e-LEARNING?

SI

NO

⁵ Si consideri la somma della durata di ciascun percorso formativo e non la somma del numero delle ore formative per ciascun partecipante

Sezione 4

Notizie ASFOR

ASFOR – SMAU

Bando “e-TALENTI DELL’ e-LEARNING”

ASFOR e SMAU vogliono favorire lo sviluppo delle Conoscenze e della Cultura nel campo dell’e-Learnig promuovendo un bando annuale di selezione delle Tesi universitarie che affrontano le tematiche dell’“e –Learning”.

Con questo bando ASFOR e SMAU intendono dare una forte visibilità ai *Giovani talenti* che attraverso le Tesi di Laurea svolgono un’interessante attività di studio e ricerca sui temi più innovativi dell’e-Learnig.

ASFOR e SMAU pubblicheranno sui rispettivi siti www.asfor.it e www.smau.it l’elenco di tutte le tesi inviate, che saranno presentate direttamente dagli studenti, utilizzando una “scheda” che evidenzierà gli aspetti innovativi. Il “format” verrà presentato nei prossimi mesi e consentirà anche di creare dei link bibliografici.

Un’apposita Commissione di valutazione, composta da esperti che già operano all’interno del Gruppo ICT di ASFOR, nel mese di Ottobre 2003, valuterà gli elaborati pervenuti entro il 30 Settembre 2003 e premierà le migliori tesi (menzione/graduatoria).

In occasione della prossima edizione di SMAU 03 verrà realizzata una cerimonia ufficiale di premiazione dei vincitori.

Gli Organi Istituzionali

Presidente

Claudio POLI	ISVOR FIAT S.p.A.
--------------	-------------------

Vicepresidente Vicario

Vladimir NANUT	MIB School of Management
----------------	--------------------------

Vicepresidenti

Vittorio PARAVIA	Fondazione Antonio Genovesi Salerno-SDOA
Luigi PIERACCIONI	Istituto Guglielmo Tagliacarne

Consiglio Direttivo

Mauro BOATI	IF Italia Forma S.r.l.
Elio BORGONOVÌ	SDA Bocconi
Marco CASTELLETT	Gruppo Telecom Italia S.p.A.
Dario GATTINONI	Iref
Daniele MOSCA	Elea S.p.A.
Costanza PATTI	Confindustria
Giuseppe PERRONE	Fondazione Giuseppe Taliercio
Claudio PITILINO	Profingest
Antonio RUSSO	SPEGEA
Roberto SUARES	IBM Learning Services
Maurizio TARQUINI	LUISS
Elio VERA	CESMA - Centro Esperienze e Studi di Management

Segretario Generale

Mauro MEDA

Revisori dei Conti

Claudio SALA - <i>Presidente</i>
Pierangelo CIGNOLI
Mario GOBBI

Collegio dei Probiviri

Gianfranco GAMBIGLIANI
Franco GIACOMAZZI
Gabriele MORELLO

Advisory Board

Piero BONTADINI	Past President ASFOR
Silvio BRONDONI	Ordinario di Marketing e Direttore dell'Istituto di Economia d'Impresa all'Università degli Studi di Milano-Bicocca e Coordinatore Advisory Board
Piergiorgio COIN	Presidente di PGC Investimenti Spa, Presidente della Fondazione Banca degli Occhi del Veneto e Consigliere d'Amministrazione dell'Università Cà Foscari di Venezia.
Riccardo PERISSICH	Direttore Public and Economics Affairs di Telecom Italia
Roberto RUOZI	Presidente NEWFIN Università Bocconi
Giorgio SAMPIETRO	Presidente di Federalimentare e membro del Consiglio d'Amministrazione di Unilever Italia S.p.A.
Sergio ZOPPI	Docente Libera Università S. Pio V - Roma



Gli Associati

ACCADEMIA DI COMUNICAZIONE

✉ Via Savona, 112 A
20144 MILANO
☎ Tel. [02] 230061 - ☎ Fax. 23006200
Internet: <http://www.hdemia.it>

ASERI

Alta Scuola di Economia e Relazioni Internazionali
✉ Via San Vittore, 18
20123 MILANO
☎ Tel. [02] 4693856 - ☎ Fax. 4694845
Internet: <http://www.unicatt.it/aseri>

ATENEOPRESA S.p.A.

✉ Corso Vittorio Emanuele II, 18
00186 ROMA
☎ Tel. [06] 69920231 - ☎ Fax. 69922515
Internet: <http://www.ateneoimpresa.it>

BERGAMO FORMAZIONE

✉ Via S. Zilioli, 2
24121 BERGAMO
☎ Tel. [035] 3888011 - ☎ Fax. 247169 -
Internet: <http://www.bg.camcom.it>

BIC CALABRIA

Business Innovation Centre
✉ Via Alberto Serra, 46
87100 COSENZA
☎ Tel. [0984] 391455 - ☎ Fax. 391507
Internet: <http://www.biccal.it>

BUREAU VERITAS ITALIA S.r.l.

✉ Viale Monza, 265
20126 MILANO
☎ Tel. [02] 27091227 - ☎ Fax. 27006815
Internet: <http://www.bureauveritas.com>

CE.RI.SDI

✉ Castello Utveggi - Via Pietro Bonanno
90142 PALERMO
☎ Tel. [091] 6391111 - ☎ Fax. 6372570
Internet: <http://www.cerisdi.it>

CENTRO DI FORMAZIONE IMPRENDITORIALE

✉ Via Cacciatori delle Alpi, 42
06100 PERUGIA
☎ Tel. [075] 5997254 - ☎ Fax. 5999070
Internet: <http://www.centroformazione.it>

CESMA

Centro Esperienze e Studi di Management
✉ Piazzale Giulio Cesare, 4
20145 MILANO
☎ Tel. [02] 4694018 - ☎ Fax. 462990
Internet: <http://www.cesma.org>

CFMT

Centro di Formazione e Management del Terziario
✉ Via Stoppani, 6
20129 MILANO
☎ Tel. [02] 29406640 - ☎ Fax. 29405329
Internet: <http://www.cfmt.it>

CIS

Scuola Aziendale di Formazione Superiore
✉ Via Picard, 18/9
42100 REGGIO EMILIA
☎ Tel. [0522] 791963 - ☎ Fax. 307445
Internet: <http://www.cis-formazione.it>

CO.IN.FO

Consorzio Interuniversitario sulla formazione c/o Università degli Studi di Torino
✉ Via Verdi, 8
10124 TORINO
☎ Tel. [011] 6702290 - ☎ Fax. 8140483
Internet: <http://www.csiunica.it/coinfo>

COMERINT S.p.A.

✉ Via Paolo Di Dono, 223
00142 ROMA
☎ Tel. [06] 51990.1 - ☎ Fax. 51990779
Internet: <http://www.dietsmann.com>

CONFINDUSTRIA

✉ Viale dell'Astronomia, 30
00144 ROMA
☎ Tel. [06] 59031 - ☎ Fax. 5903392
Internet: <http://www.confindustria.it>

CONSORZIO PAVESE PER STUDI POST-UNIVERSITARI NELL'AREA ECONOMIA AZIENDALE

✉ Viale Cesare Battisti, 54
27100 PAVIA
☎ Tel. [0382] 28097 - ☎ Fax. 20577
Internet: <http://www.consorziopaesestudipostuniversitari.it>

CTC

Centro di Formazione Manageriale e Gestione d'Impresa
✉ Piazza Costituzione, 8
40128 BOLOGNA
☎ Tel. [051] 6093200 - ☎ Fax. 6331294
Internet: <http://www.ctcformazione.it>

DIREZIONE CENTRALE FORMAZIONE E SVILUPPO COMPETENZE - I.N.P.S.

✉ Via Ciro il Grande, 21
00144 ROMA
☎ Tel. [06] 59053989 - ☎ Fax. 59053993
Internet: <http://www.inps.it>

EBS MILANO S.c.a.r.l.

European Business School Milano
✉ Viale Fulvio Testi, 223
20162 MILANO
☎ Tel. [02] 66124342 - ☎ Fax. 66124316
Internet: <http://www.ebs.milano.it>

EF CORPORATE LANGUAGE TRAINING

✉ Corso Vittorio Emanuele, 24
20122 MILANO
☎ Tel. [02] 77891 - ☎ Fax. 782733
Internet: <http://www.ef.com>
www.englishtown.com

ELEA S.p.A.

✉ Corso Massimo D'Azeglio, 69
10015 Ivrea (TO)
☎ Tel. [0125] 2599021 - ☎ Fax. 2599215
Internet: <http://www.elea.it>

ENI CORPORATE UNIVERSITY S.p.A. - Scuola Enrico Mattei

✉ Via S. Salvo, 1
20097 San Donato Milanese (MI)
☎ Tel. [02] 520.1.57907 - ☎ Fax. 52057908
Internet: <http://www.eni.it/scuolamattei>

EUROS CONSULTING S.p.A.

✉ Corso Magenta, 57
20123 MILANO
☎ Tel. [02] 499011 - ☎ Fax. 49901612
Internet: <http://www.euros.it>

FONDAZIONE "GIORDANO DELL'AMORE"

✉ Via San Vigilio, 10
20142 MILANO
☎ Tel. [02] 8135341 - ☎ Fax. 8137481
Internet: <http://www.fgda.org>

FONDAZIONE ALMA MATER

✉ Villa Gandolfi Pallavicini,
Via Martelli, 22/24
40138 BOLOGNA
☎ Tel. [051] 6024555 - ☎ Fax. 6024562
Internet: <http://www.alma-mater.it>

FONDAZIONE ANTONIO GENOVESI SALERNO - SDOA

✉ Via G. Pellegrino, 19
84019 Vietri sul Mare (SA)
☎ Tel. [089] 761166 - ☎ Fax. 210002
Internet: <http://www.sdoa.it>

FONDAZIONE CUOA

✉ Villa Valmarana Morosini
36077 Altavilla Vicentina (VI)
☎ Tel. [0444] 333711 - ☎ Fax. 333999
Internet: <http://www.cuoa.it>

FONDAZIONE GIUSEPPE TALIERCIO

✉ Via IV Novembre, 152
00187 ROMA
☎ Tel. [06] 6920971 - ☎ Fax. 6920970
Internet: <http://www.fondtaliercio.it>

FONDAZIONE PER L'ISTITUTO DIRIGENTI ITALIANI-I.D.I.

✉ Corso Porta Romana, 51
20122 MILANO
☎ Tel. [02] 54123001 - ☎ Fax. 54119604
Internet: <http://www.fondazioneidi.it>

FORMAPER

✉ Via Camperio, 1
20123 MILANO
☎ Tel. [02] 8515.5385 - ☎ Fax. 85155290
Internet: <http://www.formaper.com>

FORMEZ

✉ Via Salaria 229
00199 ROMA
☎ Tel. [06] 84891 - ☎ Fax. 84893269
Internet: <http://www.formez.it>

GRUPPO TELECOM ITALIA S.p.A.

✉ Viale Parco de' Medici, 61
00148 ROMA
☎ Tel. [06] 36899226 - ☎ Fax. 36872119
Internet: <http://www.telecomitalia.it>

IBM LEARNING SERVICES

✉ Via Isimbardi, 10
22060 NOVEDRATE
☎ Tel. [031] 796515 - ☎ Fax. 796257
Internet: <http://www.ibm.com/services/learning/it>

ICE

Istituto Nazionale per il Commercio Estero
✉ Via Liszt, 21
00144 ROMA
☎ Tel. [06] 59921 - ☎ Fax. 59926693
Internet: <http://www.ice.it>

IF ITALIA FORMA S.r.l.

✉ Via Verdi, 46/A
29100 PIACENZA
☎ Tel. [0523] 385246 - ☎ Fax. 337714
Internet: <http://www.mete.it>

I FOA**Istituto Formazione Operatori Aziendali**

✉ Via Guittone D'Arezzo, 6
42100 REGGIO EMILIA
☎ Tel. [0522] 329111 - ☎ Fax. 284708
Internet: <http://www.ifo.it>

**IL SOLE 24 ORE SPA
CENTRO DI FORMAZIONE**

✉ Via Brisa, 3
20123 MILANO
☎ Tel. [02] 30223987-30223249 - ☎ Fax. 874370
Internet: <http://www.ilsole24ore.com/formazione>

INFOR**Scuola di Formazione S.p.A**

✉ Viale Milanofiori, Palazzo W.T.C.
20090 Assago (MI)
☎ Tel. [02] 575571 - ☎ Fax. 57557915
Internet: <http://www.inforiscuola.it>

IntesaBci Formazione S.C.P.A.

✉ Via Mercato, 5
20121 MILANO
☎ Tel. [02] 88661 - ☎ Fax. 88668247
Internet: <http://www.intesaformazione.it>

IREF**Istituto Regionale Lombardo di Formazione
per Amministrazione Pubblica**

✉ Via da Recanate, 1
20124 MILANO
☎ Tel. [02] 675071 - ☎ Fax. 66711701
Internet: <http://www.irefonline.it>

IRI MANAGEMENT

✉ Via Piemonte, 60
00187 ROMA
☎ Tel. [06] 478031 - ☎ Fax. 4825546
Internet: <http://www.irimanagement.com>

ISFOR 2000**Istituto Superiore di Formazione e Ricerca**

✉ Via P. Nenni, 30
25124 BRESCIA
☎ Tel. [030] 2426481 - ☎ Fax. 2426484
Internet: <http://www.isfor2000.com>

ISIDA

✉ Via Ugo La Malfa, 169
90146 PALERMO
☎ Tel. [091] 6886805 - ☎ Fax. 6886812
Internet: <http://www.isida.it>

ISMO S.r.l.

✉ Piazza S. Ambrogio, 16
20123 MILANO
☎ Tel. [02] 72000497 - ☎ Fax. 89010721
Internet: <http://www.ismo.org>

ISTITUTO GUGLIELMO TAGLIACARNE

✉ Via Appia Pignatelli 62
00178 ROMA
Tel [06] 780521 - ☎ Fax. 7842136
Internet: <http://www.tagliacarne.it>

ISTUD

✉ Corso Umberto I, 71
28838 Stresa (VB)
☎ Tel. [0323] 933801 - ☎ Fax. 933805
Internet: <http://www.istud.it>

ISVOR FIAT S.p.A

✉ Corso Dante, 103
10126 TORINO
☎ Tel. [011] 0065111 - ☎ Fax. 0065476
Internet: <http://www.isvor.it>

ITALIA LAVORO S.p.A

✉ Via Ostiense, 131L
00154 ROMA
☎ Tel. [06] 570121 - ☎ Fax. 5757220
Internet: <http://www.italialavoro.it>

LEARNING SYSTEMS S.p.A

✉ Corso Italia, 47
20122 MILANO
☎ Tel. [02] 58313255 - ☎ Fax. 58313070
Internet: <http://www.learningsystems.it>

LIUC Ricerca e Formazione

✉ Corso Matteotti, 22
21053 Castellanza (VA)
☎ Tel. [0331] 572.1 - ☎ Fax. 483444
Internet: <http://www.liuc.it>

Luiss Guido Carli, Scuola di Management

✉ Viale Pola, 12
00198 ROMA
☎ Tel. [06] 85225.328 - ☎ Fax. 8413998
Internet: <http://www.luiss.it>

**MASTER IN COMUNICAZIONE E
MARKETING di PUBLITALIA '80**

✉ Viale F.Testi, 223
20162 MILANO
☎ Tel. [02] 66100085 - ☎ Fax. 66100610 -
Internet: <http://www.publitalia.it/servizi/master/master.html>

**MASTER UNIVERSITARIO IN GESTIONE
DEL RISPARMIO e-Mgierre**

Università di Roma Tor Vergata
Facoltà di Economia dip. SEFEMEQ
✉ Via Columbia, 2
00133 ROMA
☎ Tel. [06] 72595930 - ☎ Fax. 72595930
Internet: <http://www.masternetwork.org>

METE srl

✉ Via G. Sirtori, 32
20139 MILANO
☎ Tel. [02] 29404399 - ☎ Fax. 29404798
Internet: <http://www.mete.it>

MIB - School of Management

✉ Palazzo del Ferdinando
Via Carlo de Marchesetti, 6
34142 TRIESTE
☎ Tel. [040] 9188111 - ☎ Fax. 9188122
Internet: <http://www.mib.edu>

MIP-Politecnico di Milano

✉ Viale Rimembranze di Lambrate, 14
20134 MILANO
☎ Tel. [02] 23992822 - ☎ Fax. 23992844
Internet: <http://www.mip.polimi.it/mip>

**POLIEDRA - Centri di conoscenza e formazione
del Politecnico di Milano**

✉ Via Fucini, 2
20133 MILANO
☎ Tel. [02] 23992900 - ☎ Fax. 23992901
Internet: <http://www.poliedra.polimi.it>

PROFINGEST

✉ Via Buon Pastore, 2
40141 BOLOGNA
☎ Tel. [051] 474782 - ☎ Fax. 482297
Internet: <http://www.profingest.it>

QUADRIFOR**Istituto per lo sviluppo della formazione
dei quadri del terziario**

✉ Via Alvise Cadamosto, 14
00154 ROMA
☎ Tel. [06] 5744304 - ☎ Fax. 5744314
Internet: <http://www.quadrifor.it>

SCUOLA DI AMMINISTRAZIONE**AZIENDALE - SAA**

✉ Via Ventimiglia, 115
10126 TORINO
☎ Tel. [011] 63991 - ☎ Fax. 6399247
Internet: <http://www.saa.unito.it>

**SCUOLA DI PUBBLICA
AMMINISTRAZIONE S.p.A.**

✉ Viale San Concordio, 135
55100 LUCCA
☎ Tel. [0583] 419600 - ☎ Fax. 419212
Internet: <http://www.scuola.lucca.it>

SCUOLA SCIENZE AZIENDALI

✉ Via Tagliamento, 16
50126 FIRENZE
☎ Tel. [055] 6820681 - ☎ Fax. 6820536
Internet: <http://www.scuolascienzeaziendali.it>

SDA BOCCONI

✉ Via Bocconi, 8
20136 MILANO
☎ Tel. [02] 5836.6606 - ☎ Fax. 5836.6638
Internet: <http://www.sda.uni-bocconi.it>

SFERA S.p.A. - Gruppo ENEL

✉ Via Tirso, 26
00198 ROMA
☎ Tel. [06] 85097476 - ☎ Fax. 85092905
Internet: <http://www.sfera.it>

SMEA - Università Cattolica del Sacro Cuore

✉ Via Milano, 24
26100 CREMONA
☎ Tel. [0372] 499160 - ☎ Fax. 499191
Internet: <http://www.unicatt.it/smea>

SOGEA s.c.p.a.

Scuola di Formazione Aziendale
✉ Palazzo Pallavicino - Via Interiano, 1
16124 GENOVA
☎ Tel. [010] 5767811 - ☎ Fax. 532607
Internet: <http://www.sogeanet.it>

**SPEGEA S.r.l. - Scuola di perfezionamento
in Gestione Aziendale**

✉ Via Amendola, 172/c
70126 BARI
☎ Tel. [080] 5919411 - ☎ Fax. 5919435
Internet: <http://www.spegea.it>

**STOA' S.c.p.A. - Istituto Studi per la Direzione
e Gestione di Impresa**

✉ Corso Resina, 283
80056 Ercolano (NA)
☎ Tel. [081] 7882111 - ☎ Fax. 7772688
Internet: <http://www.stoa.it>

SUMMIT S.r.l.

✉ Via Giulio Tarra, 1
20125 MILANO
☎ Tel. [02] 66710332 - ☎ Fax. 66710613
Internet: <http://www.summit-tmi.it>

Telecom Italia Learning Services Spa

✉ Strada Provinciale Km. 0,300
67010 Coppito (AQ)
☎ Tel. [0862] 3361 - ☎ Fax. 336606
Internet: <http://www.ssg.it>



Associazione per la Formazione alla Direzione Aziendale

**Via Beatrice D'Este, 10
I 20122 Milano**

**Tel. 02 / 58328317
Fax. 02 / 58300296**

**e-mail: asfor@mi.nettuno.it
U.R.L.: <http://www.asfor.it/>**