

## Formazione integrata e “cooperative learning”: il progetto ‘Orchestra, saperi all’opera’

di Federica Ballone e Patrizia Cinti\*

*Ciò che distingue le comunità collaborative dalla gran parte delle comunità è il desiderio di costruire nuovi significati del mondo attraverso l'interazione con altri.*

*La comunità collaborativa diventa un mezzo sia per conoscere se stessi sia per esprimere se stessi.*

*(Schrage, 1990, p.48)*

L'apprendimento come atto individuale o processo collettivo?

Certo una domanda non nuova, ma riproposta negli ultimi anni nella comunità dei formatori che hanno realizzato esperienze di formazione on line; lo scopo di chi si è posto di nuovo questa domanda era quello di contrastare ipotesi didattiche sia individualizzanti sia generalizzanti, quelle tutte sbilanciate verso una tecnologia sempre più economica e semplice da utilizzare, per sperimentare proprio con la stessa tecnologia soluzioni in grado di valorizzare e coniugare al meglio momenti individuali e momenti condivisi di un processo di apprendimento complesso.

Sul fatto che l'apprendimento sia una tipica esperienza individuale non esistono dubbi. Ma è ormai riconosciuto da molti formatori che durante i momenti formativi condivisi l'individuo si pone a proprio modo nei confronti dei contenuti proposti, dando maggior peso ad alcuni elementi piuttosto che ad altri, ripensando e riformulando, nel confronto con gli altri, le proprie esperienze e opinioni.

---

\* Federica Ballone ([federicaballone@gmail.com](mailto:federicaballone@gmail.com)) e Patrizia Cinti ([patrizia.cinti@uniroma1.it](mailto:patrizia.cinti@uniroma1.it)), consulenti senior in una società di consulenza di direzione organizzativa, esperte di formazione integrata per l'apprendimento collaborativo in presenza ed on line.

Quindi, l'apprendimento come processo sociale, che prevede la costruzione attiva di nuove conoscenze attraverso l'interazione di gruppo e la discussione tra pari, ma allo stesso tempo l'apprendimento frutto di un'attività puramente individuale: I due approcci che tendono necessariamente a coincidere, essendo parte di un unico processo.

La riflessione che intendiamo proporre prende spunto da queste considerazioni e dagli interventi formativi realizzati per gli adulti in contesti di formazione sia professionali sia universitari, adottando il punto di vista del cooperative learning (per l'Italia, essenziali i contributi di Mario Comoglio e Miguel A. Cardoso, 1996) ed e-learning di tipo blended.

Come noto, centrare i percorsi di formazione sul cooperative learning significa voler perseguire obiettivi specifici quali la responsabilità sull'apprendimento individuale e collettivo, l'assunzione di un obiettivo comune, la capacità di auto/eterovalutazione, la capacità di collaborare, la valorizzazione e sviluppo di competenze sia specialistiche sia trasversali. Nel cooperative learning l'attenzione è posta su questi obiettivi a prescindere dal tipo di contenuto di apprendimento, e la cooperazione nel e del gruppo non è perseguita come obiettivo in sé ma come condizione per l'apprendimento. In più, una equilibrata integrazione tra sistema sociale dell'apprendimento e tecnologie permette l'elaborazione di un modello di apprendimento in cui l'e-learner, con le sue esigenze, capacità e competenze, è posto al centro del processo formativo e, contemporaneamente, massima attenzione è dedicata all'interazione tra le persone. Solo così l'e-learning non rischia di essere solo un e-teaching o, peggio, un e-reading.

La complessità ambientale nella quale oggi le organizzazioni sono immerse difficilmente può essere affrontata con successo da singoli individui e sempre più il valore aggiunto di un'organizzazione si misura dal livello di competenze trasversali agite dalle persone: ad esempio esercitare la leadership, lavorare in gruppo, gestire i conflitti, assumere e perseguire un obiettivo comune. Allo stesso tempo le organizzazioni hanno la necessità di formare le proprie persone su contenuti specifici della loro professione. Soprattutto se di grandi dimensioni, in tante hanno iniziato a rispondere a queste necessità erogando parte della formazione tecnico-specialistica on line, così da ridurre anche il tempo necessario per la formazione in presenza. E qui ci si imbatte nel primo errore che logiche di mera efficienza possono

indurre a compiere: la formazione on line, se progettata all'interno di un paradigma tecnologico, non è garanzia di risparmi di progettazione, di costi, di tempo necessario per l'apprendimento efficace.

Molti sono i casi di scarso successo o addirittura di fallimento: non sempre la formazione erogata esclusivamente on line è efficace, talvolta è una soluzione inadeguata: molte persone senza la possibilità di confronto perdono motivazione, la freddezza del mezzo è percepita come sconcertante. A queste criticità si tende a rispondere con approcci blended, ma è proprio con il cooperative learning che l'approccio che integra formazione in presenza e on line viene potenziato, tanto da permettere, se scelto come strategia formativa, l'elaborazione di un modello di apprendimento dove l'e-learner è posto al centro del processo formativo e, contemporaneamente, dove massima attenzione è dedicata alla dimensione del gruppo. Così, mentre si sviluppano e consolidano competenze tecnico-specialistiche, si acquisiscono anche competenze trasversali di tipo sociale, in presenza e on line.

Sulla base di queste considerazioni abbiamo ideato e realizzato il **progetto formazione blended del Comune di Roma, dal significativo titolo "Orchestra. Saperi all'opera"**<sup>1</sup>, nato per far realizzare a gruppi di dipendenti, in modo cooperativo e collaborativo, i materiali didattici da erogare successivamente a tutti i dipendenti. L'esperienza, ora giunta alla seconda fase di completamento dopo alcuni anni di sperimentazione, può essere significativa perché il progetto è un modello di prototipo di formazione integrata, replicabile in altri interventi analoghi.

Il progetto (presentato in convegni di settore ed oggetto di pubblicazioni e tesi universitarie) ha coinvolto nella sua prima fase, oltre 500 dipendenti, impegnati nello sviluppo di 27 prodotti didattici (realizzate in altrettanti Laboratori) su competenze di base, tecniche e trasversali. Ad esempio: orientamento ai risultati, gestione delle risorse umane, organizzazione del lavoro, diritto del lavoro, sistemi di pianificazione e controllo. Nella seconda fase, alle persone già coinvolte se ne stanno aggiungendo altrettante, con l'avvio di ulteriori 27 Laboratori di apprendimento collaborativo.

---

<sup>1</sup> Il progetto è stato realizzato, con una prima fase, negli anni 2003 – 2006 da un raggruppamento di imprese fra società di consulenza organizzativa e di formazione. Attualmente è stata avviata la seconda fase, che si protrarrà per i prossimi due anni.

## **Quali sono gli obiettivi della committenza?**

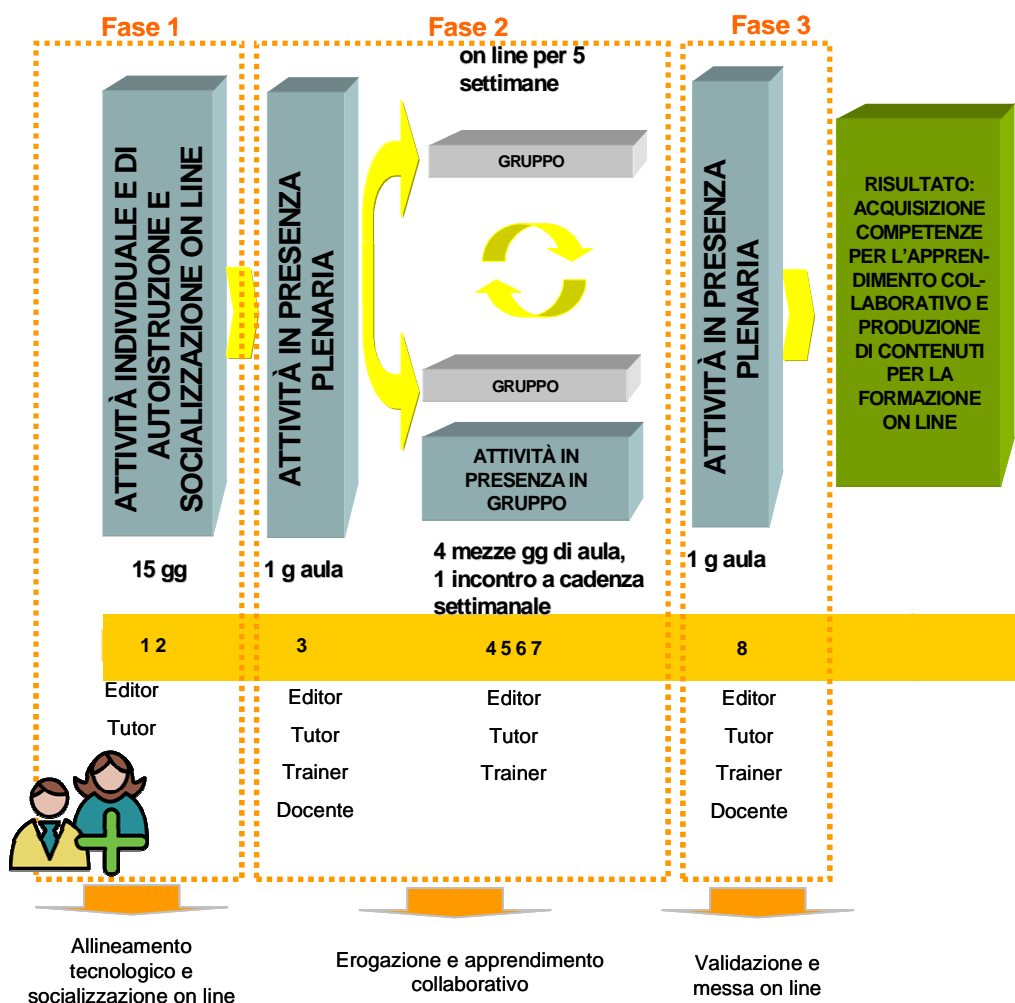
Le esigenze formative di un grande Comune come quello di Roma sono ampie e differenziate e all'analisi del fabbisogno organizzativo, professionale e individuale è stato dedicato gran parte del tempo della progettazione. In sintesi, sono stati esplicitati obiettivi formativi tesi a:

- Sviluppare nei partecipanti e nell'organizzazione la motivazione ad apprendere dall'esperienza lavorativa di tutti i giorni in modo autonomo.
- Gestire la complessità dell'ambiente e l'incertezza ad essa collegata.
- Definire e diffondere all'interno della organizzazione strategie e modalità operative flessibili, cooperative e collaborative.
- Ridurre i tempi della formazione in presenza.
- Influire in modo efficace e duraturo su competenze e abilità (il fare) e su aspetti più profondi delle persone (l'essere).

## **Come abbiamo risposto a questi obiettivi?**

Durante l'intero progetto, il rapporto tra obiettivi formativi e prodotti realizzati è stato monitorato sia dal team di progetto sia da un soggetto esterno, rappresentato da un gruppo di studiosi della Facoltà di Psicologia di Sapienza Università di Roma.

Il punto di partenza è stata la scelta di una metodologia didattica basata in parte su quanto consigliato nella letteratura specialistica, ma in realtà essa stessa frutto dell'apprendimento collaborativo che fin dal primo momento ha caratterizzato le relazioni dentro il gruppo di progetto (committenza e consulenza fianco a fianco). Il modello di apprendimento di tipo blended centrato sull'e-learner e sui gruppi eterogenei di 6-7 persone è stato supportato da una piattaforma pensata e progettata appositamente, facile da usare, per permettere qualità e quantità di interazioni del gruppo in apprendimento. La declinazione di questo modello ci ha portato alla scelta, per ognuno dei Laboratori avviati, di un percorso strutturato in tre fasi realizzate nell'arco di otto settimane.



## Il percorso formativo di un singolo Laboratorio

Abbiamo realizzato questo percorso formativo adattando gli step del modello formativo delle e-tivities di Gilly Salmon (2002), che prevede l'articolazione del processo nelle seguenti fasi progressive:

- **Accesso e motivazione:** i partecipanti sono stati accolti nell'ambiente virtuale e hanno incontrato in presenza il Docente esperto di contenuto, il Trainer responsabile del processo e l'e-Tutor facilitatore; risultato di questa fase è la realizzazione del patto formativo e il sostegno alla motivazione verso il percorso proposto.
- **Socializzazione on line:** i partecipanti hanno realizzato attività di reciproca conoscenza on line, attraverso attività dedicate; il risultato è quello della condivisione di regole di comportamento e di sostegno alle relazioni di gruppo.
- **Scambio di informazioni:** i partecipanti hanno avviato una fase di raccolta di informazioni di approfondimento sul tema oggetto del loro Laboratorio, a partire dai contenuti proposti dal Docente

e rappresentati in una mappa concettuale; il risultato è la raccolta strutturata di informazioni e la prima scelta dei materiali più utili.

- **Produzione della conoscenza:** i partecipanti hanno prodotto la proposta formativa integrata sul tema assegnato, innovativa rispetto a quanto già raccolto; il risultato è un progetto di percorso formativo e un insieme di materiali didattici innovativi.
- **Sviluppo:** i partecipanti, in questa ultima fase, hanno sviluppato i materiali didattici e il percorso formativo verso la realizzazione di un learning object; il risultato è un prodotto multimediale testato all'interno del Laboratorio e dai docenti e esperti di contenuto.

Come evidente, il progetto Orchestra ha visto l'impiego di un team di formatori, docenti, esperti molto ampio. Distinguendo tra compiti di tipo tecnico e compiti di tutorship, sono state impegnati i seguenti ruoli e figure formative:

- **Docente:** è l'esperto di contenuti, chiamato a fornire una mappa concettuale del laboratorio (con collegati i documenti didattici), a individuare l'obiettivo, i risultati attesi, a dare le prime indicazioni sulla modalità di lavoro dei gruppi, a valutare il prodotto finale fornito.
- **Trainer:** è l'esperto di processo, che conduce il lavoro dei Tutor e degli Editor, gestendo le attività in presenza e sollecitando le modalità cooperative di svolgimento delle attività dei gruppi.
- **e-Tutor:** è il facilitatore delle attività, in realtà partecipante egli stesso perché soggetto in formazione per quanto riguarda le competenze pratiche (dopo lo svolgimento di un corso più di tipo teorico).
- **Editor:** è il partecipante del percorso, che realizza i prodotti centrati sulla competenza assegnata come tema del laboratorio.

Il progetto formativo è costantemente monitorato e valutato con strumenti di analisi quantitativa e qualitativa: dati sulle attività in piattaforma; diari di bordo compilati settimanalmente dai tutor; diari di bordo compilati settimanalmente, a livello di gruppo, dagli editor; questionari individuali degli editor (iniziale – intermedio- finale). Inoltre, è stata svolta un'analisi qualitativa delle relazioni finali individuali di tutti gli attori coinvolti, anche attraverso la conduzione di focus group al termine di ogni edizione.

## **Alcune considerazioni conclusive**

Nell'attività di valutazione svolta al termine della prima fase del progetto sono emerse alcune considerazioni che stanno orientando la seconda fase appena avviata.

Una prima considerazione è che questo approccio richiede un forte commitment da parte del vertice dell'organizzazione e, allo stesso tempo una elevata partecipazione e coinvolgimento dei partecipanti, disponibili a diventare soggetti attivi del processo di apprendimento. La scelta strategica di questo progetto è stata quello di aver deciso di consegnare ai partecipanti stessi la responsabilità totale della qualità del prodotto, accompagnandoli con il presidio di un processo di apprendimento stabile ma flessibile centrato sul lavoro di gruppo. I partecipanti hanno così potuto esprimere e sviluppare capacità trasversali molto preziose, come quelle di lavorare in gruppo, di essere orientati ai risultati, di condividere le conoscenze, di contestualizzare ogni prodotto che andavano man mano realizzando. In sintesi **hanno appreso, collaborando** e, una volta rientrati nel contesto di lavoro, hanno cercato di trasferire questa stessa modalità nelle attività svolte.

La seconda considerazione è che il modello permette di ottenere **una serie di vantaggi** organizzativi e individuali, come ad esempio: realizzare formazione di qualità, perché l'investimento si sposta dall'erogazione alla progettazione; passare dalla formazione una tantum alla formazione continua; superare la formazione come momento separato dall'attività lavorativa, verso la formazione come quotidianità; valorizzare la funzione dei partecipanti come produttori di conoscenza e non soltanto come ricettori di informazione; rafforzare l'identità professionale e le reti di relazioni informali; favorire la uniformità e capillarità di erogazione di contenuti, soprattutto in presenza di grandi numeri di utenti dislocati territorialmente.

## **Riferimenti bibliografici**

Alby F., Zuccheromaglio C. (2008), “La realizzazione interattiva di un modello formativo in rete: quando allontanarsi dal modello non è un difetto” in *Psicologia dell’Educazione*, Edizioni Erickson, volume 2, numero 3.

Alessandrini G., Cinti P, Gizzi F., Mattalucci L., (2004) “Il progetto di e-learning del Comune di Roma”, Atti del Convegno Expo Learning di Ferrara.

Ballone F., Cinti P., Maccarana A., Sborlino V. (30-31/03/2006), Dal cooperative e-learning all'e-team coaching, DADA International Workshop AIF, Bolzano.

Ballone F., Cinti P., Livigni L., Nasi S., Ragusa G., Sciarra G., (2004), “Portic.ol alla ricerca della Qualità: è possibile coniugare quantità e qualità nella formazione universitaria?”, Atti del Convegno Sie-L di Genova.

Ballone F., Cinti P., Livigni L., Nasi S., Ragusa G., Sciarra G., (2005), “Portic.ol: a quality oriented University student community”, *Je-LKS – Journal of e-Learning and Knowledge Society*, vol. 1, n.1.

Calvani A., Rotta M., (2000) *Fare formazione in Internet. Manuale di didattica online*, Erikson, Trento.

Cardoso M.A., Comoglio M., (1996) *Insegnare e apprendere in gruppo, Il Cooperative Learning*, LAS, Roma.

Chiaese Z., Cinti P. Del Mastro F., Gizzi F, Mattalucci L., (2005), “Progetto Orchestra: Saperi all’Opera – Un bilancio delle attività del 2005 e lezioni apprese”, Atti del Convegno Expo Learning di Ferrara.

Cinti P, Gizzi F. (2004), “Il progetto di e-learning del Comune di Roma”, Atti del Convegno Expo Learning di Ferrara.

Salmon G., (2002) *E-tivities*, Kogan Page, London.