

Scuole per formatori: modelli interpretativi

Fabio Togni*

L'abbondante offerta - anche in sede ecclesiale - di scuole per formatori si differenzia non solo per i contenuti e i metodi proposti ma anche per il modello - spesso implicito - di formatore che sta dietro a tali offerte. Conoscere la diversità di questi modelli permette una migliore valorizzazione e differenziazione delle competenze di ciascuna offerta. Vediamone alcuniⁱ.

✓ **Formatore manager.** È quel tipo di formatore che conosce appieno le risorse dei propri educandi, ma per organizzarle e convogliarle su decisioni e mete già da lui decise e che ritiene siano risposte efficaci ai problemi che man mano si presentano. Nell'ottica del *problem-solving* è il formatore che sa come si risolvono i problemi. Questo modello fondato sul «processo-prodotto» ha evidenti derive comportamentiste basate sul meccanismo di causa ed effetto: a ciascun intervento educativo sarebbero associati prevedibili e predeterminabili esiti. Ciò è possibile perché il formatore ha il pieno controllo della situazione educativa e dei comportamenti degli educandiⁱⁱ.

✓ **Formatore stratega.** Più che sulla padronanza della situazione educativa, questo formatore si caratterizza per la sua efficacia comunicativa, i suoi strumenti relazionali e linguistici. È bravo perché è capace di dialogo, di convincere e coinvolgereⁱⁱⁱ. Grazie a questa sua abilità relazionale, al vecchio modello della relazione giocata in chiave «vincente-perdente» (con strategie di persuasione volte alla sottomissione), sa sostituire quello più irenico in chiave «vincente-vincente» mediante l'utilizzo dell'attrezzatura della pragmatica comunicativa. Qui, il rischio è quello di ridurre l'agire formativo ad una relazione fondata sull'astuzia, sulla persuasione e sulla seduzione al fine di ottenere il consenso altrui.

* Laureato in Scienze Pedagogiche è docente di pedagogia generale all'ISSR di Bergamo e – Scienze motorie, Università degli studi di Brescia.

✓ **Formatore artigiano-bricoleur.** Fa prevalere il sapere che ha raccolto dalla sua esperienza diretta rispetto a quello formale-intellettuale e la dote della creatività su quella della pianificazione strategica, favorendo il metodo della improvvisazione. È il formatore che, con una certa dose di creatività, sa affrontare l'incertezza dell'imprevisto e aiuta i formandi a fare altrettanto. Con il rischio che, al limite, buoni educatori e formatori sarebbero solo coloro che sarebbero in grado di dimostrare una certa dose di istrionismo, affidando l'educazione alle sole doti personali e all'abilità di intrattenimento.

✓ **Formatore esperto.** È uno che si qualifica per il suo patrimonio di tecniche e conoscenze di alto livello e che sa anche metterle a disposizione del maggior numero possibile di utilizzatori, più o meno in sintonia con la loro situazione. Di taglio cognitivista, questo formatore centra molto la sua competenza sulla quantità dei suoi repertori. Il rischio, però, è quello di trasformarsi in una sorta di oracolo, facendo pensare che la sua competenza risieda nel patrimonio di saperi che lui custodisce e che applica indipendentemente dalla singolarità, peculiarità e specificità della situazione^{IV}.

✓ **Formatore pratico-riflessivo.** Si caratterizza per il suo sforzo di trovare possibili mediazioni fra il dover essere della teoria e la incasellabilità della pratica^V. Attento ai principi educativi, evita il dilettantismo e l'improvvisazione, ma non si affida al rigore scientifico fino al rischio di essere poco incisivo e troppo distante rispetto alla situazione concreta. Come il formatore esperto, si affida alla teoria ma, a differenza di quello, per capire meglio la pratica che ha davanti. A caratterizzarlo è il suo sforzo di trovare mediazioni.

Formatore esperto	Formatore pratico-riflessivo
Si presume che io sappia, e devo pretendere di sapere a prescindere dalla mia incertezza.	Si presume che io sappia, ma non sono il solo ad avere una conoscenza pertinente e importante della situazione. Le mie incertezze possono essere fonte di apprendimento per me e per gli altri.
Devo mantenere le distanze dal cliente e conservare il ruolo di esperto. Devo dargli l'idea della mia <i>expertise</i> , ma comunicare anche una sensazione di calore, simpatia, come un «dolcificante».	Devo cercare dei contatti con i pensieri e le sensazioni del cliente. Devo far sì che il suo rispetto per il mio sapere emerga dall'averlo riscontrato nella situazione.
Il cliente deve deferenza e rispetto alla mia figura e status professionale ed è su questi che fonda la mia relazione con lui.	Il cliente deve sentirsi in relazione con me ma anche libero con me, in conseguenza del fatto che non ho bisogno di mantenere una parvenza di professionalità.

Il termine «cliente», che può apparire stridente con il contesto formativo, ricorda che ogni relazione formativa presuppone un patto, un contratto implicito, in cui l'educando, se vuole essere educato, deve affidarsi al formatore. Ciò, con i dovuti distinguo, è analogo alla relazione tra cliente e professionista.

Nel modello pratico riflessivo, la pratica «assume la forma di una conversazione riflessiva con la situazione, così il professionista riflessivo con il cliente assume letteralmente la forma di una conversazione riflessiva. In questo caso il professionista riconosce che la sua *expertise* tecnica è immersa in un contesto di significazione. Attribuisce al cliente, così come a se stesso, la capacità

di intendere, conoscere e pianificare»^{vi}. Il modello pratico-riflessivo è quindi un modello di formazione radicalmente innovativo che riconosce a tutti i partecipanti del *setting* valore formativo, conoscenze implicite da esplicitare o ingenuie da ristrutturare, mediante un procedimento di dialogo interpersonale e con la situazione concreta nella quale l'azione formativa avviene.

Formatore tattico o stratega?

Un'altra classificazione riguarda invece i modi di intervenire da parte del formatore, per cui abbiamo un formatore tattico oppure stratega^{vii}.

Da un lato ci sono i sostenitori di un formatore *tattico* che tende ad interagire con le esigenze dei formandi, dialogando con la situazione concreta e, dall'altro, modelli che hanno come obiettivo un formatore *stratega*, impegnato ad applicare strategie decise a monte rispetto alla situazione e agli educandi che ha di fronte.

La predilezione con motivi molto incisivi va al primo modello che deve essere interpretato nell'ottica della «ricerca-azione». Questa prospettiva tattica è stata recentemente approfondita da Marc Bru^{viii} secondo cui il formatore, per essere tattico, deve dotarsi di un'analisi pratica, ovvero di una specifica modalità di riflessività che si articola nella convergenza di quattro indirizzi:

- valutare la situazione concreta in vista di interventi efficaci a breve, medio e lungo termine;
- offrire strumenti per una gestione migliore della situazione basati sul *problem-solving* (creare situazioni problematiche e favorirne la soluzione attraverso strategie non invasive o sostitutive);
- aiutare il cliente a verbalizzare/narrare meglio la sua situazione al fine di una sua più realistica appropriazione riflessiva;
- offrire strumenti per poter far circolare le buone pratiche e i processi in esse coinvolti.

Le metafore fin qui esposte non solo aiutano a differenziare le varie proposte educative ma offrono un riscontro quasi iconografico di altrettante modalità con cui il formatore può interpretare il suo stesso vissuto e si costruisce l'immaginario di se stesso. Possono cioè aiutare a chiarire se la propria immagine personale di formazione che sostiene l'agire educativo sia manageriale o fondata sull'*expertise*, artigianale o pratico-riflessiva. Possono essere utili al fine di interpretare se l'agire formativo abbia una modalità tattica o un approccio strategico. Come ogni classificazione, anche questa ha valore didascalico ed esplicativo e non è di certo in grado di offrire un quadro pieno e complesso della professione formativa che risulta essere una combinazione variabile di ciascuno di questi elementi.

Una griglia di valutazione e di auto-valutazione

Per offrire uno strumento di valutazione del proprio modo di pensarsi formatore e di farlo, offriamo questa tabella riassuntiva dove appare che la diversità di approcci è dovuta al fatto che si danno risposte differenti a tre domande

fondamentali: quale è il mio riferimento teorico? Quali ritengo essere i modi migliori di intervenire? Come accolgo la domanda della situazione? A seconda delle risposte che ogni formatore si dà, cambia il suo immaginario formativo. La classificazione può essere la seguente:

Modello di riferimento	Tipologia dell'intervento	Gestione della domanda
<p>Manageriale – esperto (expertise)</p> <p>Educazione di tipo direttivo, basata sul «processo-prodotto», sulle decisioni e pianificazioni previamente stabilite dal formatore e mirate ad avere risposte efficienti; il protagonista unico del processo di apprendimento e formazione è il formatore, dotato di conoscenze teoriche e decisione.</p>	<p>Strategico</p> <p>Si applicano strategie e obiettivi decisi a monte rispetto alla situazione e agli educandi presenti.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Piena conoscenza delle esigenze dei propri educandi. • Irrilevanza della singolarità della situazione presente. • Controllo della situazione da parte dell'educatore e sua piena capacità decisionale a monte, finalizzata all'efficienza e al prodotto. • Controllo e governo delle conoscenze da trasmettere e delle strategie utili alla trasmissione. • Strategie relazionali per ottenere il risultato, con la persuasione e il peso del proprio ruolo. • Interventi basati sul principio di individualizzazione: è il formatore che decide quali sono i bisogni formativi e li applica a ciascun formato ritenuto non autonomo in modo diverso.
<p>Artigianale-bricoleur</p> <p>Educazione di tipo tecnico dove centrale è la capacità di improvvisazione del formatore e di adattamento versatile suo e del formando.</p> <p>Qui la situazione concreta (setting) assume un certo valore ma è solo l'occasione o lo sfondo entro il quale provare i repertori di tecniche che il formatore ha appreso dalla sua esperienza passata, indipendentemente dalla situazione concreta in cui attualmente si trova e dalle conoscenze formali/intellettuali.</p>	<p>Tattico-strategico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Piena conoscenza delle esigenze dei propri educandi. • Irrilevanza della singolarità della situazione presente. • Capacità decisionale del formatore calibrata sulla situazione concreta. • Controllo e governo delle conoscenze da trasmettere ma affidato anche ai formandi a seconda delle loro situazioni. • Strategie relazionali per ottenere il consenso, ritenuto più importante del risultato. • Interventi basati sull'improvvisazione e l'applicazione di un campionario di tecniche.
<p>Pratico-riflessivo</p> <p>Conferisce valore alla situazione e al setting educativo, se e in quanto capace di promuovere la centralità del formato nella situazione di apprendimento concreto.</p> <p>Intende la formazione nella sua dimensione interattiva, finalizzata</p>	<p>Tattico</p> <p>Adattamento nelle interazioni pedagogiche con i formandi, dialogando con la situazione concreta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Conoscenza e sviluppo delle esigenze dei propri educandi. * Piena consapevolezza della singolarità della situazione presente e del suo valore formativo • Capacità dialogica con la situazione presente e sostegno delle decisioni dei propri formandi. • Approfondimento delle conoscenze e adattamento progressive delle strategie tecniche e didattiche. • Costruzione di un clima relazionale

<p>all'apprendimento e all'educazione dei formandi, ma soprattutto allo sviluppo della loro competenza personale, della possibilità di giudicare le situazioni in modo competente e autonomo.</p>		<p>promuovente e valorizzante.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interventi basati sul principio di personalizzazione, che valorizzino l'autonomia dei formandi e l'esplicitazione delle loro competenze personali.
---	--	---

È evidente che l'approccio di tipo pratico-riflessivo e l'immaginario professionale ad esso connesso risulti essere più promettente rispetto agli altri. L'impressione è che molti modelli professionali e molti educatori agiscano in chiave *artigianale* e *bricoleurale*, più che in chiave strettamente manageriale. Come avevamo in precedenza notato, un approccio di questo tipo rischia, da un lato, di depotenziare l'intenzionalità educativa dei formatori illudendoli - o deludendoli - di poter essere efficaci solo a condizione di comprovate abilità di intrattenimento. Dall'altro lato, rischia di depotenziare l'idea di educazione stessa facendone soltanto qualcosa di spontaneo, di irriflesso. Educare, invece, richiede una forte capacità riflessiva e uno scavo teorico personale analogo a quello di ogni altra professione che nessun addestramento tecnico dall'esterno può esaurire. A questo punto si tratta di elaborare percorsi che permettano di far evolvere da atteggiamenti meramente strategici a percorsi dal marcato sapore tattico, dove l'abilità dialogica con la situazione e con i presenti sia via via valorizzata, per garantire una reale autonomia e un reale sviluppo di competenza del formatore e dei formandi.

ⁱ Il riferimento è ai modelli metaforici proposti da J. Brichaux, *L'enseignant d'une métaphore à l'autre*, in «Revue française de pédagogie», 118 (1997), pp.95-105.

ⁱⁱ Il modello è mutuato dalla vasta produzione in materia di *Project Management* che non si riferisce ad un autore specifico. La sua origine è nell'ambito della gestione manageriale e proviene soprattutto dal mondo anglosassone dove ha una larga diffusione. In questo grosso contenitore formativo confluiscono tutti gli studi utilizzati per la formazione delle figure professionali legate all'ambito delle cosiddette risorse umane (HR) nelle aziende. Da qui è stato esteso ai diversi contesti educativi. L'obiettivo è quello di favorire l'incremento di strategie finalizzate all'efficienza e al successo comunicativo. Ad esempio si possono vedere: R. Middleman - G. Rhodes, *Teaching the practice of supervision*, in «Journal of education for social work», 3 (1980), pp. 51-59; più recentemente: J. E. Brophy - C. M. Evertson, *Teaching young children effectively*, in «Journal of Classroom Interaction», 1 (2010), pp. 5-9 e R. Wette, *Product-Process distinctions in ELT Curriculum Theory*, in «ELT Journal», 2 (2011), pp. 136-144. Recentemente in italiano è uscito P. Crispiani (ed.), *Il management nella scuola di qualità*, Armando, Roma 2010.

ⁱⁱⁱ C. Gauthier, *Tranches de savoir. L'insoutenable légèreté de la Pédagogie*, Ed. Logiques, Montréal 1993. M. Cifali, *Le lien éducatif: contre-jour psychanalytique*, Presses Universitaires de France, Paris 1994.

^{iv} Questo modello è stato proposto e approfondito da F. V. Tochon, *L'enseignant expert*, Nathan, Paris 1993. Il modello si basa sull'affiancamento ai giovani formatori di un formatore esperto con comprovata abilità nella gestione e organizzazione di conoscenze di alto livello, che funga da vero e proprio *tutor* della formazione. Il giovane formatore dovrebbe quindi ambire ad acquisire la medesima *expertise*, soprattutto «catturando» tecniche e conoscenze che possano essere messe a disposizione del maggior numero possibile di utilizzatori. Il formatore esperto è quello che ha un repertorio molto esteso di tecniche.

^v D. A. Schön, *Il professionista riflessivo*, Dedalo, Bari 1993; Id., *Formare il professionista riflessivo: per una nuova prospettiva della formazione e dell'apprendimento nelle professioni*, Franco Angeli, Milano 2006.

^{vi} D. A. Schön, *Il professionista riflessivo*, cit. p. 300.

^{vii} M. Altet, *La ricerca sulle pratiche di insegnamento in Francia*, La Scuola, Brescia 2003, in part. pp. 121- 131; M. Altet, E. Charlier, L. Paquay, P. Perrenoud, *Formare gli insegnanti professionisti*, Armando, Roma 2006.

^{viii} M. Bru, *L'enseignant, organisateur des conditions d'apprentissage*, in J. Housse (Ed.), *La pédagogie : une encyclopédie pour aujourd'hui*, ESF, Paris 1994; Id., *Pratiques enseignantes: des recherches à conforter et à développer*, in «Revue française de pédagogie»,138 (2002), pp. 63-73.