

*Dal sapere, saper fare al saper agire:  
le competenza e la valutazione*



*Diletta Priami, Maria Barbara Lelli  
27 maggio 2016*

## Posizione Organizzativa

Variabile organizzativa legata all'ambiente spazio-temporale e ne evidenzia le attese possibili.

Rispetto al punto del sistema organizzativo definisce l'insieme delle attività e dei contenuti del lavoro, delle responsabilità, della autonomie, dei livelli di complessità e dei risultati assegnati.

La vita della posizione è indipendente dal fatto che sia in uno specifico momento ricoperta o meno.

Una posizione organizzativa può essere creata, modificata e cancellata.



## Il Profilo di competenza



Esprime l'insieme delle competenze, dei comportamenti agiti e delle esperienze rispetto ad una posizione dell'organizzazione

Riempie, descrive e plasma lo spazio occupato, e il "saper agire" in un determinato contesto per ricoprirlo

Risponde con efficacia alle attese degli interlocutori nei confronti del ruolo

# Competenza

*dal latino*

Competentia sostantivo di competere (“cum” con, insieme “petere” chiedere, dirigersi verso, cercare di avere)

*Competere significa dunque:*

- convergere in un medesimo punto
- concordare
- essere applicabile
- essere adatto, capace di (in senso figurato)









## Alcune definizioni ...



*Caratteristica intrinseca di un individuo che è causalmente collegata ad una performance efficace o superiore nella mansione affidatagli e che è misurabile sulla base in un criterio prestabilito*

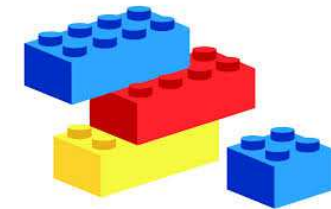
Spencer, 1993



**COMPORAMENTO:** Insieme di azioni osservabili, messe in atto da un individuo, sollecitate dalla combinazione di contesto e di caratteristiche proprie della persona

**COMPETENZA:** Caratteristica intrinseca dell'individuo, appartenente alla dimensione psicologica, costituita dall'insieme articolato di capacità, conoscenze ed esperienze. Si esprime attraverso comportamenti e necessita, per esprimersi, dell'azione di motivazione e di contesto

**CAPACITA':** Dotazione personale che permette di eseguire con successo una determinata prestazione, quindi la possibilità di riuscita nell'esecuzione di un compito o, in termini più vasti, di una prestazione lavorativa. Questa possibilità di riuscita è a sua volta condizionata dall'attitudine. La capacità ha natura intrinseca proprio per il suo radicarsi nel patrimonio attitudinale dell'individuo, che è stabile



*“Se vuoi capire una persona,  
Non ascoltare le sue parole,  
osserva il suo comportamento”  
Albert Einstein*

## Cinque tipi di caratteristiche intrinseche

- ✓ **Motivazioni:** spinte interiori che inducono una persona ad agire
- ✓ **Tratti:** caratteristiche, propensioni fisiche e mentali, disposizioni a comportarsi in un determinato modo in una data situazione (*tempi di reazione, spirito di iniziativa*), stili, attitudini
- ✓ **Immagine di sé:** schemi mentali, valori, convinzioni, valutazioni su se stessi e sul proprio ruolo, (*autostima*) (saper essere)



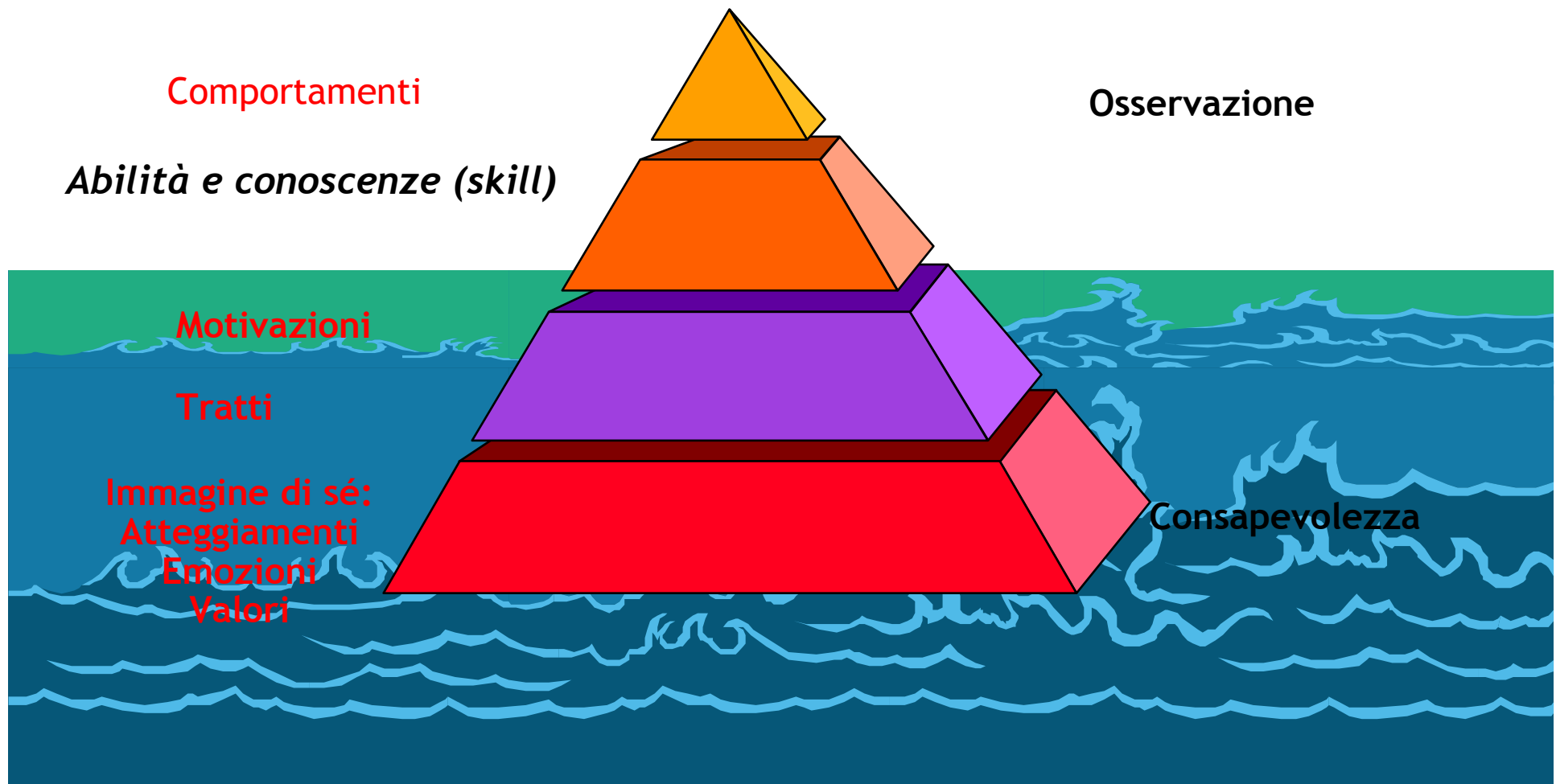
## *Cinque tipi di caratteristiche intrinseche*



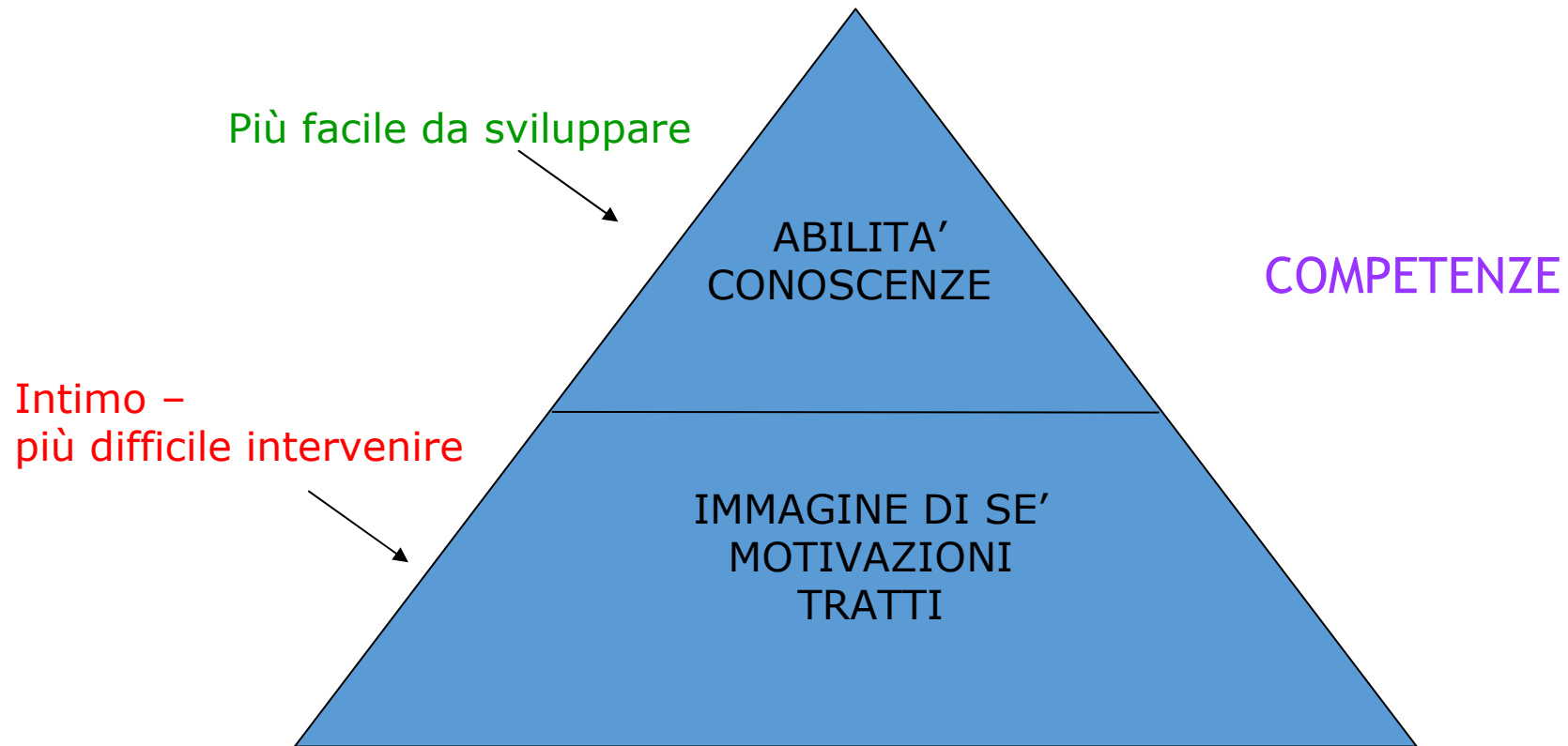
- ✓ **Conoscenze:** di discipline o di argomenti specifici, informazioni possedute in un certo campo relative a temi, fatti, dati e procedure (sapere)
- ✓ **Abilità (skill):** capacità cognitive necessarie per eseguire un determinato compito o risolvere un problema (saper fare)

## *Iceberg della competenza: modello Spencer e Spencer*

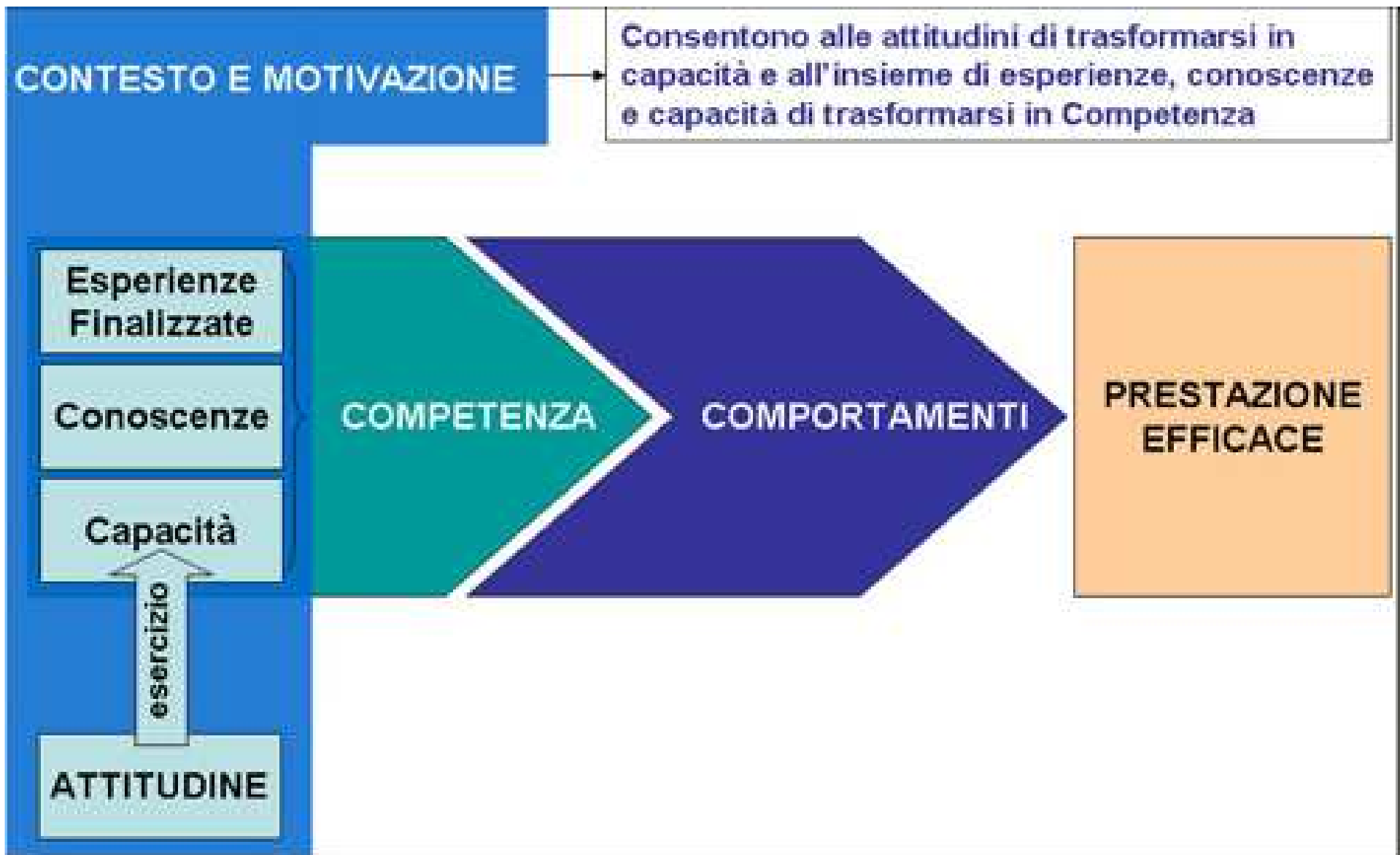
*Ciò che noi conosciamo e vediamo  
delle persone sono in realtà i loro:*



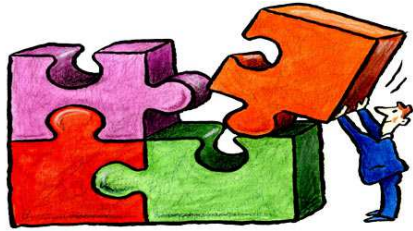
# Iceberg della competenza



Spencer, 1993



Levati e Saraò, 1990



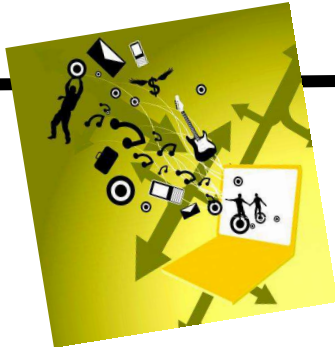
Quindi ... **COMPETENZE**

**SAPER AGIRE**

**USO DEL SAPERE IN FUNZIONE DEL COMPITO E DEL CONTESTO**

<b>Conoscenze</b>	Sapere	CONOSCENZE DICHIARATIVE (sapere cosa) CONOSCENZE PROCEDURALI (sapere come) .....
<b>Abilità</b>	Saper fare	CONDOTTE PRATICHE PROCEDURE D'AZIONE CONSAPEVOLEZZA DELL'AZIONE
<b>Disposizioni ad agire</b>	Saper essere	FATTORI MOTIVAZIONALI MODALITÀ DI RELAZIONE .....

## Un tentativo di sintesi



La competenza professionale ...  
è sempre

... caratteristica intrinseca  
(motivazioni; tratti; immagini di sé;  
conoscenze; skill) e individuale

... finalizzata: concreta ed espressa  
rispetto a qualcosa, a criteri, a  
risultati; ....

... contestualizzata: specifica e  
contingente

... saper agire





## Valutare le competenze .... un problema

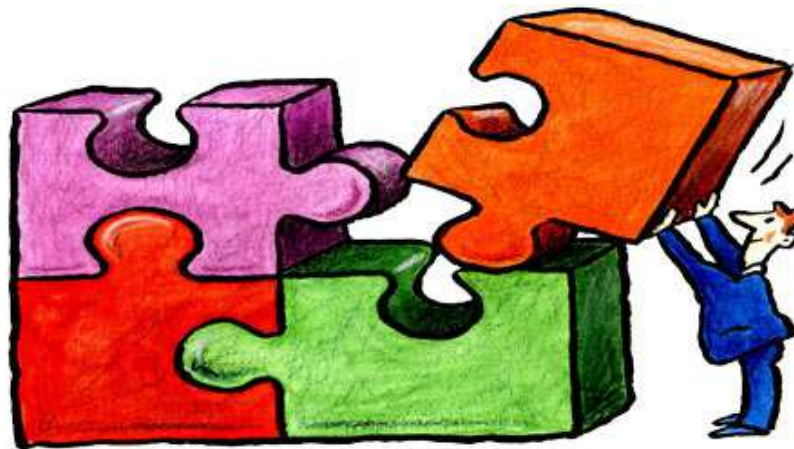
*“Mi domandavo se la scienza alla quale mi ero affidato non fosse in fondo cieca come lo sono in una vecchia storia indiana i cinque protagonisti cui viene chiesto di descrivere un elefante. Il primo cieco si avvicina all’animale e gli tocca le gambe: “L’elefante è come un tempio e queste sono le colonne”, dice. Il secondo tocca la proboscide e dice che l’elefante è come un serpente Il terzo cieco tocca la pancia del pachiderma e sostiene che l’elefante è come una montagna. Il quarto tocca un orecchio e dice che l’elefante è come un ventaglio. L’ultimo cieco, annaspando, prende in mano la coda e dice: “L’elefante è come una frusta!” Ogni definizione ha qualcosa di giusto, ma l’elefante non viene mai fuori per quel che è davvero.”*

(T. Terzani “Un altro giro di giostra”, Milano, Longanesi 2004,p.84)



## *Ma come valutarle ?*

*La valutazione delle competenze è un **giudizio sul comportamento** agito nei **contesti professionalmente** rilevanti e sulle conoscenze, le capacità e le propensioni che sottendono il comportamento stesso*



## Ma come valutarle ?

### Una importante precisazione

Dal punto di vista organizzativo  
la competenza **non va disgiunta dall'obiettivo**.  
Una competenza che si esprime con finalità  
non coerenti con quelle dell'organizzazione  
non può essere valutata



## *Ma come valutarle ?*



indicare alcuni comportamenti “tipici” che rendono visibile il possesso (comportamento pro) / non possesso (comportamento contro) di una competenza

definire e specificare per ciascuna competenza una griglia di indicatori comportamentali

definire una scala di misurazione



## La valutazione delle competenze

Valutare le competenze significa raccogliere con

*metodo:*

informazioni  
dati di realtà  
Indicazioni

sul soggetto per formulare

Giudizi

sul grado di **COERENZA** esistente tra  
**possesso visibile** di conoscenze e capacità  
e **possesso richiesto**



## La funzione valutativa

- ✓ La valutazione è, inevitabilmente, **soggettiva**
  - ✓ La valutazione è **qualitativa**
- ✓ La valutazione deve essere **finalizzata**
- ✓ La valutazione deve **essere equa**
- ✓ La valutazione produce **“ansia”**





I tre concetti chiave per una corretta valutazione

## CONTESTUALIZZARE

Dove - In quale situazione - In quale fase del processo

## DESCRIVERE

Cosa esattamente mi aspetto di vedere

## “OGGETTIVARE”

Ridurre le distorsioni percettive individuali



## Contestualizzare

Domanda chiave:

“In quale situazione professionale mi interessa osservare come si comporta il soggetto?”

e in particolare ...

“In quella situazione che significato attribuisco ai comportamenti osservati?”





## Descrivere l'oggetto di valutazione

Domanda chiave:

“Ho chiaro cosa mi aspetto di vedere da un soggetto che si comporta in modo coerente con le aspettative?”

in particolare ...

“So cogliere la misura e le specificità con cui esprime le caratteristiche richieste?”

“Oggettivare” (sempre tra virgolette)

Domanda chiave:

“Come faccio a difendermi dai filtri percettivi e/o  
come facciamo a essere omogenei tra valutatori?”



Descrizioni analitiche  
dei livelli considerati

+



Valutazioni in gruppo



## Grading delle conoscenze



Tre indicatori fondamentali:

- ✓ **PADRONANZA DELLA MATERIA**
- ✓ **AUTONOMIA NELL'APPLICAZIONE**
- ✓ **COMPLESSITA'/VARIABILITA' DELLE SITUAZIONI APPLICATIVE**

La scala contiene **4 GRADI DI INTENSITÀ CRESCENTE**,  
dove 1(UNO) rappresenta il livello più basso e  
4 (QUATTRO) il livello più alto

## Grading delle conoscenze: un esempio



<i>Livelli</i>	<i>Descrizione</i>
1	Conoscenza degli elementi di base della materia. Applicazione “conforme” nelle situazioni - attività - progetti più semplici o ripetitive, con autonomia limitata e/o sotto supervisione di persona più esperta
2	Conoscenza operativa della materia e degli standard professionali minimi del lavoro. Applicazione autonoma in situazioni semplici oppure con autonomia parziale e supervisione limitata quando le situazioni sono meno note o più complesse e con risultati del lavoro rispondenti a standard definiti
3	Conoscenza sviluppata con l’esperienza diretta e padronanza piena della materia. Utilizzo in situazioni - attività - progetti diversificati, con buona autonomia e capacità di applicare le conoscenze al contesto specifico e con risultati positivi. Ruolo di supervisione e trasmissione di conoscenze verso i più giovani.
4	Massimo livello di approfondimento e dominio della materia. Leadership di competenza visibile e riconosciuta. Capacità di produrre risultati di elevato standard professionale in tutte le circostanze. Governo completo di tutte le attività e/o ruolo di innovazione, sviluppo e diffusione del know-how specifico

## Grading delle conoscenze adottate in RER

<i>Livelli</i>	<i>Descrizione</i>
1	Ha bisogno di training per effettuare il compito specifico
2	Ha bisogno di supervisione per effettuare il compito specifico
3	È competente per formare altri ad effettuare il compito specifico senza supervisione
4	È competente per formare altri ad effettuare il compito specifico



## Valutare le competenze: strumenti e metodi



	Osservazione sul campo	Osservazione in Laboratorio	
<i>Autovalutazione</i> <b>soggettivo</b> (significati personali)	Check list Questionari Test Diario di bordo/autobiografie	Check list Questionari Test	
<i>Eterovalutazione</i> <b>intersoggettivo</b> (sistema di attese)	Contesti costruiti nel reale + Check list	Prove in situazioni costruite + Check list	Osservazioni in itinere Interazione tra pari Interazioni con esperti, tutor
<i>Analisi prestazioni</i> <b>oggettivo</b> (evidenze osservabili)	Compiti autentici Check list	Prove di verifica Check list	



# La valutazione ... funzione formativa versus certificativa

Valutazione **dell'**apprendimento

Logica del controllo

Certificazione sociale

A posteriori

Classificare

Valenza informativa



Valutazione **per** l'apprendimento

Logica dello sviluppo

Crescita formativa

In itinere

Orientare

Valenza metacognitiva



*“Si tratta di accertare non ciò che lo studente sa,  
ma ciò che sa fare con ciò che sa.” (Wiggins, 1993)*

Competenza	Descrittore	Comportamento
<p><b>Capacità di risolvere problemi</b></p>	<p>Effettua correttamente l'analisi e la diagnosi del problema (raccolta, quantificazione, verifica, ricerca cause) ed elabora soluzioni, con atteggiamento costruttivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• analizza in dettaglio e sintetizza il problema nelle sue componenti essenziali</li> <li>• indica e propone soluzioni alternative all'equipe</li> <li>• coglie i segnali di possibili criticità e ne anticipa la gestione</li> <li>• .....</li> </ul>
<p><b>Sviluppo professionale degli altri</b></p>	<p>Abilità di stimolare qualcuno a sviluppare le proprie capacità o a migliorare le proprie prestazioni per il conseguimento di un obiettivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• invita gli altri a discutere i problemi connessi con la prestazione al fine di migliorarla</li> <li>• dice esplicitamente alle persone che possono raggiungere gli obiettivi professionali e le incoraggia</li> <li>• fornisce informazioni e strumenti alle persone per migliorare le proprie abilità e conoscenze</li> <li>• .....</li> </ul>

Competenza	Descrittore	Comportamento
<p><b>Orientamento all'innovazione</b></p>	<p>Propone e sviluppa soluzioni metodologiche e tecniche innovative che concorrano al miglioramento dei processi di lavoro e allo sviluppo della qualità dei servizi</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• contribuisce alla definizione e implementazione di tecniche e strumenti di lavoro innovativi</li> <li>• si spende in prima persona per diffondere il Know how rispetto a tematiche legati all'innovazione</li> <li>• interpreta il contesto e delinea strategie innovative e coraggiose</li> <li>• .....</li> </ul>
<p><b>Capacità di collaborazione e lavoro di squadra</b></p>	<p>Apporto positivo al gruppo di lavoro con la formulazione di proposte e condivisione di informazioni</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cerca di comprendere le opinioni, i bisogni, le esigenze degli altri</li> <li>• evita di lasciare conflitti irrisolti con le persone</li> <li>• imposta i rapporti con le persone con la massima chiarezza possibile</li> <li>• .....</li> </ul>

# Ma quali competenze ?

... ancora Accordo del 29/04/2012 ...

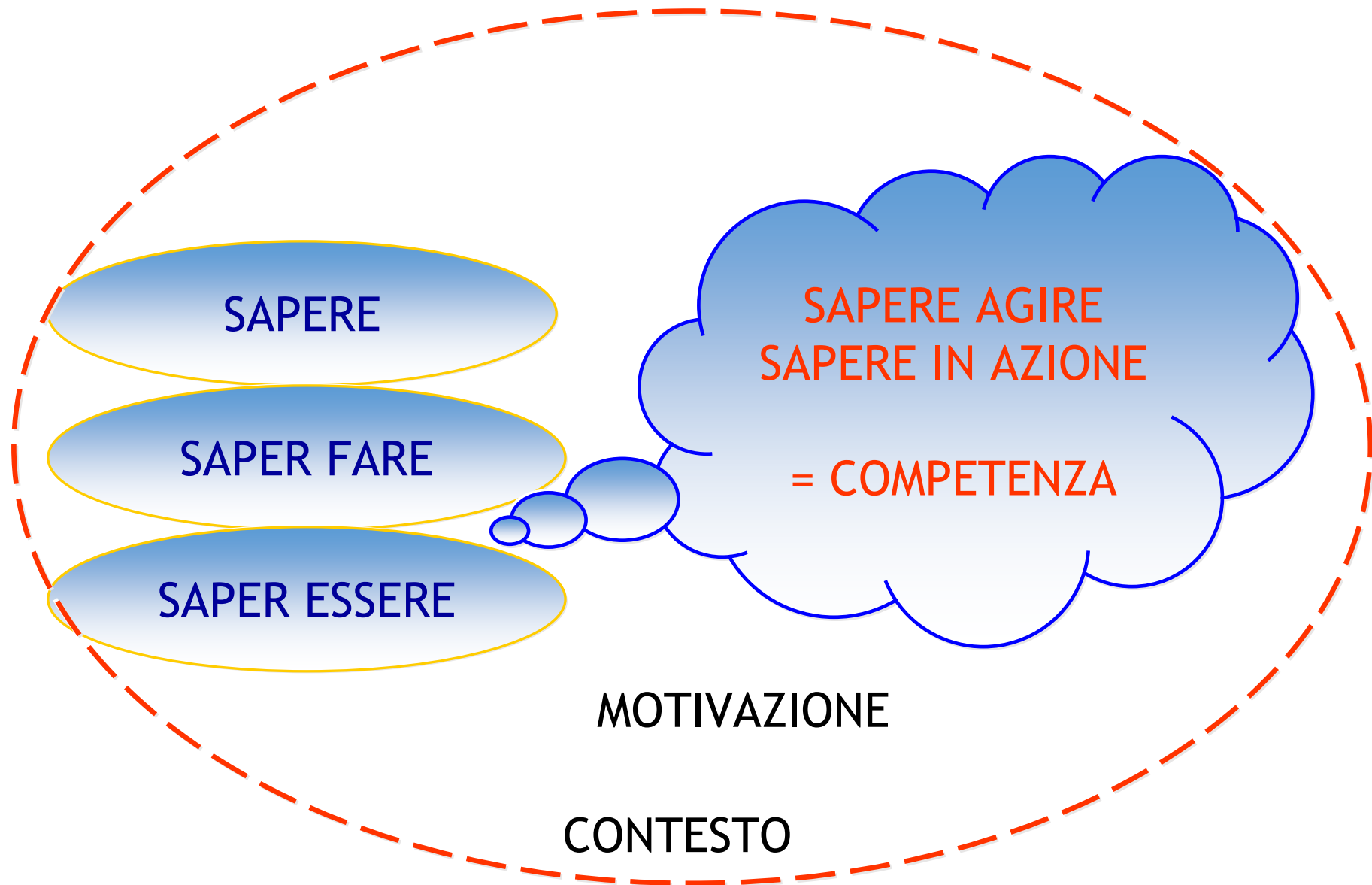
## *il Dossier formativo e le aree di riferimento per l'individuazione degli obiettivi formativi*

- o Competenze tecnico - specialistiche: medico - specialistiche e delle diverse professioni sanitarie esercitate sia individualmente sia negli ambiti organizzativi
- o Competenze di processo relazionali/comunicative: relative alla capacità di relazione, comunicazione e rapporti con i pazienti, con gli altri soggetti dell'organizzazione, con soggetti esterni, con i cittadini e con i gruppi di lavoro
- o Competenze di sistema organizzativo/gestionali, situazionali e di ruolo: relative alla modalità con cui le competenze tecniche professionali vengono applicate nel proprio contesto di lavoro in questo ambito vanno ricomprese le competenze generali sanitarie, clinico assistenziali relative al proprio profilo professionale e al codice deontologico.

*Si può insegnare  
ad un tacchino ad arrampicarsi  
su un albero,  
ma è molto più semplice assumere uno  
scoiattolo*



# Competenza



# Laboratorio

---



mercoledì 20 marzo 13

*... lavoro di gruppo*



## Profili di competenza cure palliative dell'Ausl Romagna

<b><i>UNITA' DI COMPETENZA (Competenze Accordo Stato Regione)</i></b>	<b><i>CAPACITA' (essere in grado di)</i></b>	<b><i>CONOSCENZE (Obiettivi formativi dell'Accordo)</i></b>	<b><i>INDICATORI (attività da prendere in considerazione per accertare il possesso di capacità e conoscenze )</i></b>



## Profili di competenza cure palliative dell'Ausl Romagna

**le capacità** riguardano i processi cognitivi ed attuativi da agire nell'attività professionale:

ESSERE IN GRADO DI + VERBO DI NATURA COGNITIVA E/O DI AZIONE ALL'INFINITO PRESENTE (es.: *essere in grado di identificare, predisporre, scegliere, applicare*)  
+ASPETTI DI SPECIFICAZIONE

Sono le attività da prendere in considerazione per accertare il possesso di capacità e conoscenze relative all'unità di competenza

<b>UNITA' DI COMPETENZA</b>	<b>CAPACITA'</b>	<b>CONOSCENZE</b>	<b>INDICATORI</b>
-----------------------------	------------------	-------------------	-------------------

intese come un insieme di capacità e conoscenze, aggregate in base ad una finalità, che producono cioè un risultato osservabile e valutabile.  
Nell'ACSR: Competenze

le conoscenze riguardano i saperi di riferimento dell'attività professionale  
Nell'ACSR : contenuti formativi

## Profili di competenza cure palliative dell'Ausl Romagna

### ESEMPIO LAICO

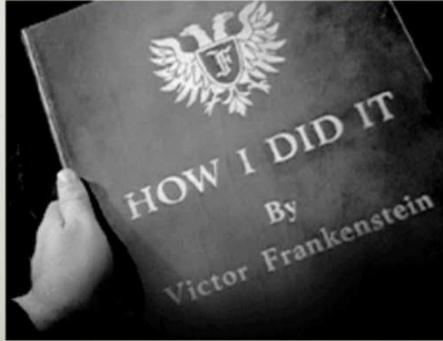
<b>UNITA' DI COMPETENZA (Competenze Accordo Stato Regione)</b>	<b>CAPACITA' (essere in grado di)</b>	<b>CONOSCENZE (Obiettivi formativi dell'Accordo)</b>	<b>INDICATORI (attività da prendere in considerazione per accertare il possesso di capacità e conoscenze )</b>
<b>Coltivazione piante da frutto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Individuare gli interventi da effettuare per la conduzione del frutteto: messa a dimora, innesto, potatura, diradamento, ecc.</li> <li>- Applicare le tecniche di produzione e riproduzione di un frutteto</li> <li>- Scegliere la modalità di raccolta dei prodotti</li> <li>- Applicare ai prodotti destinati alla vendita gli opportuni dispositivi di protezione e identificazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Principali sistemi di produzione agricola: agricoltura tradizionale, integrata, biologica.</li> <li>- Caratteristiche e modalità di funzionamento delle macchine e delle attrezzature per la produzione agricola e l'allevamento degli animali.</li> <li>- Tecniche di coltivazione delle piante da semina e da frutto.</li> <li>- Principi comuni e aspetti applicativi della legislazione vigente in materia di sicurezza.</li> <li>- La sicurezza sul lavoro: regole e modalità di comportamento (generali e specifiche).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Messa a dimora di piante da frutto.</li> <li>- Innesto.</li> <li>- Potatura.</li> <li>- Raccolta dei frutti</li> </ul>

Profili di competenza cure palliative dell'Ausl Romagna  
ES:Medico Palliativista

<p style="text-align: center;"><b>UNITA' DI COMPETENZA</b> (Competenze Accordo Stato Regione)</p>	<p style="text-align: center;"><b>CAPACITA'</b> (essere in grado di)</p>	<p style="text-align: center;"><b>CONOSCENZE</b> (Obiettivi formativi dell'Accordo)</p>	<p style="text-align: center;"><b>INDICATORI</b> (attività da prendere in considerazione per accertare il possesso di capacità e conoscenze )</p>
<p><b>SAPER VALUTARE I MALATI E LE FAMIGLIE PER L'ACCESSO ALLE CP</b></p>	<p>- e' in grado di utilizzare gli strumenti di valutazione prognostica e ne sa riconoscere limiti e vantaggi; -.....; -.....;</p>	<p>-le scale di misurazione del performane status (secondo Karnofsky, OMS) -.....; -.....;</p>	<p><b>Utilizzo della scala....</b> -.....; -.....;</p>

## Progetto

---



mercoledì 20 marzo 13

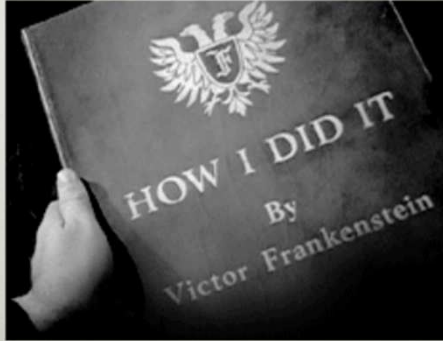
*Mandato per oggi ...*

*Declinare una competenza comune e una dello specifico professionale dell'Accordo Stato Regione definendo i descrittori e i comportamenti distintivi osservabili che individuano la competenza*

*Tempo fino alle ore 17.00*

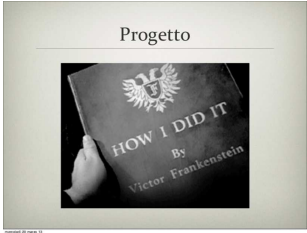
## Progetto

---



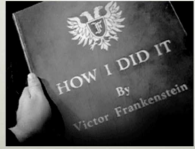
mercoledì 20 marzo 13

*Mandato per il 29 settembre*  
*Per ciascuna delle competenze comuni*  
*e dello specifico professionale dell'Accordo Stato Regione*  
*tracciare i descrittori*  
*e i comportamenti distintivi osservabili*  
*che individuano la competenza*



<i>Competenze di processo relazionali/comunicative</i>	<b>Descrittore</b>	<b>Comportamento</b>

Progetto



<i>Competenze di sistema organizzativo/gestionali, situazionali e di ruolo</i>	Descrittore	Comportamento