

**Siped**  
Società Italiana di Ped  
fondata n

Ricerca, servizi,  
politiche territoriali pedagogiche.  
Trasformative, innovative,  
emancipative

a cura di  
*Loretta Fabbri*  
*Claudio Melacarne*  
*Pierluigi Malavasi*

**Junior Conference**



  
**Pensa**  
MULTIMEDIA

# Società Italiana di Pedagogia

collana diretta da

*Pierluigi Malavasi*

16

La Collana “Società Italiana di Pedagogia” nasce come strumento scientifico editoriale della SIPED. Conterrà Atti di Convegno Nazionali e Internazionali, raccolte di scritture di Summer School e di Seminari, come pure testi prodotti da Gruppi di Lavoro e di ricerca della SIPED.

### **Comitato scientifico della collana**

*Rita Casale* | Bergische Universität Wuppertal  
*Liliana Dozza* | Libera Università di Bolzano  
*Giuseppe Elia* | Università degli Studi di Bari “Aldo Moro”  
*Felix Etxeberria* | Universidad del País Vasco  
*Hans-Heino Ewers* | Goethe Universität, Frankfurt Am Main  
*Massimiliano Fiorucci* | Università degli Studi Roma Tre  
*Vanna Iori* | Università Cattolica del Sacro Cuore  
*Pierluigi Malavasi* | Università Cattolica del Sacro Cuore  
*José González Monteagudo* | Universidad de Sevilla  
*Loredana Perla* | Università degli Studi di Bari “Aldo Moro”  
*Simonetta Polenghi* | Università Cattolica del Sacro Cuore  
*Rosabel Roig Vila* | Universidad de Alicante  
*Myriam Southwell* | Universidad Nacional de La Plata  
*Maria Tomarchio* | Università degli Studi di Catania  
*Giuseppe Zago* | Università degli Studi di Padova

### **Comitato di Redazione**

*Giuseppe Annacontini* | Università degli Studi di Foggia  
*Carla Callegari* | Università degli Studi di Padova  
*Giovanna Del Gobbo* | Università degli Studi di Firenze  
*Claudio Melacarne* | Università degli Studi di Siena  
*Alessandro Vaccarelli* | Università degli Studi dell’Aquila  
*Francesco Magni* | Università degli Studi di Bergamo  
*Andrea Mangiatordi* | Università degli Studi di Milano-Bicocca  
*Matteo Morandi* | Università degli Studi di Pavia  
*Alessandra Rosa* | Alma Mater Studiorum Università di Bologna  
*Iolanda Zollo* | Università degli Studi di Salerno

### **Comitato Editoriale del volume relativo alla Junior Conference**

*Giordano Cacciola* | Università degli Studi di Siena  
*Grazia Garzo* | Università degli Studi di Siena  
*Claudia Banchetti* | Università degli Studi di Siena  
*Caterina Garofano* | Università degli Studi di Siena  
*Martina Capaccioli* | Università degli Studi di Siena  
*Davide Ciofi* | Università degli Studi di Siena

**Collana soggetta a peer review**

Ricerca, servizi,  
politiche territoriali pedagogiche

Trasformative, innovative, emancipative

a cura di

*Loretta Fabbri*

*Claudio Melacarne*

*Pierluigi Malavasi*

Junior Conference





L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore ed è pubblicata in versione digitale con licenza Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Internazionale (CC-BY-NC-ND 4.0).

L'Utente, nel momento in cui effettua il download dell'opera, accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/de-ed.it>

ISBN volume 979-12-5568-309-4

ISSN collana 2611-1322

PUBBLICATO NEL MESE DI MAGGIO 2025

2025 © by Pensa MultiMedia®

73100 Lecce • Via Arturo Maria Caprioli, 8 • Tel. 0832.230435

[www.pensamultimedia.it](http://www.pensamultimedia.it)

# Indice

## Panel 1

### Relazione educativa, formazione umana. Teorie, storie e pratiche culturali trasformative

- 14 **Claudia Banchetti**  
Sociomaterialità ed ecosistemi formativi. Uno studio di caso
- 21 **Armando Bello**  
Promuovere pratiche educative familiari trasformative nella fascia 0-3 anni. Valutazione di uno strumento per l'assessment nel programma PIPPI
- 26 **Gabriele Brancaleoni**  
“Una finestra per guardare oltre, per scrutare in fondo”. Letteratura per l'infanzia e piccole comunità ermeneutiche ai loro primi passi
- 31 **Rosa Buonanno**  
Un percorso di connessione attraverso le piante
- 37 **Martina Capaccioli**  
Il potenziale trasformativo della pedagogia decoloniale
- 43 **Claudia Capaci, Scolaro Ilaria**  
Il ruolo del corpo nell'inclusione: una prospettiva dai *Disability Studies* e dai *DisCrit*
- 48 **Flavia Capodanno, Alessio Di Paolo**  
Musica e Appreciative Inquiry: quali prospettive per una progettazione didattica inclusiva?
- 56 **Davide Ciofi**  
Pratiche Formative nei Movimenti LGBTQ+: un'indagine sulle Strategie e Impatti delle Comunità di Pratica
- 64 **Pietro Corazza**  
I movimenti ecologisti come ambiente educativo e trasformativo: il caso di Extinction Rebellion

- 70 **Gabriella D'Aprile**  
Relazione educativa e tras-formazione umana. Note di riflessione
- 76 **Sara Damiola**  
Radici e traiettorie identitarie interculturali: una prospettiva sistemica
- 82 **Cosimo Di Bari**  
Pensare e nutrire la relazione educativa nel XXI secolo
- 89 **Lucia Dinacci**  
Nuove sfide per la cura educativa: alcune riflessioni pedagogiche tra teorie e pratiche trasformativa
- 93 **Gaetana Fiandaca**  
Il ricevimento degli studenti tirocinanti futuri maestri: Un momento personalizzato per la costruzione del proprio sé professionale
- 98 **Veronica Annamaria Fonte**  
La rubrica scientifica di Alberto Manzi sulle pagine de “Il Vittorioso” e la rivista per ragazzi come pratica educativa
- 103 **Francesca Gabrielli**  
Povertà educativa dei minori con background migratorio. La partecipazione a opportunità educative non formali e il ruolo del contesto territoriale
- 110 **Martine Gilsoul**  
Bambini che cambiano: il lavoro di Irene Bernasconi a Palidoro (1915-1916)
- 116 **Giovanni Gottardo**  
*Embodied Theatre*: una pratica teatrale incarnata nei e tra i corpi
- 122 **Deborah Gragnaniello**  
Indagare e promuovere concezioni valutative efficaci nella formazione iniziale dei docenti
- 128 **Sofia Groppelli**  
“Care sorelline...”, “Cara Sorella Maggiore...”: quando la comunicazione si fa educativa. Lo stile educativo di Armida Barelli nelle riviste per le giovani cattoliche
- 133 **Marco Iori**  
L'educazione etica come pratica emancipativa: il disegno di ricerca e le categorie emergenti di una ricerca dottorale

- 139 **Federica Liberti**  
Funzione curativa, libertà e trasformazione in contesti sfavorevoli
- 144 **Alice Locatelli**  
Sulle tracce di itinerari formativi femminili nell'*Odissea*: Nausicaa e Penelope
- 150 **Letizia Luini**  
*Photovoice*: uno strumento di ricerca partecipativo e trasformativo per bambine e bambini
- 154 **Giovanna Malusà**  
Attraverso una metafora. Percorsi riflessivi (critici) di sviluppo professionale per insegnanti in formazione
- 161 **Chiara Martinelli**  
Memoria e territorio come chiavi di trasformazione educativa: un progetto dell'Università degli Studi di Firenze
- 167 **Claudia Matrella**  
Vecchie e nuove forme di disciplinamento del corpo femminile. Storia di quale emancipazione?
- 172 **Benedetta Miro**  
Didattica innovativa attraverso il Service Learning nel Corso di Laurea Magistrale in Scienze della Formazione Primaria
- 178 **Maria Cristina Morandini**  
Istruzione e lavoro come strumenti di emancipazione per i soggetti disabili tra Otto e Novecento
- 185 **Alessia Notti**  
La costruzione di prove autentiche per la formazione dei futuri docenti
- 190 **Silvia Pacelli**  
La relazione educativa nella letteratura per l'infanzia: un'indagine preliminare attraverso due casi emblematici
- 195 **Angelica Padalino, Ilaria Paolicelli**  
Promuovere la partecipazione delle bambine e dei bambini: la "Settimana dei diritti" all'Università di Foggia
- 201 **Patrizia Palmieri**  
Restituire valore alla corporeità anziana attraverso la didattica a metodologia montessoriana

- 207 **Valerio Palmieri**  
L'azione dell'O.N.M.I. nella provincia di Foggia
- 211 **Francesca Pileggi**  
CHILD-AI relationship (CAIRε): pratiche educative estetiche sul volto interiore per la formazione delle *skills* critico-creative nella scuola primaria
- 216 **Federica Ranzani**  
L'interazione pediatra-genitore nelle visite di controllo crescita. La resistenza del genitore come opportunità educativa
- 222 **Tommaso Rompianesi**  
L'intervista narrativa come metodo di ricerca e dispositivo formativo. Un'ipotesi di lavoro
- 228 **Francesca Rota**  
La sfida della sostenibilità nel sistema integrato 0-6: possibilità partecipative e trasformative
- 233 **Antonio Pio Ruggiero**  
L'economia per il bene comune. Quando l'economia civile, in comunione con la pedagogia, diventa pratica: formativa, sociale e trasformativa
- 237 **Marina Slavutzky**  
Radicalizzazione ed estremismo violento: prospettive psico-educative
- 242 **Renzo Stio, Roberta Izzo**  
Un'indagine sulla qualità dell'insegnamento: più relazione, meno "strategie"
- 249 **Massimiliano Stramaglia**  
Le famiglie (si) trasformano. Il ruolo della pedagogia
- 256 **Eliana Maria Torre**  
Verso pratiche educative trasformative: la formazione dei professionisti museali per un patrimonio culturale di tutti e per tutti
- 262 **Maura Tripi**  
I gemellaggi tra nidi come pratica trasformativa: tre esperienze siciliane (1993-2012)
- 267 **Mara Valente**  
Educare la prima infanzia a/per l'ambiente: la formazione e il punto di vista degli educatori in un progetto di ricerca al nido

**Panel 2**  
**Giovani, orientamento, cittadinanza attiva**

- 276 Miriam Bassi**  
Orientamento attivo nelle transizioni post-diploma: un percorso di orientamento centrato su autoimprenditorialità e futuro del lavoro
- 281 Roberta Bertoli**  
L'orientamento alla professione durante il tirocinio: primi risultati di una ricerca partecipata con i tutor aziendali nell'Università di Parma
- 286 Davide Richard Bramley**  
Riflettere sul potenziale valore dell'alternanza formativa nelle università italiane
- 291 Flavio Brescianini**  
La promozione della cittadinanza attiva nell'Istruzione e Formazione Professionale
- 296 Francesca Buccini**  
Costruire il futuro: orientamento trasformativo e STEM
- 301 Chiara Carletti**  
*Leggere: forte!* La lettura ad alta voce come pratica di cura di sé per il contrasto della dispersione scolastica e la promozione di una cittadinanza attiva
- 306 Valeria Cotza, Alessandra Mussi**  
«Reinventare la cittadinanza». Una mappatura dei bisogni e delle risorse nelle scuole del quartiere multiculturale di San Siro contro la dispersione scolastica
- 312 Annamaria Di Grassi, Raffaella Forliano**  
Costruire una policy sull'AI per l'insegnamento e l'apprendimento universitario: un'indagine esplorativa dell'Università di Bari
- 318 Caterina Garofano, Emanuele Paragallo**  
Formazione immersiva a 360° per l'orientamento universitario: esperienze di progettazione in corso
- 324 Lucia Maniscalco**  
La cittadinanza tra trasformazione e generatività

- 330 Amalia Marciano**  
*Voglio esserci*. Protagonismo giovanile e cittadinanza attiva
- 336 Giovanni Papagni**  
Professioni in dialogo. Esperienze a confronto con gli studenti dell'Università di Foggia
- 341 Giorgia Pasquali**  
Il ruolo formativo della rappresentanza studentesca universitaria: competenze, riflessioni e sfide educative
- 346 Maria Grazia Proli**  
Video narrazioni urbane: la città come contesto e soggetto educativo
- 352 Maria Ratotti**  
Giovani cittadini: orizzonti pedagogici nella formazione al pensiero critico
- 357 Maria Rosaria Re**  
Progettare corsi blended universitari per futuri educatori. Uno studio di caso tra valutazione delle competenze trasversali e di orientamento
- 364 Antonia Rubini**  
Giovani, cittadinanza e legami sociali: l'importanza dell'educazione alla scelta nell'attuale temperie storico-culturale
- 369 Pia Sacco**  
Alla scoperta dell'università: il servizio di tutorato informativo
- 374 Silvia Sangalli**  
Corpo in azione, vita in trasformazione: i ragazzi difficili e lo sport
- 379 Roberta Scarano**  
Competenza digitale e cittadinanza attiva: educare docenti e futuri docenti alla cittadinanza digitale
- 386 Maria Tolaini**  
Come progettare percorsi di apprendimento linguistico digitali in contesti museali la metodologia di una sperimentazione pilota
- 392 Eleonora Zorzi**  
Imparare ad orientarsi (e disorientarsi) per abitare scelte comuni: valutare le dimensioni collettive anche nel pensiero individuale. Studio di caso in una classe IV primaria

### Panel 3

#### Adulti, welfare generativo, alleanze inclusive e formative

**399 Valentina Belloni**

Il pedagoga nei contesti di cura alle persone anziane: un percorso di ricerca

**404 Vanessa Bettin**

Valorizzare la mediazione informale attraverso l'orientamento di comunità. Una ricerca azione partecipativa con *Passaparola Lavoro*

**411 Giulia Biagi**

Pact for skills e learning region: il patto come strumento per lo sviluppo delle competenze

**416 Philipp Botes**

L'istruzione degli adulti: assetti didattici e percorsi formativi. The adult education: didactical structures and training courses

**421 Aurora Bulgarelli**

Le donne migranti e il processo emancipatorio dell'esperienza educativa linguistica. Una ricerca qualitativa nelle scuole L2 di Roma

**426 Guido Cavalli**

I punti di comunità: progettare la rigenerazione delle comunità

**432 Alessandro Cudicio**

Analisi dell'evoluzione della fitness fisica: implicazioni per l'adattamento dei programmi di educazione fisica nelle scuole secondarie di primo grado

**437 Katia Daniele**

Co-costruire sapere esperienziale per una salute mentale inclusiva ed emancipativa: riflessioni e prospettive sul coinvolgimento di Esperti in Supporto tra Pari (ESP) in salute mentale nella formazione universitaria

**445 Gina Chianese**

Vivere nella modernità liquida: fra welfare responsabile e generativo e patti di comunità

**452 Francesca Franceschelli**

Adulti, welfare generativo, alleanze inclusive e formative: quale ruolo per il Manager della Terza Età?

- 457 **Marco Giordano**  
Comunità Pensanti e welfare tra cura e responsabilità “generative”
- 461 **Giuditta Giuliano**  
Il ruolo del funzionario giuridico-pedagogico nel processo di emancipazione dei detenuti
- 466 **Maria Grazia Lombardi**  
La Costituzione tra storia dell’educazione, alleanze formative e prospettive generative
- 469 **Sibilla Montanari**  
Il ruolo della competenza di flessibilità dei lavoratori nel processo di transizione ecologica all’interno di microimprese e piccole e medie imprese nella regione Veneto
- 476 **Silvia Mugnaini**  
Auto-percezione e presa di consapevolezza di sé: il Terzo Settore come veicolo di trasformazione sociale
- 484 **Marta Pampaloni**  
Orientamento professionale in carcere: i primi risultati di una ricerca in due Istituti penitenziari fiorentini
- 492 **Sara Rossi**  
*Nel mezzo del cammin...* della formazione professionale verso la transizione verde. Una revisione sistematica della letteratura
- 498 **Marika Savastano**  
Donne con disabilità
- 509 **Rossella Mortellaro**  
La *plant blindness* e l’educazione alla cittadinanza: il progetto Memoria e Identità del Liceo Francesco d’Assisi di Roma

**Panel 1**  
**Relazione educativa, formazione umana.**  
**Teorie, storie e pratiche culturali trasformative**

|                          |                         |
|--------------------------|-------------------------|
| Claudia Banchetti        | Letizia Luini           |
| Armando Bello            | Giovanna Malusà         |
| Gabriele Brancaleoni     | Chiara Martinelli       |
| Rosa Buonanno            | Claudia Matrella        |
| Martina Capaccioli       | Benedetta Miro          |
| Claudia Capaci           | Cristina Morandini      |
| Flavia Capodanno         | Alessia Notti           |
| Davide Ciofi             | Angelica Padalino       |
| Pietro Corazza           | Silvia Pacelli          |
| Sara Damiola             | Ilaria Paolicelli       |
| Cosimo Di Bari           | Patrizia Palmieri       |
| Alessio Di Paolo         | Valerio Palmieri        |
| Lucia Dinacci            | Francesca Pileggi       |
| Gabriella D'Aprile       | Federica Ranzani        |
| Gaetana Fiandaca         | Tommaso Rompianesi      |
| Veronica Annamaria Fonte | Francesca Rota          |
| Francesca Gabrielli      | Antonio Ruggiero        |
| Martine Gilsoul          | Ilaria Scolaro          |
| Giovanni Gottardo        | Marina Slavutzky        |
| Deborah Gragnaniello     | Renzo Stio              |
| Sofia Groppelli          | Massimiliano Stramaglia |
| Marco Iori               | Eliana Maria Torre      |
| Roberta Izzo             | Maura Tripi             |
| Federica Liberti         | Mara Valente            |
| Alice Locatelli          |                         |

# Sociomaterialità ed ecosistemi formativi.

## Uno studio di caso

Claudia Banchetti

*Dottoressa di ricerca – Università degli Studi di Siena*  
*claudia.banchetti@student.unisi.it*

### 1. Introduzione

Il presente lavoro intende contribuire all'esplorazione delle pratiche formative all'interno di un ecosistema formativo. L'interesse muove dalla constatazione che, negli ultimi anni, la progettazione formativa è transitata da modelli formativi basati sulla domanda-offerta (Maggi, 1988; Quaglino, 1985; Lipari, 2002) a quelli maggiormente ibridi e negoziali (Fabbri, 2007; Alessandrini, 2017; Costa, 2017; Malvasi, 2017). Ne sono un esempio i modelli formativi che vengono sperimentati all'interno degli ecosistemi formativi. Un ecosistema si contraddistingue per essere un sistema aperto, non lineare, caratterizzato da una pluralità di attori e dalla continua capacità di dare risposta alla costante trasformazione strutturale, sia esogena che endogena (Adner, 2017). L'idea centrale che introduce il costrutto di ecosistema è legata al superamento della polarizzazione che vede la costruzione degli oggetti della formazione come esiti di processi binari: da un lato c'è chi studia ed elabora il bisogno e dall'altro uno o più soggetti che lo esprimono. L'ecosistema formativo ci spinge a vedere la formazione come processo negoziato in un campo di esperienza multi-attore e caratterizzato da interessi e bisogni plurimi.

Ancorandosi al framework teorico degli studi sociomateriali, nello specifico la Teoria dell'attività storico-culturale (CHAT) (Fenwick, 2008, 2014), questa ricerca si propone di comprendere come e in che modo gli oggetti della formazione vengono generati con logiche innovative, che sostengono l'esigenza di conciliare anche una formazione strumentale con le esigenze dei professionisti che, contrariamente, ravvisano sempre più nel lavoro un'occasione di crescita personale e di autorealizzazione ed esprimono bisogni che vanno oltre lo sviluppo di competenze funzionali alla mansione. Per comprendere le potenzialità e i limiti degli ecosistemi formativi sono state prese in analisi le Academy aziendali<sup>1</sup>, strutture in cui da anni

1 La peculiarità della letteratura sulle Academy aziendali è la sua eterogeneità. Non esiste un modello teorico e condiviso sia sulla terminologia da utilizzare – Academy aziendali o Corporate University – sia sulla definizione. Attualmente in letteratura esistono diciassette definizioni (Wang et al., 2010). Senza pretesa di esaurire la letteratura esistente sul tema si presentano di

sono sedimentate esperienze innovative di gestione delle pratiche formative edificate sulla collaborazione tra sistemi formali e non formali di formazione. Queste strutture sempre più incorporano modelli formativi tipici con università e altri stakeholder, sviluppando e generando, nella maggior parte dei casi, innovazione tra le stesse università e gli enti terzi.

La riflessione presentata affonda le sue radici su una ricerca qualitativa (Creswell, 2012) che ha analizzato una struttura di Academy aziendale situata all'interno di un'organizzazione italiana ICT. Il piano della ricerca ha previsto l'esplorazione delle pratiche di formazione all'interno dell'Academy attraverso un'analisi documentale e l'utilizzo di interviste semi-strutturate.

## 2. Framework teorico

La presente ricerca adotta la prospettiva teorica della sociomaterialità (Sørensen, 2009). Tra le teorie di matrice sociomateriale (Fenwick, 2008, 2014) viene condiviso come assunto teorico la Teoria dell'attività storico-culturale (CHAT) (Fenwick, 2008, 2014). Secondo questa prospettiva le cose non sono da intendere come elementi reificati rispetto all'azione umana ma piuttosto gli artefatti materiali e immateriali sono componenti che agiscono con le persone e sono le stesse relazioni che gli oggetti determinano con gli umani che costituiscono la socialità della pratica. La lente teorica della CHAT consente di comprendere un ecosistema formativo come un setting che è foggato da regole implicite ed esplicite, divisione del lavoro, da relazioni comunitarie e dalle prospettive degli attori al loro interno. Un ecosistema, pertanto, non è un contesto neutro, artefatti materiali e immateriali, attori e oggetti non sono decontestualizzati e astratti (Melacarne, 2011).

## 3. Metodologia

Muovendo dagli ancoraggi teorici e concettuali della sociomaterialità si è optato per l'adozione di una ricerca qualitativa (Creswell, 2012; Trincherò, 2004). Per condurre la ricerca in questione ci siamo avvalsi dello studio di caso con un campionamento di convenienza. Lo studio di caso è rappresentato da un'organizzazione italiana di dimensioni medio-grandi. Si occupa di progetti di informatizzazione nell'ambito della Pubblica Amministrazione nella gestione dell'informatica italiana ed è leader da oltre cinquanta anni nel settore dell'informatica. L'organizzazione presenta un'attenzione verso i processi formativi dei propri

seguito le seguenti definizioni: "Un ombrello strategico per sviluppare personale, clienti e fornitori in modo da supportare strategie di business di un'organizzazione" (Meister, 1998); "Strumento strategicamente utile a un'organizzazione per raggiungere la propria missione" (Moore, 2002).

dipendenti e nell'autunno 2020 ha formalizzato la struttura di Academy aziendale. Inoltre, da alcuni anni l'organizzazione ha all'attivo convenzioni con università ed enti terzi.

La Tabella 1 ripercorre il percorso metodologico.

|  |   |
|--|---|
| <b>Disegno di ricerca</b>                      | Ricerca qualitativa (Creswell, 2012; Trincherò, 2004)   |
| <b>Periodo di ricerca</b>                      | 2020-2023   |
| <b>Domande di ricerca</b>                      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Come e in che modo vengono progettati i corsi di formazione all'interno di un ecosistema formativo?</li> <li>2. A chi sono rivolti i corsi erogati?</li> <li>3. Quali tipi di corsi di formazione vengono erogati?</li> <li>4. Quali sono le pratiche formative all'interno di un ecosistema formativo come quello dell'Academy aziendale?</li> </ol>   |
| <b>Strumenti di raccolta dati</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documenti testuali di natura pubblica e privata degli ultimi tre anni</li> <li>• Interviste semi-strutturate</li> </ul>  |
| <b>Criteri di selezione degli intervistati</b> | <p>Gli intervistati sono stati selezionati in base alle due macroaree presenti in azienda, l'area dei Servizi Informatici e l'area dei Servizi non Informatici:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• n.1 professionista responsabile Formazione (M);</li> <li>• n. 2 professionisti settore Direzione Personale (1 F; 1 M);</li> <li>• n. 3 professionisti settore IT Development (1 F; 2 M);</li> <li>• n. 2 professionisti settore PMO &amp; Servizi (2 M);</li> <li>• n. 3 professionisti settore Amministrazione (2 F; 1 M).</li> </ul> |
| <b>Analisi dati</b>                            | Ciascuna intervista ha avuto una durata media di 45 minuti. I dati sono stati registrati prendendo appunti in diretta (Lucisano, Salerno, 2002) e sono stati analizzati tramite analisi tematica (Braun, Clarke, 2006) di tipo manuale.   |

Tabella 1. Il processo di ricerca

### 3. Analisi dati

L'analisi tematica (Braun, Clarke, 2006) ha consentito di estrarre dalle unità testuali 12 categorie che sono state raggruppate in 3 temi chiave: (1) formazione generale; (2) formazione professionale e di livello; (3) formazione per futuri talenti.

La progettazione della formazione ripercorre le classiche fasi descritte all'interno della letteratura (Lipari, 2002). Tuttavia, è emerso che l'analisi dei bisogni è un processo che viene co-costruito con gli stessi professionisti attraverso apposite indagini (strumenti di rilevazione come questionari).

La formazione generale è trasversale a ciascun profilo e ruolo professionale. Determina quali conoscenze e competenze deve possedere ciascun professionista affinché sia integrato in modo efficace all'interno dell'organizzazione e nei suoi cicli produttivi.

«Funzionalità di Google e pacchetto Office.» (Amministrazione)

Includere una conoscenza della storia dell'azienda, natura e attività, le varie sedi nel territorio, *stakeholders* e *best practices*.

«Dovrebbe sapere che è un ente pubblico non economico; quali sono le principali attività. Dovrebbe conoscere le tre macroaree. Offre il supporto informatico ai soci, al PRA, alle tasse, secondo me andrebbe capito quello che fa l'organizzazione, non solo il settore con cui si interfaccia.» (PMO&Servizi)

La formazione professionale si caratterizza per essere definita e specifica per ciascun profilo professionale. Gli intervistati fanno riferimento a quelle che sono le aree di competenza definite "regolari" su cui vengono formati.

«Competenze di economia aziendale, ragioneria, finanza.» (Amministrazione)

Per coloro che lavorano all'interno dei servizi sono necessarie delle basi inerenti all'economia e all'amministrazione, i professionisti del settore HR fondamenti riguardanti le nozioni di diritto del lavoro. Si rileva che tutti sottolineano che per ciascuna professionalità sia importante avere una formazione trasversale, oltre che una tecnica-specialistica.

«Buona istruzione dal punto di vista giuridico, economico, la gestione di progetti; l'utilizzo di Word, Excel, Access in misura minore, internet, saper scrivere. Dal punto di vista non tecnico: capacità di gestire gruppi di lavoro, colleghi e interfacciarsi con tutte le aree aziendali.» (Personale)

La formazione per futuri talenti sarà designata a tutte quelle figure professionali individuate dal vertice come "talenti". Sebbene dalle interviste sia emerso che non esiste una formazione specifica per diventare talenti, ma che proficua sia l'esperienza sul campo attraverso l'osservazione delle pratiche lavorative e il dialogo tra esperti e novizi, la formazione consentirebbe ai giovani talenti di consolidare e acquisire nuove competenze manageriali e di gestione delle risorse umane.

«Attività di creazione di gruppo, di attività condivise, di gestione di risorse umane.» (PMO & Servizi)

«Farei un assessment per capire se effettivamente quelli che sono i potenziali talenti individuati dalle varie direzioni si dimostrino poi tali alla prova dei fatti. Qui è stato fatto con risultati altalenanti, non tutte le risorse individuate si sono poi rivelate tali.» (Personale)

A seguito dell'analisi testuale si riporta la sintesi dell'analisi tematica (Figura 1).

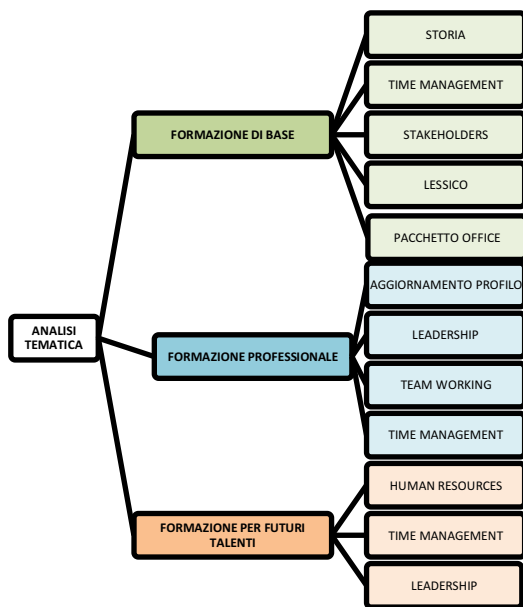


Figura 1. Analisi tematica: categorie e sottocategorie

#### 4. Riflessioni conclusive

La ricerca ha voluto, da un lato, esplorare le pratiche formative all'interno di un ecosistema formativo italiano e, dall'altro, comprendere come e in che modo vengono generati e costruiti gli oggetti della formazione all'interno dell'ecosistema stesso. Il caso riportato non ha nessuna pretesa di essere generalizzato; tuttavia, è stato riportato perché consente di sviluppare alcune riflessioni su tre aspetti. In primo luogo, gli oggetti della formazione risultano essere situati, socialmente costruiti, negoziati sulla base di interazioni tra attori umani, artefatti materiali norme e regole, implicite ed esplicite (Engestrom et al. 1999; Fenwick et al., 2011).

In secondo luogo, tali oggetti non sono esclusivamente di natura professionale. Negli ultimi anni, si è osservato un passaggio dai bisogni professionali a quelli personali, con la conseguente acquisizione di competenze utili sia nel contesto lavorativo che in ambiti di vita differenti. Questo implica che alcuni obiettivi formativi presentano caratteristiche culturali che si intrecciano con lo sviluppo professionale e personale dei professionisti.

Una conseguenza di questa trasformazione è il fatto che i contesti lavorativi stanno diventando sempre più simili a contesti di vita. Le organizzazioni stanno trasformando i loro spazi in luoghi dove i professionisti possono vivere in «benessere» (Rossi, 2008), colmando il divario tra le esigenze dell'organizzazione e le necessità degli individui. Naturalmente, le organizzazioni non possono erogare

formazione tenendo conto solo delle esigenze individuali, ma devono anche considerare ciò che è necessario per la loro sostenibilità nel tempo.

In terzo luogo, la formazione richiede l'uso di un dispositivo di ricerca. All'interno degli ecosistemi formativi risulta importante adottare approcci collaborativi (Shani, Guerci, Cirella, 2014; Fabbri, Bianchi, 2018). Il dispositivo di ricerca viene impiegato, ad esempio, nelle fasi di analisi dei bisogni e di progettazione delle attività. In questo contesto, quindi, si riduce la distanza epistemologica tra il ricercatore e l'attore organizzativo, permettendo a entrambi di riflettere e considerare le sfide emergenti da prospettive differenti.

## Bibliografia

- Adner R. (2017). Ecosystem as Structure. *Journal of Management*, 43(1), 39–58.
- Alessandrini G. (2017). *Atlante di pedagogia del lavoro*. Milano: FrancoAngeli.
- Braun V., Clarke V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101.
- Costa M., (2017). Formatività e innovazione: un nuovo legame per industry 4.0. In G. Alessandrini (a cura di) *Atlante di pedagogia del lavoro* (pp. 219-236). Milano: Franco Angeli.
- Creswell J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating* quantitative. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Engeström Y. (1999). Activity theory and individual and social transformation. In Y. Engeström R. Miettinen, R.-L. Punamäki (Eds.), *Perspectives on activity theory* (pp. 19-38). Cambridge University Press.
- Fabbri L. (2007). *Comunità di pratiche e apprendimento riflessivo per una formazione situata*. Roma: Carocci.
- Fabbri L., Bianchi F. (2018). *Fare ricerca collaborativa vita quotidiana, cura, lavoro*. Roma: Carocci.
- Fenwick T. (2008). Workplace learning: Emerging trends and new perspectives. *New Directions for Adult and Continuing Education*, (119), 17-26.
- Fenwick T. (2014). Sociomateriality in medical practice and learning: attuning to what matters. *Medical education*, 48(1), 44-52.
- Lipari D. (2002). *Logiche di azione formativa nelle organizzazioni* (Network). Milano: Guerini.
- Lucisano P., Salerno A. (2002). *Metodologia della ricerca in educazione e formazione*. Roma: Carocci.
- Maggi B. (1988). *Formazione e organizzazione*. Roma: Essediese.
- Malavasi P. (2017). Verso una pedagogia dell'impresa. Creativa, libera, partecipativa, solidale. In G. Alessandrini (a cura di) *Atlante di pedagogia del lavoro* (pp. 115-152). Milano: Franco Angeli.
- Meister J. (1998). *Corporate universities - Lessons in building a world-class workforce*. New York: McGraw-Hill.
- Melacarne C. (2011). *Apprendimento e formazione nella vita quotidiana: sull'identità del professionista dell'educazione*. Napoli: Liguori.
- Moore J. F. (2002). Running a corporate university like a business: a financial model. In