



SEASON READY



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Commission



Erasmus+



SEASON READY

WORK-BASED LEARNING FOR SEASONAL HOSPITALITY WORKERS

GUIDA METODOLOGICA DI SEASONREADY PER L'APPRENDIMENTO BASATO SUL LAVORO NEL SETTORE DELL'OSPITALITÀ ALBERGHIERA

RIEPILOGO GENERALE

Intellectual Output 2

Sviluppato dal
CESIE, Italia



cesie
the world is only one creature

La **Guida Metodologica di SeasonREADY per l'Apprendimento basato sul Lavoro (WBL 'work-based learning') nel Settore del Turismo e dell'Ospitalità Alberghiera** è stata sviluppata in base ai risultati raccolti da una approfondita ricerca condotta all'interno di tre paesi europei, quali la Croazia, la Grecia e l'Italia, la quale esplora la situazione attuale riguardo l'occupazione stagionale e le esigenze di formazione del personale stagionale, dei datori di lavoro, dei loro dirigenti e formatori che si occupano della formazione interna all'azienda.¹

La guida metodologica presenta un modello universale di attuazione dell'apprendimento basato sul lavoro rivolto ai **lavoratori stagionali** che **operano nel settore dell'ospitalità alberghiera**. Tiene conto di questioni specifiche che necessitano di essere affrontate nell'ambito dell'occupazione stagionale all'interno del settore dell'ospitalità alberghiera e del turismo, come ad esempio, la **scarsa disponibilità di tempo** da dedicare alla formazione iniziale, l'**aumento del carico di lavoro** durante il periodi di alta stagione, la **manca di esperienza o di formazione** dei lavoratori stagionali e la **presenza di formatori aziendali non professionisti** presso le PMI² del settore.

La Guida si rivolge principalmente ai **datori di lavoro**, ai **dirigenti**, ai **supervisor** e ai **formatori** di micro, piccole e medie imprese dell'ospitalità alberghiera privi di esperienze significative e di competenze specialistiche in merito alla formazione. Essa si propone di fornire loro uno strumento pratico e semplice da comprendere al fine di progettare e attuare una formazione efficace e personalizzata in base alle esigenze specifiche delle proprie attività e del loro personale.

Per prima cosa, la Guida illustra i **fondamenti teorici dell'apprendimento basato sul lavoro**, definendone la relativa terminologia e riassumendo i vantaggi derivanti della **formazione on-the-job**. Imparare un mestiere **mediante l'esecuzione di incarichi lavorativi** sul reale posto di lavoro consente ai lavoratori di sviluppare le **competenze professionali specifiche** del settore e le **competenze trasversali**, permette di aumentare la **fiducia** in se stessi e offre supporto per l'**integrazione** dei nuovi arrivati all'interno della squadra. Dalla prospettiva dei datori di lavoro, questo rappresenta un metodo di formazione **economicamente vantaggioso** che può venire adattato con semplicità alle loro specifiche esigenze e che pertanto genera effetti positivi sulla prestazione dei lavoratori, oltre che sulla gestione complessiva delle risorse umane (ad esempio, migliora la motivazione, avvicendamento moderato dei dipendenti).

Nella sezione seguente, sono riportati tutti i passaggi relativi al processo di sviluppo della formazione in base al **modello standard del ciclo di formazione**³: **Analisi, Progettazione, Sviluppo, Realizzazione e Valutazione**.

¹ I risultati completi dei colloqui, dei gruppi di discussione e dei questionari sono disponibili all'interno dell'apposito documento "SeasonREADY: Research Report On Local/Regional Contexts And Preconditions For Successful Introduction Of Work-Based Learning".

² PMI – Piccole e Medie Imprese

³ Fonti del modello reperibili in Branson, R. K. et al. (1975). *Interservice procedures for instructional systems development*. (5 vol.)



Fig. 1: Ciclo di formazione

Innanzitutto, i lettori vengono guidati verso la fase di **analisi iniziale**, la quale consiste nell'analisi della posizione, nell'analisi delle esigenze di formazione individuale e nell'analisi dei costi. Questo aspetto supporta il potenziale di trasferibilità della Guida, dal momento che i suoi fruitori potranno adattare la propria strategia di formazione in base alle esigenze specifiche dei loro dipendenti, ai requisiti richiesti dall'esercizio di una specifica professione o ai fondi disponibili da destinare alla formazione.

In secondo luogo, la Guida si concentra sulla **progettazione e sullo sviluppo** della formazione, analizzando **cosa, dove, chi, quando e come** formare. Essa offre indicazioni in merito a come fissare degli obiettivi SMART di apprendimento, al luogo in cui tenere una sessione di formazione e a come creare un ambiente di apprendimento favorevole. Inoltre, offre istruzioni su come programmare l'attività di formazione, decidendo la sua durata, su come individuare e selezionare un formatore valido e su come scegliere la tipologia e **metodo** più indicati **di formazione**.

Fissare gli obiettivi della formazione:

- Migliorare la **conoscenza**
- Rafforzare gli **atteggiamenti**
- Sviluppare **abilità e competenze** per svolgere **compiti** specifici
- Migliorare il **comportamento** e le **prestazioni** lavorative

Utilizza i risultati ottenuti dall'analisi iniziale per rispondere a queste domande⁴:

- Quali **informazioni** vuoi che gli individui in formazione apprendano?
- Come vorresti che impiegassero queste informazioni?
- Quali **abilità e competenze** vorresti che loro acquisissero o migliorassero?
- Come vorresti che **dimostrassero** queste abilità?
- Che tipo di **atteggiamento** dovrebbero possedere la termine della formazione?
- Se al termine della formazione tu chiedessi loro di esprimere ciò che hanno appreso, come ritieni che loro dovrebbero rispondere?

Non appena gli obiettivi saranno **chiari** al formatore e alle altre persone responsabili della formazione, occorre comunicarli agli individui in formazione. Gli obiettivi di apprendimento dovrebbero essere stabiliti in base a modalità **orientate verso il discente e fondate sulle prestazioni**, che informino. Dunque, gli individui in formazione di ciò di cui saranno capaci al termine della sessione. Stando a quanto suggerisce la ricerca, vi sono maggiori probabilità che i discenti apprendano quando sono a conoscenza di ciò che dovrebbero imparare.

La metodologia di formazione prevista dalla Guida rispetta le caratteristiche proprie della formazione dei lavoratori stagionali all'interno del settore dell'ospitalità alberghiera e del turismo. I metodi impiegati sono alquanto **pratici e semplici da applicare**, come ad esempio, **l'osservazione e la dimostrazione, il gioco di ruolo, formazione in affiancamento o sistema di supporto tra pari**.

Metodi di formazione

Diversi sono i metodi che potrebbero dimostrarsi idonei allo svolgimento di ogni fase e al conseguimento degli scopi della formazione. La varietà dei metodi applicati contribuisce al raggiungimento degli obiettivi di apprendimento, elude la monotonia e coinvolge gli individui in formazione.

Lezioni frontali

La natura tipicamente informativa di questo metodo si rivela utile quando si ha l'esigenza di trasmettere un grande quantitativo di **informazioni** verso un gruppo particolarmente numeroso di persone. Le lezioni frontali sono efficaci nella trasmissione di **conoscenze** ma difficilmente sono in grado di portare allo sviluppo di competenze pratiche.⁵ Le lezioni frontali di solito **non richiedono costi elevati e non impiegano troppo tempo** per la loro conduzione, tuttavia chi le segue resta confinato in una posizione piuttosto **passiva**.⁶ Le lezioni frontali, come le sessioni di gruppo, dovrebbero essere condotte nel corso della **formazione iniziale** e di quella **teorica**.

⁴ Hamza, M. (2012): *Development Training Material Guide*. Swedish Civil Contingencies Agency (MSB). ISBN 978-91-7383-303-5 [online]. [Ultimo accesso:01-09-2018] Reperibile all'indirizzo: <https://www.msb.se/RibData/Filer/pdf/26433.pdf>

⁵ Hamza, M. (2012): *Development Training Material Guide*. Swedish Civil Contingencies Agency (MSB). ISBN 978-91-7383-303-5 [online]. [Ultimo accesso:01-09-2018] Reperibile all'indirizzo: <https://www.msb.se/RibData/Filer/pdf/26433.pdf>

⁶ Hamza, M. (2012): *Development Training Material Guide*. Swedish Civil Contingencies Agency (MSB). ISBN 978-91-7383-303-5 [online]. [Ultimo accesso:01-09-2018] Reperibile all'indirizzo: <https://www.msb.se/RibData/Filer/pdf/26433.pdf>

Dimostrazione

Il metodo di formazione rappresentato dalla dimostrazione è un metodo **orientato al comportamento**, oltre che un modalità semplice di formazione pratica. Consiste nella **dimostrazione**, da parte del formatore, dell'utilizzo di alcuni strumenti, accompagnata dalla spiegazione dettagliata delle azioni che si svolgono. In questa fase il discente **osserva** prestando molta attenzione. Successivamente, il discente deve **replicare** l'operazione osservata.⁷ Questo metodo supporta in modo significativo lo sviluppo di **competenze pratiche** e stimola la **comprensione** e la **memorizzazione**. Inoltre, può fornire al discente un **modello da seguire**. L'aspetto positivo è rappresentato dal fatto che il discente impiegherà meno tempo ad apprendere e che potrà risolvere i problemi che incontrerà immediatamente. Il metodo della dimostrazione si rivela più efficace quando viene applicato a **piccoli gruppi** di persone o **individualmente**. Il commento da parte del formatore deve essere espresso immediatamente dopo la conclusione dall'operazione pratica.

Studio di caso

Lo studio di caso costituisce un altro metodo di formazione **comportamentale** incentrato sull'**analisi dei problemi** e sulla loro **risoluzione**. Richiede il coinvolgimento attivo degli individui in formazione, offre l'opportunità di **applicare le proprie conoscenze** e di **acquisire nuove competenze**. I discenti ricevono la descrizione di una situazione in base alla quale devono prendere una decisione oppure trovare una soluzione.⁸ Questo metodo può essere applicato a piccoli gruppi, a coppie di persone oppure eseguito individualmente. Successivamente, il formatore deve fornire una **soluzione** ideale al problema, mantenendosi tuttavia disponibile alla valutazione e alla discussione delle soluzioni originali che possono essere proposte dai discenti. Lo studio di caso si rivela particolarmente utile quando i casi riflettono una **situazione lavorativa reale** e perplessità che sorgono nel quotidiano.

L'aspetto positivo consiste nel fatto che, grazie alla fattispecie reale studiata, i discenti possono apprendere il modo attraverso il quale **analizzare e risolvere i problemi**. Inoltre, i partecipanti alla formazione impareranno a riconoscere l'importanza del sapere accettare l'opinione altrui, aspetto essenziale ai fini della risoluzione dei problemi.⁹

Gioco di ruolo

Il gioco di ruolo ben si sposa con lo studio di caso ed effettivamente può costituire la fase ad esso successiva. Si richiede ai partecipanti alla formazione di mettere in scena una situazione che richieda la **risoluzione di un problema** analogo a quelli che potrebbero incontrare sul posto di lavoro. Ciò offre loro l'occasione di **esercitare** le proprie **competenze** e di sperimentare delle **interazioni reali**. I formatori possono **osservare**, fornire dei **commenti** e **correggere** direttamente il comportamento e l'atteggiamento dei discenti.¹⁰ I giochi di ruolo

⁷ Hamza, M. (2012): *Development Training Material Guide*. Swedish Civil Contingencies Agency (MSB). ISBN 978-91-7383-303-5 [online]. [Ultimo accesso:01-09-2018] Reperibile all'indirizzo: <https://www.msb.se/RibData/Filer/pdf/26433.pdf>

⁸ Hamza, M. (2012): *Development Training Material Guide*. Swedish Civil Contingencies Agency (MSB). ISBN 978-91-7383-303-5 [online]. [Ultimo accesso:01-09-2018] Reperibile all'indirizzo: <https://www.msb.se/RibData/Filer/pdf/26433.pdf>

⁹ Training and Development Practices in Hotel Industry [online]. [Ultimo accesso:01-09-2018] Reperibile all'indirizzo: http://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/75264/12/12_chapter%205.pdf

¹⁰ Hamza, M. (2012): *Development Training Material Guide*. Swedish Civil Contingencies Agency (MSB). ISBN 978-91-7383-303-5 [online]. [Ultimo accesso:01-09-2018] Reperibile all'indirizzo: <https://www.msb.se/RibData/Filer/pdf/26433.pdf>

richiedono ai formatori il possesso di maggiori **competenze nell'ambito della facilitazione**, rispetto allo studio di caso.

Metodi di formazione *on-the-job* individuale

I lavoratori stagionali normalmente lavorano nel periodo dell'anno più impegnativo e, ciononostante, ci si aspetta da loro il massimo rendimento. Allo stesso tempo, loro sono consapevoli di non fare parte della squadra in modo permanente e ciò influisce negativamente sulla loro motivazione e sull'impegno che dedicano all'apprendimento e allo svolgimento delle mansioni.¹¹ Il **supporto individuale** può sostenerli nell'inerirsi in modo efficace e nell'apprendere il proprio mestiere in breve tempo.

Formazione in affiancamento

La formazione in affiancamento consiste nel lavorare fianco a fianco con un collega più esperto e rappresenta uno dei metodi più comunemente utilizzati per la formazione nelle PMI.¹² L'aspetto principale di questo metodo consiste nell'apprendere come svolgere un certo lavoro **trascorrendo del tempo** con qualcuno competente in materia.¹³ Nella formazione in affiancamento semplice, la realizzazione della formazione spetta al **formatore**, al **titolare**, al **dirigente** o al **responsabile del personale**. La formazione in affiancamento non è propriamente un metodo di formazione poiché l'apprendimento avviene in modo **non strutturato e informale**.

Tuttavia, l'affiancamento è molto semplice da svolgere e non richiede il possesso di competenze, materiali e risorse speciali in termini di formazione. I discenti mediante l'**osservazione** e la **ripetizione**, apprendono i **processi e le operazioni principali** del mestiere all'interno di contesti lavorativi reali. Trascorrendo parecchio tempo insieme a un lavoratore esperto, i partecipanti alla formazione hanno l'occasione di conoscere i **modi più efficaci e pratici** per svolgere gli incarichi, comprendendo meglio i problemi che comunemente si presentano e imparando a risolverli. Uno svantaggio da non sottovalutare è quello rappresentato dal fatto che il lavoratore esperto, nella spiegazione del proprio lavoro al discente, potrebbe "perdere" tempo e ciò porterebbe a una riduzione della produttività e a provare un sentimento di frustrazione da entrambe le parti.

Inoltre, gli incarichi complessi potrebbero essere difficili da comprendere se questi vengono spiegati unicamente mostrati e non spiegati in modo opportuno. Per tale ragione, la formazione in affiancamento dovrebbe essere preferibilmente applicata nelle **fasi successive** alla formazione, ovvero quando i discenti avvertono l'esigenza di **mettere in pratica** la conoscenza e le competenze che hanno appreso nel corso della formazione.

Ad **esempio**, al termine di una lezione frontale relativa agli strumenti, ai prodotti e alle procedure da seguire per svolgere le pulizie, un individuo in formazione in questo settore

¹¹ Andriotis, N. (2017): *Training Your Seasonal Employees: The Tips and Tricks* at Afrontlearning.com. online]. [Ultimo accesso:27-09-2018] Reperibile all'indirizzo: <https://www.efrontlearning.com/blog/2017/08/tips-seasonal-employees-training.html>

¹² SeasonREADY focus groups

¹³ Businessdictionary.com: *Job shadowing* [online]. [Ultimo accesso:06-03-2018] Reperibile all'indirizzo: <http://www.businessdictionary.com/definition/job-shadowing.html>

potrebbe essere affiancato da un membro più esperto del personale per la pulizia di una stanza dell'albergo.

Sistema di supporto tra pari

Il sistema di supporto tra pari rappresenta un altro metodo formativo individualizzato proprio della formazione *on-the-job* e può dimostrarsi particolarmente utile nella preparazione del personale stagionale. Esso consiste nel **formare delle coppie composte da un lavoratore stagionale e da un membro permanente del personale**, il quale accompagnerà il discente nel corso del processo del suo inserimento all'interno della struttura. L'obiettivo principale di questo metodo consiste nel fornire al nuovo dipendente un **punto di contatto** a cui rivolgere le proprie domande generali relative a questioni operative quotidiane.¹⁴

Il lavoratore esperto dovrebbe mostrare il posto di lavoro al nuovo arrivato, presentandolo ai propri colleghi e istruendolo in merito a luogo in cui lavorerà, spiegando le **procedure** giornaliere, mostrando l'**attrezzatura** o i **sistemi** di cui necessiterà per lavorare. Grazie alla figura del collega esperto, il discente apprenderà in modo semplice ciò che è "normale" all'interno di una organizzazione, ciò che è "giusto" e ciò che è invece "sbagliato" e anche ciò che ci si aspetta da loro.

Dal momento che la relazione che si crea tra il lavoratore più esperto e il nuovo arrivato è un **rapporto tra pari**, la persona individuata come lavoratore più esperto dovrebbe essere un individuo che ricopre la stessa posizione a cui aspira il nuovo arrivato e che occupa **lo stesso posto** all'interno della gerarchia organizzativa della struttura. Il lavoratore esperto non deve essere un individuo formato per l'insegnamento o uno specialista, ma deve dimostrare di possedere solide **competenze interpersonali**, oltre che **dedizione** e una buona conoscenza dell'azienda e dei suoi valori.¹⁵ Inoltre, quando si seleziona il lavoratore da assegnare al nuovo arrivato, è importante tenere presente come molte **cattive abitudini lavorative** potrebbero venire trasmesse mediante questo rapporto.

Naturalmente, il sistema di supporto tra pari consente ai datori di lavoro e ai formatori di risparmiare parecchio **tempo**, dal momento che non dovranno impiegarlo per spiegare le basi al nuovo arrivato. Tuttavia, affinché tale metodo abbia successo, questo processo necessita di essere **supervisionato** e **accompagnato** da una formazione tecnica.

Coaching e mentoring

Per quanto concerne i lavoratori stagionali, i formatori o i dirigenti non possono offrire loro dei programmi di coaching e di mentoring completi, tuttavia è possibile trarre ispirazione da questi approcci al fine di fornire questi dipendenti di un valido **supporto individuale**. L'approccio

¹⁴ HR.com - Making HR Professionals Smarter (2001): *Designing a Buddy Program* [online]. [Ultimo accesso:10-09-2018] Reperibile all'indirizzo: https://www.hr.com/en/communities/training_and_development/designing-a-buddy-program_eacwm5gu.html

¹⁵ HR.com - Making HR Professionals Smarter (2001): *Designing a Buddy Program* [online]. [Ultimo accesso:10-09-2018] Reperibile all'indirizzo: https://www.hr.com/en/communities/training_and_development/designing-a-buddy-program_eacwm5gu.html

individuale supporta in modo significativo lo sviluppo delle **competenze interpersonali**, stimola la **dedizione** e anche la **motivazione**.

Il coaching è un'attività che si concentra sulle esigenze e sui successi individuali, offrendo delle osservazioni e dei suggerimenti incoraggianti allo scopo di migliorare il rendimento.

Il *mentoring* prevede che un individuo esperto (il mentore) agisca in qualità di consulente o di guida nei confronti di un individuo meno esperto.

Dopo avere analizzato la progettazione e lo sviluppo della formazione, la Guida affronta la fase della **realizzazione**. Questa si focalizza in modo particolare sul programmare e organizzare l'attuazione della formazione, proponendo i modi mediante i quali strutturare i compiti in singoli passaggi e individuare le conoscenze, le competenze e gli atteggiamenti specifici richiesti. Inoltre, offre un piano concreto per la realizzazione dell'apprendimento pratico.

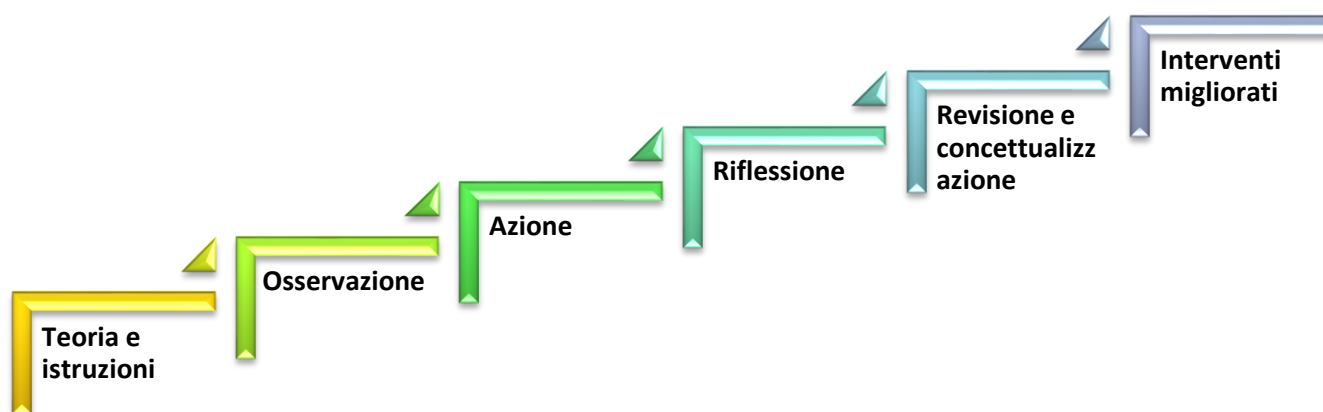


Fig. 5: Realizzazione del progresso in termini di apprendimento pratico

L'ultima fase all'interno del ciclo di formazione è la **valutazione**. La Guida offre strumenti per svolgere delle valutazioni interne tra cui la valutazione dei discenti e quella dell'intero programma di formazione. Infine, sottolinea come lo sviluppo della formazione proceda in modo circolare e che pertanto non si finisce mai completamente di imparare. La **valutazione finale** rappresenta sempre uno **spunto** importante per altre analisi dei bisogni di formazione iniziale.

Esistono diversi strumenti per controllare il conseguimento degli obiettivi di apprendimento, come ad esempio, le **prove scritte o orali**, le **liste di controllo** o i **risultati della prestazione**.¹⁶ Nelle circostanze specifiche di formazione del personale stagionale, i formatori devono cercare i metodi più idonei di valutazione. Tra questi figurano:

- Formulare domande**
- Richiedere delle **dimostrazioni** reali o simulate e utilizzare delle **liste di controllo**
- Assegnare e riesaminare gli **esercizi**
- Assegnare **problemi** e **casi**, valutando le soluzioni proposte dai discenti
- Autovalutazione
- Valutazione tra pari** e correzione

Poiché la qualità della formazione on-the-job è strettamente dipendente dalla qualità del formatore, la Guida prevede una sezione, intitolata "Competenze necessarie ai formatori interni all'azienda nel settore dell'ospitalità alberghiera", la quale riassume le risorse principali delle quali un formatore di successo dovrebbe essere in possesso, come ad esempio la conoscenza del **campo degli affari**, la conoscenza della **professione** e del **luogo di lavoro**, **essere capace di motivare gli altri, dimostrare di possedere competenze comunicative, interpersonali e gestionali**.

Un ottimo formatore deve:

- Avere competenze tecniche solide: conoscenza del **campo** in cui opera e del **luogo di lavoro**
- Essere altamente qualificato nella **professione specifica e nei relativi compiti**
- Essere in possesso delle **competenze necessarie per la formazione**
- Essere in possesso di eccellenti **competenze comunicative**
- Essere capace di sviluppare delle **osservazioni costruttive**
- Essere in possesso di **competenze nel campo della facilitazione dell'apprendimento**
- Essere in possesso di **competenze gestionali e di leadership**
- Essere in possesso di buone **competenze interpersonali**
- Essere in grado di **motivare gli altri**
- Comprendere le **modalità per mezzo delle quali le persone apprendono**
- Sapere **pianificare, progettare, sviluppare e realizzare i corsi di formazione**
- Sapere fissare gli **obiettivi di apprendimento**
- Conoscere i **metodi di formazione** e come applicarli
- Essere capace di **trasmettere la conoscenza**
- Essere capaci di **valutare** le competenze e le prestazioni dei discenti

¹⁶ Keeps, E. J., Stolovitch H. D. (2002): *Telling Ain't Training* – Chapter 6: A Five-Step Model For Creating Terrific Training Session. ASTD Press. ISBN 1-56286-328-2

La Guida offre inoltre una breve introduzione alla **comprensione delle modalità per mezzo delle quali le persone apprendono**, la quale è essenziale allo scopo di trasmettere le conoscenze e di facilitare l'apprendimento.

Ricordiamo solo il **10%** di ciò che **leggiamo**.

Ricordiamo solo il **20%** di ciò che **ascoltiamo**.

Ricordiamo solo il **30%** di ciò che **vediamo**.

Ricordiamo solo il **50%** di ciò che **vediamo e ascoltiamo**.

Ricordiamo il **70%** di ciò che **discutiamo**.

Ricordiamo l'**80%** di ciò che **sperimentiamo**.¹⁷

Le persone memorizzano circa il **10%** di quello che **vedono** (memoria visiva), **30 - 40%** di quello che **vedono e ascoltano** (combinazione di memoria visiva e auditiva) e il **90%** di ciò che **vedono, ascoltano e fanno** (memoria visiva, auditiva e cinestetica).¹⁸

Ogni capitolo della Guida offre **suggerimenti, esempi e consigli pratici** allo scopo di facilitare il processo di formazione interno all'azienda, nonché strumenti di **valutazione e di autovalutazione** ed esercizi che assistano i formatori e i dirigenti nel miglioramento delle proprie competenze.

Al fine di garantire una formazione efficace, il formatore deve mettere in pratica tutte le proprie competenze ed esperienze. Questi sono i punti principali da tenere presente quando si formano dei lavoratori stagionali:

- Concentrarsi sullo sviluppo delle **competenze** e non semplicemente sulle conoscenze
- Spiegare e dimostrare** i compiti **in modo chiaro**
- Svolgere la formazione **pratica** in **ambienti** quanto più **reali** possibili
- Offrire ai discenti il **tempo** per assimilare le nuove informazioni
- Offrire ai discenti del **tempo sufficiente per svolgere i compiti**
- Fornire **immediatamente i commenti** sull'operato dei discenti
- Rendere **attivo** il processo di apprendimento
- Riassumere i punti essenziali** al termine di ogni sessione e sottolineare il contenuto del messaggio
- Tenere presenti le regole della **comunicazione efficace**
- Incoraggiare e **motivare** i discenti
- Fare ricorso alle proprie **competenze interpersonali**

¹⁷ Chi, M. T. H., Bassok, M., Lewis, M. W., Reimann, P. and Glaser, R. (1989): Self-explanations: How students study and use examples in learning to solve problems. *Cognitive Science*, 13, p. 145-182.

¹⁸ National Highway Institute (2018): *Principles of Adult Learning & Instructional Systems Design*. NHI Instructor Development Course. [online]. [Ultimo accesso:01-09-2018] Reperibile all'indirizzo: <https://www.nhi.fhwa.dot.gov/downloads/freebies/172/PR%20Pre-course%20Reading%20Assignment.pdf>



SEASON READY



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Commission

I Partner di SeasonREADY

institutzaturizam 

Institute for Tourism
(Croazia, coordinatore)
www.iztzg.hr

 **HRVATSKA OBRITNIČKA KOMORA**
CROATIAN CHAMBER OF TRADES AND CRAFTS

Chamber of Trades and Crafts
(Croazia)
www.hok.hr

 **OLYMPIC
TRAINING**

Olympic training & consulting Ltd
(Grecia)
www.olympiakokek.gr

 **PELOPONNESE**
tourism organization

Peloponnese Tourism Organization
(Grecia)
www.topel.gr

 **cesie**
the world is only one creature

CESIE
(Italia)
www.cesie.org

 **ECONFESERCENTI**
Palermo

Confesercenti Provinciale di Palermo
(Italia)
www.confesercentipalermo.it



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.