

ESMERALD IO4:  
**LINEE GUIDA**  
PER L'APPLICAZIONE DEGLI STRUMENTI ESMERALD

Preparato da:



SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU  
ODJEL ZA EKONOMIJU  
I POSLOVNU EKONOMIJU  
UNIVERSITY OF DUBROVNIK  
DEPARTMENT OF ECONOMICS  
AND BUSINESS



SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU  
ODJEL ZA EKONOMIJU  
I POSLOVNU EKONOMIJU  
UNIVERSITY OF DUBROVNIK  
DEPARTMENT OF ECONOMICS  
AND BUSINESS



Institut de Haute Formation aux Politiques Communautaires



## CONTENUTO

<b>1. INTRODUZIONE.....</b>	<b>3</b>
<b>2. ORGANIZZAZIONE DELLA FORMAZIONE .....</b>	<b>7</b>
<b>3. COINVOLGIMENTO DEI DESTINATARI.....</b>	<b>9</b>
<b>4. COMUNICAZIONE CON IL GRUPPO TARGET E I PARTECIPANTI .....</b>	<b>11</b>
<b>5. GESTIONE DEL GRUPPO .....</b>	<b>13</b>
<b>6. APPRENDIMENTO COMBINATO E TRASMISSIONE ONLINE .....</b>	<b>15</b>
<b>7. MOTIVAZIONE E OPINIONE DEI PARTECIPANTI .....</b>	<b>16</b>
<b>8. RACCOMANDAZIONI PER SCENARI ALTERNATIVI .....</b>	<b>18</b>

## 1. INTRODUZIONE

Il contesto economico europeo post-pandemia, ulteriormente influenzato dalla guerra in Ucraina e dalle conseguenti interruzioni delle catene di approvvigionamento e delle reti di produzione globali, europee e regionali, è caratterizzato da un elevato grado di incertezza e volatilità. Le piccole e medie imprese, che lottano contro l'asimmetria informativa e necessitano di una guida in grado di ridurre l'incertezza e i rischi che le circondano, sono particolarmente vulnerabili a tali sviluppi. L'orientamento può presentarsi in molte forme, con educazioni personalizzate orientate al futuro e basate sull'apprendimento che sono strumenti promettenti. Tuttavia, né i fornitori di servizi di istruzione e formazione professionale né altre entità sulla scena educativa europea erano preparati a una crisi della portata che ha colpito il Covid. Ciò ha creato la necessità di un'istruzione innovativa e pertinente che tenga conto dei rischi e fornisca alle PMI strumenti e linee guida operative per affrontare nuove sfide e sfruttare nuove opportunità. Tale formazione dovrebbe avere il potenziale per fornire alle piccole e medie imprese nuove capacità, competenze e strumenti operativi utili per lavorare in un nuovo ambiente imprenditoriale.

Una di queste iniziative è il progetto Esmerald (Enhancing SMEs' resilience after lockdown), che finanzia il programma Erasmus+ nell'ambito della sua iniziativa KA226 volta a rafforzare la preparazione per l'istruzione digitale.

Coordinato dall'Università di economia di Cracovia (CUE) e che riunisce sei partner aggiuntivi dei settori dell'istruzione superiore, non governativo, delle imprese e del sostegno alle imprese in Belgio, Italia, Spagna, Grecia, Polonia e Croazia, il progetto è dal 2021 al 2023 mirava a sviluppare contenuti formativi digitali e multilingue pertinenti e tempestivi di alta qualità volti a rafforzare il ruolo dell'istruzione e della formazione professionale come mezzo per rivitalizzare e creare PMI più resilienti nelle economie e nelle società europee attraverso la nuova Open Education Resource, un centro focale punto per l'istruzione e la formazione di sostegno professionale e l'ecosistema di sostegno all'imprenditorialità. A tal fine, l'obiettivo del progetto è aumentare la competitività delle piccole e medie imprese nel contesto europeo post-pandemia.

Per raggiungere i suoi obiettivi iniziali, il consorzio del progetto ha sviluppato un totale di 24 corsi di formazione e li ha erogati in un formato digitale multilingue pronto all'uso attraverso la piattaforma educativa aperta del progetto. Questi corsi di formazione hanno riguardato molti aspetti della vita organizzativa che sono stati riconosciuti come rilevanti durante l'analisi iniziale dei bisogni e la successiva mappatura dei comportamenti aziendali, le risposte agli shock esterni incluso il Covid, nonché gli ostacoli incontrati dalle PMI lungo il percorso. A tal fine, le aziende sono dotate di strumenti che dovrebbero consentire loro di far fronte alle sfide nei settori di i) sostegno pubblico finanziario e legale alle imprese, ii) trasformazione dei modelli di business in un ambiente tecnologico in evoluzione, iii) sviluppo di nuovi canali

commerciali e gestione dei clienti in ambiente digitale, iv) sicurezza in Internet, v) disturbi della salute e dell'equilibrio tra lavoro e vita privata, benessere psichico e bisogni psicologici in ambiente digitale, vi) regole di condotta aziendale in Internet e in rete -iquetta. Per ciascuno dei 24 corsi che rientrano in una delle sei aree di cui sopra, il progetto ha fornito materiali in diversi formati, risultando in strumenti già pronti per coloro che sono interessati a come aumentare la resilienza delle PMI durante i principali shock esterni come la pandemia Covid.

La qualità e la pertinenza dei corsi sviluppati dipendono in gran parte dal processo del loro sviluppo. Ciò ha incluso l'interazione con i rappresentanti dei gruppi target attraverso attività di test, convalida e diffusione. Il feedback raccolto in questo modo ha permesso al consorzio di affinare le bozze iniziali dei materiali formativi e di avvicinarli alle esigenze degli utenti. Queste attività hanno avuto l'ulteriore scopo di raccogliere input che possono essere utili a tutti coloro che sono interessati ad applicare gli insegnamenti sviluppati in Esmeralda nelle loro future attività educative. Gli input raccolti hanno toccato specificamente i temi dell'organizzazione dell'istruzione, la gestione e la motivazione del gruppo target, la consegna dei contenuti, la raccolta di feedback e le raccomandazioni di scenari alternativi. Su questa base è stato possibile sviluppare una serie di linee guida per l'utilizzo dei nostri materiali in diversi contesti.

Le esperienze incorporate in queste linee guida hanno lo scopo di fornire agli

utenti spunti pratici basati sull'esperienza acquisita attraverso le attività pilota, di convalida e di diffusione. Particolare attenzione è rivolta ai temi dell'apprendimento misto e alle opzioni per la consegna online delle nostre formazioni. Come ha rivelato la pandemia di Covid, tali esperienze sono essenziali per fornire istruzione durante i periodi di isolamento e quarantena. Sebbene forniscano un punto di partenza, le raccomandazioni elencate in queste linee guida non devono essere considerate le regole finali per l'implementazione delle educazioni Esmerald. Fin dall'inizio, Esmerald è stato concepito come un tessuto vivente, focalizzato sulla crescita attraverso la co-creazione. I potenziali utenti sono incoraggiati a sperimentare e ad arricchire con le proprie idee il contenuto delle educazioni e le linee guida per la loro erogazione. Con questo in mente, forniamo linee guida per un'efficace implementazione dello strumento ESMERALD.

Consorzio ESMERALDO

## 2. ORGANIZZAZIONE DELLA FORMAZIONE

I corsi di formazione ESMERALD possono essere tenuti in diversi ambienti, sia come corsi in aula che come corsi di blended learning online. Indipendentemente dal formato utilizzato, le nostre attività di pilotaggio, convalida e diffusione hanno rivelato che i corsi di formazione hanno maggiori possibilità di erogazione efficace quando i materiali forniti sono adattati al profilo dei partecipanti, contengono esempi pratici e vengono erogati in modo interattivo combinando diversi tipi di strumenti. Esempi di strumenti utilizzabili includono, a titolo esemplificativo ma non esaustivo, presentazioni digitali, brevi materiali video, strumenti online per raccogliere le opinioni dei partecipanti (es. Mentimeter, Kahoot, ecc.) o soluzioni basate su un approccio di gamification. Questi strumenti si sono rivelati particolarmente adatti durante le interazioni del consorzio con il gruppo target come solida base per successive riflessioni critiche, discussioni e il raggiungimento degli obiettivi del corso attraverso un approccio partecipativo e co-creativo.

Le nostre esperienze suggeriscono che i corsi di formazione possono essere svolti con la preparazione iniziale dei docenti in gruppi che comprendono aziende dello stesso settore, ma anche di settori diversi. Possono essere applicati in modo da consentire la consegna indipendente o la consegna in sinergia di diversi argomenti importanti per i destinatari - piccole e medie imprese. Un'altra preziosa intuizione della nostra esperienza è legata alle sessioni di lancio. Fornire informazioni quanto più dettagliate possibile sulle

aspettative dei partecipanti, gli strumenti da utilizzare e gli obiettivi del corso è stato trovato per facilitare l'esecuzione fluida e le dinamiche all'interno del gruppo. Per i corsi che si tengono ripetutamente, il consorzio raccomanda di raccogliere feedback e utilizzare le informazioni raccolte per perfezionare e migliorare i contenuti, gli strumenti e i metodi di insegnamento utilizzati per interagire con il gruppo target.



### 3. COINVOLGIMENTO DEI DESTINATARI

L'erogazione dell'istruzione può essere avviata sia dal lato dell'offerta che dal lato della domanda. Sebbene gli incentivi dal lato della domanda per partecipare alla formazione siano relativamente semplici, esistono molteplici canali attraverso i quali i potenziali partecipanti possono essere incoraggiati a impegnarsi, come quelli creati nell'ambito di ESMERALD. I metodi convenzionali per attrarre utenti includono la distribuzione telefonica o via e-mail di informazioni su potenziali corsi di formazione. Qui possono essere utilizzate le reti di diffusione esistenti della propria organizzazione, nonché quelle appartenenti ad altre organizzazioni. In altri casi, per raggiungere i partecipanti desiderati, si possono utilizzare entità specializzate per il sostegno alle imprese, come agenzie di sviluppo, incubatori, associazioni di imprese, ecc. Reti di ex studenti, ora imprenditori o dipendenti di potenziali organizzazioni possono fungere da canale, quando i fornitori di istituti di istruzione superiore. Alcuni dei membri del consorzio hanno anche cercato di raggiungere i partecipanti attraverso canali come il sito web. Effetti simili, anche se di diversa portata, possono essere raggiunti pubblicando inviti a manifestare interesse attraverso i social network. In un caso, sono stati utilizzati forum comunitari specializzati per raggiungere le PMI. E questo canale si è rivelato efficace, raggiungendo un numero significativo di imprenditori. Gli eventi specializzati dedicati ai membri dei gruppi target non dovrebbero essere rifiutati. Tali eventi di solito includono varie attività di accompagnamento, ea questo scopo possono essere utilizzate anche

formazioni come quelle basate su ESMEALD. Infine, le reti di parti interessate possono essere utilizzate per promuovere la piattaforma ESMEALD OER tra i membri del gruppo target poiché i corsi di formazione sviluppati sono forniti in un formato pronto per l'uso.

## 4. COMUNICAZIONE CON IL GRUPPO TARGET E I PARTECIPANTI

Una delle chiavi per un'istruzione efficace è una buona comunicazione con il gruppo target e i partecipanti. Ciò richiede agli istruttori di impiegare frequentemente una varietà di tecniche note come approcci "rompighiaccio". Sebbene ci siano molti approcci, la nostra esperienza mostra che dovrebbe essere fatto uno sforzo per trovare un equilibrio tra l'essere troppo seri e troppo amichevoli nei confronti dei partecipanti, e per definire fin dall'inizio ruoli e responsabilità nel processo. I gruppi di studenti di solito sono costituiti da partecipanti con diversa prontezza a impegnarsi in discussioni e contestare le opinioni o i fatti presentati. Per rompere il ghiaccio, prova a identificare tali partecipanti e avvia una discussione. Tuttavia, ciò non significa che gli altri membri del gruppo debbano essere esclusi dall'interazione. Le domande rompighiaccio possono includere domande informali, presentazioni di ciascun partecipante, riflessioni sui singoli hobby, ecc.

Le suddette attività mirano a creare fiducia tra i partecipanti. Come hanno dimostrato le nostre sessioni pilota, le convalide e le disseminazioni, rompere il ghiaccio con alcune domande informali è molto utile. Ai partecipanti può essere chiesto di presentarsi, di spiegare le motivazioni che li hanno spinti a partecipare alla sessione, oppure di presentare la propria organizzazione e le proprie caratteristiche educative. Nel caso di sessioni di follow-up, rompere il

ghiaccio può comportare la riflessione sulle esperienze raccolte durante le sessioni precedenti. Qui puoi porre domande direttamente o coinvolgere un gruppo di studio per porsi domande a vicenda.

La nostra esperienza suggerisce che l'applicazione di uno degli approcci di cui sopra si è dimostrata utile nella creazione di un ambiente collaborativo e ha incoraggiato tutti i partecipanti a contribuire e impegnarsi in discussioni produttive. Quanto sopra può essere applicato in un ambiente fisico o online. Nell'approccio online, è particolarmente applicabile all'approccio descritto perché consente una comunicazione rapida, è pratico e flessibile e consente una facile condivisione del materiale in tempo reale. Ciò, tuttavia, crea difficoltà nello stabilire connessioni personali rispetto alla comunicazione faccia a faccia. In tali circostanze è anche importante pensare a sfide come sporadiche difficoltà tecniche. Si dovrebbe prestare attenzione anche alle differenze generazionali nella consegna dei contenuti e lo stile di insegnamento dovrebbe essere adattato alle esigenze del gruppo.

## 5. GESTIONE DEL GRUPPO

La gestione del gruppo si riferisce ai modi in cui l'istruttore mantiene gli studenti interessati e coinvolti. Ogni gruppo di apprendimento è composto da partecipanti che differiscono nella loro disponibilità a discutere, criticare e partecipare attivamente alle attività di apprendimento. La chiave per fornire con successo un'istruzione e mantenere la sessione "vivace" si riduce alla capacità di rendere l'atmosfera libera e flessibile. Ciò può essere avviato da una discussione su invito con i portavoce informali del gruppo o dividendo i partecipanti in gruppi e assegnando compiti da presentare in seguito. Per mantenere attiva la sessione è possibile avvalersi dell'ausilio di strumenti digitali. Al Covid, si riconosce che alcuni partecipanti si sentono più liberi di esprimere le proprie opinioni attraverso canali online (es. Mentimeter, Kahoot e soluzioni simili), mentre altri saranno interessati a farlo attraverso la comunicazione verbale. La sfida per l'istruttore è trovare l'equilibrio ottimale tra i due, selezionando allo stesso tempo una quantità appropriata di materiale come best practice, case study e risorse simili che possono stimolare la discussione. L'atteggiamento dell'istruttore ha un'influenza non trascurabile sul modo in cui il gruppo lo percepisce. Ad esempio, se l'istruttore è costantemente dietro un banco o un altro ostacolo o si mescola con i partecipanti può fare una grande differenza nella percezione degli studenti della distanza tra loro e coloro che insegnano il contenuto.

Le nostre esperienze hanno dimostrato che il mantenimento dell'impegno di

gruppo può essere facilmente raggiunto fornendo molti esempi relativi alla vita quotidiana e mantenendo un equilibrio tra concetti teorici e applicazione pratica. L'aggiunta di giochi online ha reso l'esperienza più piacevole e interattiva, ma ha anche creato un ambiente di apprendimento competitivo tra i partecipanti. Un'altra serie di strategie includeva l'invito ai partecipanti a porre domande, condividere le loro esperienze e fornire feedback durante la sessione. Anche il lavoro di gruppo e la collaborazione hanno contribuito a creare un senso di comunità e hanno incoraggiato la creazione di un ambiente di apprendimento stimolante.

In alcuni casi, è stato osservato che l'aspetto visivo e la facilità di comprensione dei materiali didattici con l'ausilio di strumenti multimediali (video, immagini, grafici) hanno favorito l'adozione. Allo stesso tempo, dovrebbe essere garantito che i partecipanti abbiano abbastanza pause regolari, opportunità di networking e discussioni informali. Questo li aiuta a mantenere il coinvolgimento e rimanere concentrati, ma anche a esplorare la pertinenza dei singoli segmenti del contenuto trasmesso.

## 6. APPRENDIMENTO COMBINATO E TRASMISSIONE ONLINE

L'applicazione del contenuto del corso in diversi contesti di apprendimento richiede l'adeguamento di determinate impostazioni. La piattaforma ESMERALD OER è progettata con l'obiettivo di consentire l'autoapprendimento e l'istruzione online, ma in una certa misura può anche seguire corsi offline. Il compito dell'insegnante è trovare un equilibrio tra strumenti tradizionali e soluzioni digitali nel tentativo di facilitare l'acquisizione da parte degli studenti dei contenuti forniti. Tuttavia, nell'ambiente digitale il compito è ancora più impegnativo. Molte fonti digitali sono statiche e non dinamiche. Il compito del formatore è dirigere l'attenzione dello studente sui dettagli rilevanti. Qui è possibile utilizzare strumenti come supporti di presentazione, risorse simili a moodle o strumenti di videoconferenza. Durante le nostre sessioni pilota, validazione e diffusione, abbiamo utilizzato diversi strumenti di videoconferenza come Zoom, Teams, Meet o Skype. Questi sono integrati da strumenti online interattivi come Kahoot, Google Forms e Poll Everywhere. In questo modo, siamo stati in grado di valutare la comprensione del materiale didattico da parte dello studente e adattare di conseguenza il nostro programma educativo. Questi strumenti sono stati in altri casi combinati con strumenti tradizionali della classe come proiettore e computer portatile, lavagna a fogli mobili e lavagne bianche.

## 7. MOTIVAZIONE E OPINIONE DEI PARTECIPANTI

I partecipanti possono decidere di partecipare ai corsi di formazione per vari motivi individuali e organizzativi. In alcuni casi, possono essere attratti dalla curiosità e dalla consapevolezza di sé. In altri casi, tra le motivazioni possono esserci incertezza, paura di fallire, ma anche la sensazione di un costante bisogno di aggiornare le proprie competenze. Il feedback che abbiamo raccolto ha rivelato che la maggior parte di coloro che hanno partecipato alle attività di pilotaggio, convalida e diffusione lo hanno fatto per un interesse per la formazione e l'apprendimento, per il desiderio di applicare i contenuti appresi nella loro vita professionale e personale, o perché erano influenzati da la pandemia di Covid ma non avevano le risposte o le strategie giuste per affrontare le sfide che devono affrontare.

Una parte importante della sostenibilità dell'istruzione ESMERALD si basa sulla raccolta di feedback dai partecipanti. Bisogna essere consapevoli del fatto che le raccolte di feedback formali tendono a creare un senso di noia tra gli studenti. Pertanto, è altrettanto importante raccogliere feedback informali durante le sessioni in cui i partecipanti possono esprimere i propri sentimenti, punti di vista e atteggiamenti in merito al contenuto e all'erogazione della formazione, alla qualità della sessione individuale o all'approccio dell'istruttore/oratore. Questo modo aperto e chiaro di comunicare ha l'ulteriore scopo di creare fiducia e incoraggiare gli studenti a sentire che la loro voce è rilevante e quindi più disposti ad aprirsi e parlare.



La raccolta di feedback ufficiali può essere effettuata attraverso diversi canali. Focus group, sondaggi contenuti in strumenti come Google Forms o moduli di feedback già pronti da diversi siti Web possono essere utilizzati e consegnati agli studenti con l'aiuto di un codice QR, un collegamento a un sito Web o simili. Qui vale la pena prestare attenzione all'anonimato delle risposte, poiché è più probabile che questo motivi gli studenti ad aprirsi. Dovrebbe essere garantito che i partecipanti siano assistiti in caso di difficoltà tecniche durante il completamento del sondaggio di feedback. Il coinvolgimento nel feedback dovrebbe essere aumentato con diversi strumenti motivazionali. La nostra esperienza ha dimostrato che spiegare l'importanza del feedback per migliorare i programmi di formazione e le prestazioni funge da incentivo rilevante. In sessioni ripetute, agire in base al feedback raccolto e dimostrare i risultati ai partecipanti li ha motivati a continuare a pensare.

## 8. RACCOMANDAZIONI PER SCENARI ALTERNATIVI

Ogni formazione è sviluppata con l'obiettivo di soddisfare i bisogni esistenti o previsti. Per questo motivo necessitano di ulteriori revisioni e miglioramenti nel tempo. Già durante gli eventi di pilotaggio, convalida e diffusione, sono state identificate diverse opzioni alternative per fornire istruzione e valorizzazione. Questi possono essere consigliati a potenziali studenti e istruttori per essere presi in considerazione come scenari alternativi. In primo luogo, il tempo di formazione dovrebbe essere pianificato in quanto potrebbe essere difficile per alcuni partecipanti frequentare corsi individuali a causa dei loro altri impegni. Alcuni partecipanti potrebbero avere problemi nell'utilizzo della tecnologia richiesta per le sessioni online. Ciò richiede una formazione propedeutica all'uso della tecnologia nelle sessioni online. Il feedback raccolto da alcuni partecipanti ha suggerito che l'interattività e l'approccio pratico dei tour attraverso attività di gruppo, giochi di ruolo e studi di casi potrebbero essere utili per l'assorbimento dei contenuti forniti. Infine, dovrebbe essere previsto un tempo sufficiente per la discussione, la riflessione e il feedback.

In altri casi, si può osservare la necessità di un migliore equilibrio tra la parte teorica e quella pratica dell'istruzione. Dipende dalle caratteristiche del singolo gruppo e spetta a ogni singolo istruttore adattare il contenuto in modo appropriato. Dovrebbero essere prese in considerazione anche le differenze nell'età e nel profilo dei partecipanti. Poiché i diversi gruppi di età

possono differire nell'accettazione di determinati materiali, qui si potrebbe introdurre un approccio su due fronti, introducendo ciascun gruppo a materiali progettati per i propri coetanei..