

6 • PERSONALIZZAZIONE ED INDIVIDUALIZZAZIONE DEI PERCORSI FORMATIVI

6.1 • ALCUNE CONSIDERAZIONI INTRODUTTIVE

Le dimensioni della personalizzazione e della individualizzazione nella progettazione e nella realizzazione di percorsi formativi rivolti a soggetti adulti costituiscono, tra le dimensioni della qualità formativa individuate, quelle più fini, quelle per così dire più “qualitative”, ovvero capaci di favorire maggiormente il successo delle azioni formative¹²⁵ e di tenere il passo con i processi di innovazione e cambiamento in atto. È opportuno sottolineare come nel contesto italiano tali dimensioni di qualità, imprescindibili nella costruzione di percorsi formativi rivolti ad un’utenza adulta, sono desunte dalla elaborazione teorica e dall’esperienza maturata in altri contesti, soprattutto quello francese, più che dall’esperienza concreta derivata da un loro utilizzo sistematico e diffuso. Al momento attuale in Italia, come d’altra parte risulta dagli studi di caso realizzati, pur in presenza della forte consapevolezza della necessità di strutturare percorsi formativi personalizzati e/o individualizzati, la messa in atto e a regime delle condizioni che rendono realmente fattibili percorsi formativi così strutturati, è tuttora limitata: quello che è possibile ritrovare è la presenza di indizi relativi all’applicazione dei concetti di individualizzazione e personalizzazione, l’adozione, talvolta inconsapevole, di pratiche didattiche e di strumenti che tendono ad avvicinare il più possibile la proposta formativa alle specificità e alle esigenze dei soggetti. Infatti, anche se con ritardo rispetto agli altri Paesi dell’Unione europea, l’Italia dimostra una crescente attenzione nel riconoscere la centralità della formazione delle persone adulte, nella prospettiva del *lifelong learning*, ai fini del loro inserimento sociale e professionale. La stessa produzione normativa¹²⁶ degli ultimi anni testimonia i profondi mutamenti avvenuti all’interno del sistema della formazione e l’affermarsi di una nuova concezione del “fare formazione”. Ma fino al 1997, anno di emanazione dell’Ordinanza Ministeriale 455/97¹²⁷, “gli interventi in materia di educazione degli adulti si sono succeduti in maniera disorganica nei diversi segmenti dell’istruzione scolastica, dall’alfabetizzazione ai corsi serali di istruzione superiore, ripetendo i modelli della *scuola del mattino*, cercando di inseguire emergenze e di dare in qualche modo risposta alla domanda di formazione espressa dai nuovi soggetti sociali”¹²⁸.

Al momento attuale, la maggiore e più diffusa conoscenza e consapevolezza della necessità di introdurre pratiche formative ispirate ai principi della personalizzazione e individualizzazione dei percorsi deve comunque fare i conti con una serie di vincoli di natura normativa, organizzativa e amministrativa che ostacolano la possibilità di realizzare concretamente interventi for-

125 L’esito positivo di un intervento formativo non è determinato tanto dall’efficacia strumentale del dispositivo, quanto piuttosto dalla sua coerenza con gli assunti teorici che promuovono l’intervento e che a loro volta devono essere coerenti con un’analisi relativa alla tipologia di individui ai quali tale intervento è rivolto.

126 L’intento di rinnovare il sistema complessivo della scuola e della formazione, nonché dell’Educazione degli adulti, si evince a partire dalla Legge 236 del 1993 e prosegue con l’Accordo per il lavoro del 1996 e il Patto sociale per lo sviluppo e l’occupazione del dicembre 1998. Con l’Accordo del 2 marzo 2000, recepito nel febbraio 2001 dalla Direttiva sull’Educazione degli adulti, approvata dalla Conferenza Unificata Stato-Regioni e Autonomie Locali, si delinea un quadro concettuale e culturale complessivo e si dettano le linee guida per la definizione degli interventi finalizzati all’educazione permanente degli adulti in Italia.

127 Ordinanza Ministeriale n. 455 del 29 luglio 1997 “Educazione in età adulta. Istruzione e formazione”.

128 M. Catani, C. Marmo, D. Morgagni, *Adulti si nasce. L’educazione degli adulti tra approcci legislativi, teorici, metodologici*, Franco Angeli, Milano 2001.

mativi personalizzati e individualizzati. Ma, come emerge in maniera chiara dall'analisi dei casi studiati, a fronte dei numerosi vincoli esistenti, il requisito principale delle esperienze positive realizzate è rappresentato dalla forte volontà, dal grado di motivazione che i diversi attori in campo sono in grado di esprimere rispetto all'adozione di questo modello di intervento. Per procedere, a questo punto, è necessario porsi un interrogativo:

Quali sono i fattori che inducono a ricondurre il successo degli interventi formativi all'adozione di strategie di personalizzazione e individualizzazione?

Il cambiamento incalza, il passaggio dal fordismo al post-fordismo ha determinato un vero e proprio mutamento di paradigma non solo produttivo ma anche sociale: cambiano gli scenari, cambiano i processi di lavoro, la struttura e i rapporti con il mercato, che diventa globale, la natura e le funzioni dei gruppi sociali e delle comunità politiche, il ruolo del lavoro nella vita degli individui e dei gruppi, la dinamica della competizione che richiede competenze professionali nuove e più qualificate. Con l'introduzione delle nuove tecnologie, in particolare di quelle informatiche e della comunicazione, anche la concezione stessa del lavoro è cambiata, "(...) l'occupazione ha perduto le sue certezze e le sue funzioni protettive di un tempo. (...) Sull'onda dell'automazione attuale e futura il sistema del pieno impiego standardizzato comincia a farsi meno rigido, a sfilacciarsi ai margini, con la flessibilizzazione dei tre pilastri sui quali si sostiene: diritto del lavoro, luogo di lavoro e orario di lavoro. Perciò i confini tra lavoro e non-lavoro sono diventati fluidi"¹²⁹. Se le società del futuro saranno sempre meno società di produzione di beni e di consumi materiali e sempre più di produzione e di consumo di conoscenze, di saperi, di tecnologie (*learning society*), allora anche la concezione di fondo della formazione, il modo di pensarla cambia e dovrà cambiare per svolgere una funzione che facilita, sostiene, sviluppa apprendimento, ma anche socializzazione, per diventare progetto esistenziale non separato dal percorso di vita del soggetto e in grado di ridurre la distanza tra momento formativo e momento lavorativo (apprendimento e formazione come materia prima, come capitale primario e mezzo di produzione fondamentale).

L'idoneità al mercato del lavoro esige formazione, ma una formazione nuova perché quella "tradizionale" che doveva bastare per tutta la vita non è più sufficiente per rispondere alla domanda di un mercato che richiede flessibilità, adattabilità al mutare delle tecnologie e delle conoscenze, attenzione alle relazioni e alle emozioni. Il modello formativo tradizionale basato su una offerta indifferenziata, che agisce su biografie *standard*, non risulta più adeguato a svolgere un ruolo dominante e quasi esclusivo, soprattutto nel caso di un'utenza adulta per la quale il ricorso a strategie di personalizzazione ed individualizzazione è condizione essenziale per facilitare il rientro in formazione e per una riappropriazione dei fini dell'apprendimento. Per un soggetto adulto, infatti, l'acquisizione di nuovi saperi non può essere l'esito di un processo cumulativo e meccanico in cui i contenuti trasmessi sono accolti in maniera impersonale dal soggetto, ma è piuttosto il risultato di percorsi complessi, della molteplicità delle relazioni tra conoscenze strutturate ed esperienze vissute. Ogni acquisizione di conoscenze per l'adulto costituisce l'esito di una elaborazione legata all'esperienza personale maturata nei

129 U. Beck, *La società del rischio. Verso una seconda modernità*, Carocci, Roma 2000.

diversi contesti, la sola che possa favorire il collegamento del nuovo con ciò che già si conosce. Fare formazione per adulti significa garantire la loro partecipazione all'organizzazione delle attività formative, alla scelta dei contenuti, alla valutazione del percorso formativo attraverso l'adozione di metodi didattici attivi basati sul riconoscimento dell'importanza che per un adulto rivestono la propria esperienza di vita e la propria conoscenza del mondo.

Una formazione attenta al soggetto, quindi, alle esigenze individuali, che prosegua lungo tutto il corso della vita, centrata sull'apprendimento come fattore di sviluppo individuale e condizione dello sviluppo organizzativo, capace di favorire crescita personale, culturale, professionale e sociale, capace di valorizzare percorsi formativi informali presenti nelle concrete esperienze di vita e di lavoro e di promuovere l'autonomia e la responsabilità del soggetto quali condizioni per l'esercizio della libertà possibile.

Diversamente, una formazione che non riuscisse a fare propri questi obiettivi rischierebbe di rivelarsi inadeguata a fronteggiare le richieste e le sfide cruciali del periodo storico che stiamo attraversando.

Ed è così che la formazione "è diventata permanente perché risponde a bisogni individuali e particolari nello stesso tempo in cui risponde ad imperativi socioeconomici (...). Nelle imprese moderne le persone devono adattarsi permanentemente al cambiamento. Esse devono essere capaci di assimilare continuamente le nuove tecnologie e saperle applicare in modo efficace per far fronte agli obiettivi economici"¹³⁰. In pratica la spinta verso l'individualizzazione è di natura esogena, proviene, cioè, dall'esterno più che da un'evoluzione interna alla teoria e/o alla pratica della formazione stessa. Ciò nonostante, va ricordato che la formazione degli adulti, anche quando si connota in senso strettamente professionale, non può e non deve trascurare anche l'aspetto educativo in senso lato. La competenza ad apprendere, a creare, ad anticipare - sempre ad avviso di Prevost - assume una funzione determinante per ciascun individuo che voglia tenere sotto controllo e pilotare in modo consapevole la propria carriera. In questo senso la formazione si iscrive in un progetto di vita che permette all'individuo di "darsi una forma". Da qui nasce l'importanza dell'individualizzazione.

Ma cosa significa individualizzazione?

Prima di entrare nel merito del perché l'individualizzazione e la personalizzazione dei percorsi rappresentano dimensioni di qualità dell'agire formativo e di quali siano gli ingredienti necessari per un progetto formativo personalizzato e/o individualizzato, è opportuno cercare di definire, seppure in maniera concisa e senza alcuna pretesa di completezza, il significato attribuito a ciascuno dei termini in questione. Altrettanto opportuno è ricordare che "le definizioni e le pratiche di individualizzazione variano in misura considerevole in ragione di fattori come la specificità delle culture nazionali e la differenziazione dei target di utenza"¹³¹.

Questa affermazione, che può risultare intuitivamente apodittica, è necessaria dal momento che, ad esempio, l'individualizzazione nel caso della formazione iniziale pone problemi diversi da quelli della formazione continua o di soggetti appartenenti a fasce deboli (disabili, immigrati, donne, ecc.) e che comunque i diversi modi di intendere l'individualizzazione risentono

130 H. Prevost. *Individualisation et autonomisation dans la formation professionnelle de adultes. Etude portant sur un centre AFPA. Tours, Mémoire*1992.

131 R. Frega, *Il rapporto tra teorie e pratiche della formazione. Individualizzazione e personalizzazione*, Professionalità, N° 69, Editrice La Scuola, Brescia 2002.

delle variazioni nelle concezioni della cultura formativa di riferimento, del diverso modo di intendere e praticare la formazione.

“Ogni dispositivo di individualizzazione non è semplicemente la traduzione applicativa di un modello teorico e procedurale, ma è un *costrutto complesso che si trova immerso in una pluralità di reti di significato* la cui pregnanza storica, sociale e teorica deve essere messa a nudo qualora se ne vogliono cogliere le specificità profonde e le ragioni del successo”¹³².

6.2 • PERSONALIZZAZIONE ED INDIVIDUALIZZAZIONE: UNA DEFINIZIONE

“Con il termine *personalizzazione* conveniamo di indicare l’adattamento di un intervento formativo in qualche modo “precostituito” alle esigenze di uno o più soggetti che vi partecipano; per *personalizzazione*, quindi, si intende il processo attraverso il quale, il coordinatore del corso (o un’altra figura a ciò deputata) progetta e realizza modifiche e/o differenziazioni didattiche nell’ambito di un percorso standard, in relazione alle caratteristiche dei partecipanti.

Con il termine *individualizzazione* si fa riferimento alla progettazione e realizzazione di un percorso complesso (composto di informazione, consulenza, formazione, inserimento lavorativo, ecc.) tarato sulle specificità ed i bisogni di un determinato soggetto; per *individualizzazione* si intende, quindi, il processo attraverso il quale il consulente, il coordinatore o un operatore di una agenzia formativa (e/o di servizi, anche per l’impiego) progetta ed organizza un percorso ad hoc, con una propria sequenza organica di azioni (che in sé possono essere anche azioni standard del tipo di quelle indicate in precedenza) costruita come risposta alle necessità del singolo individuo”¹³³.

Personalizzare ed individualizzare significa, pertanto, diversificare i percorsi formativi attraverso l’adattamento degli interventi alla individualità e allo stile di apprendimento dei singoli utenti, attraverso la destrutturazione spazio-temporale dello schema formativo corsuale, significa considerare la personalizzazione e l’individualizzazione come strategie e strumenti utili per valorizzare “le diversità”¹³⁴, per favorire lo sviluppo e il potenziamento delle capacità di apprendimento dei soggetti in formazione¹³⁵.

È importante sottolineare come pur in presenza di differenze significative nelle due strategie, sia possibile ritrovare elementi comuni (Figura 1) sia sotto il profilo delle finalità, sia degli approcci¹³⁶.

Sotto il profilo operativo, quindi, la personalizzazione e l’individualizzazione dei percorsi formativi rappresentano “due mezzi e non due fini, due leve che debbono e possono utilizzarsi in modo complementare ed integrato proprio al fine di aumentare il repertorio di opportunità di apprendimento dei soggetti”¹³⁷.

132 *Ibidem*, pag. 30.

133 P.G. Bresciani, D. Callini, *Personalizzare e individualizzare la formazione*, Professionalità, N° 72, Editrice La Scuola, Brescia 2002.

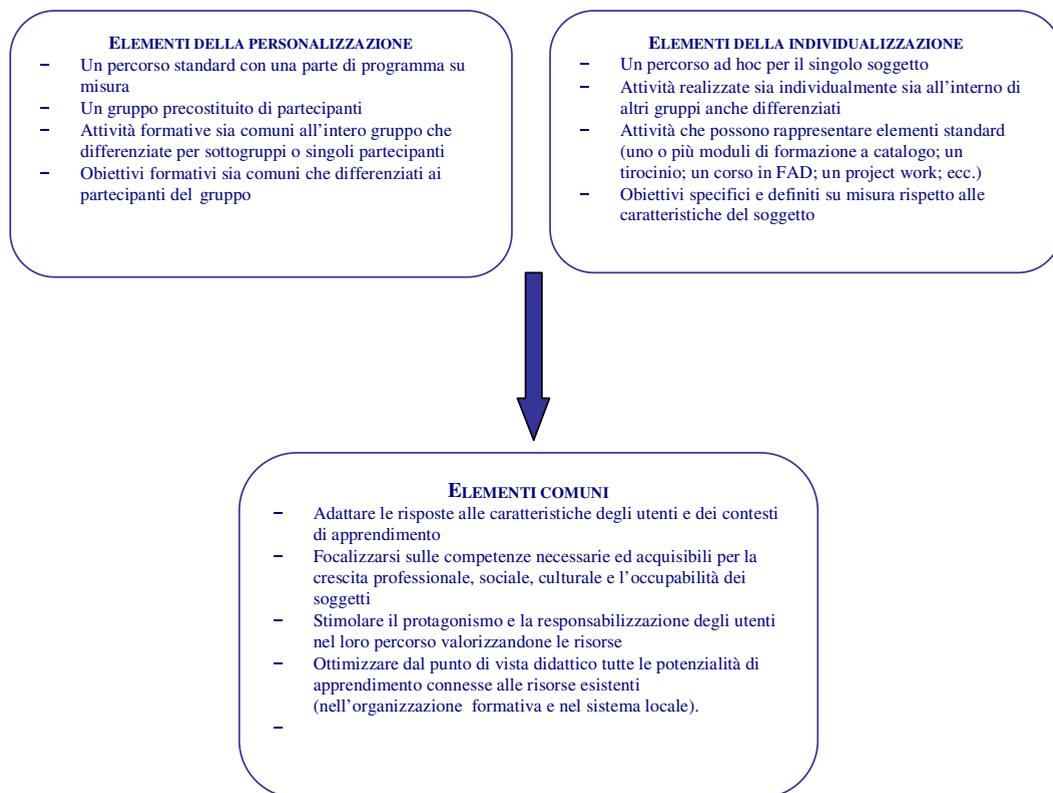
134 Diversità nelle loro declinazioni positive e negative: nei casi di eccellenza, di insuccesso, di deficit legati a situazioni di disabilità, di svantaggio sociale e culturale, di diversa appartenenza culturale.

135 C. Montedoro (a cura di), *La personalizzazione dei percorsi di apprendimento e insegnamento. Modelli, metodi e strategie didattiche*, Franco Angeli, Milano 2001.

136 P. G. Bresciani, D. Callini, *Personalizzare i percorsi: il ruolo delle pratiche di analisi-valutazione in ingresso e Bilancio di competenze*, Professionalità, N° 60, Editrice La Scuola, Brescia 2000.

137 P. G. Bresciani, D. Callini, *Personalizzare e individualizzare la formazione*, Professionalità, N° 72, Editrice La Scuola, Brescia 2002.

Fig. 1: Elementi della personalizzazione e della individualizzazione



6.3 • ARTICOLAZIONE DEI PERCORSI FORMATIVI PERSONALIZZATI ED INDIVIDUALIZZATI

Nella società conoscitiva (*learning society*) l'apprendimento in età adulta si caratterizza prevalentemente come apprendimento permanente, olistico, incentrato sui problemi, contestualizzato, apprendimento che è al tempo stesso individuale ed organizzativo¹³⁸.

All'interno di un processo di apprendimento e di formazione nell'ottica della *lifelong learning*, infatti, l'adulto deve poter trovare situazioni coerenti con i propri orizzonti professionali e di vita in generale e la valorizzazione delle proprie esperienze. L'accento posto nella formazione degli adulti sulla individualizzazione delle strategie di insegnamento e di apprendimento deriva dal fatto che qualsiasi gruppo di adulti sarà più eterogeneo, in termini di *background*, stile di apprendimento, motivazione, bisogni, interessi e obiettivi, di quanto non accada in un gruppo di giovani. L'adulto ha un profondo bisogno psicologico di essere considerato e trattato dagli altri come persona capace di gestirsi autonomamente, è sollecitato ad investire energie per apprendere nella misura in cui ritiene che questo potrà aiutarlo ad affrontare compiti e

¹³⁸ Cfr. A. Alberici, *Imparare sempre nella società della conoscenza*, Bruno Mondadori, Milano 2002; A. Alberici, *L'educazione degli adulti*, Carocci, Roma 2002.

risolvere problemi della vita reale, il tutto sostenuto da una motivazione strettamente riferita a moventi soprattutto interni (autostima, qualità della vita, maggiore soddisfazione nel lavoro)¹³⁹. Alla luce delle differenze e specificità legate all'apprendimento degli adulti, la progettazione e la articolazione di percorsi formativi personalizzati ed individualizzati si incardina su alcuni elementi fondamentali, e come tali imprescindibili, che possono essere ricondotti a delle fasi essenziali (Cfr. Fig. 2):

- la centralità del soggetto all'interno di una organizzazione dell'offerta formativa integrata ed in rete;
- l'adozione della logica delle competenze piuttosto che delle conoscenze;
- riconoscimento delle competenze in ingresso e dei crediti formativi;
- l'autonomia del soggetto nel percorrere l'iter formativo;
- l'articolazione in moduli dell'offerta formativa che devono essere strutturati secondo obiettivi formativi;
- il contratto formativo e il progetto professionale;
- la formazione intesa come autoformazione;
- le figure di riferimento;
- la dialettica individuo-gruppo;
- lo *stage* in azienda.

Si possono individuare quattro macrofasi, a cui se ne aggiunge una quinta che risulta trasversale alle altre ovvero quella di monitoraggio e di valutazione del percorso formativo¹⁴⁰, che in sequenza concettuale e strategica, si succedono in vista di una corretta definizione di un percorso articolato secondo i criteri della individualizzazione e della personalizzazione, ricordando che, accanto alla estrema eterogeneità di utenti adulti, dei loro bisogni individuali, alla assoluta unicità delle biografie, bisogna considerare anche la diversa condizione (occupati, disoccupati, in mobilità, appartenenza a fasce deboli) che determina il rientro in formazione.

6.3.1 • Accoglienza¹⁴¹

Nella fase dell'Accoglienza, con le sue diverse articolazioni (analisi dei fabbisogni formativi, orientamento, analisi delle risorse personali in termini di motivazioni, valori, interessi, immagini di sé, autostima, autoefficacia ecc., riconoscimento dei crediti formativi), viene attivato un dispositivo complesso ed accurato che, attraverso l'utilizzo di strumenti mirati¹⁴², consente di mettere a punto il percorso formativo ed il progetto professionale dell'utente.

6.3.2 • Progettazione del piano formativo¹⁴³

Flessibilità e adattabilità sono le parole chiave per la definizione del piano formativo dal momento che il processo di apprendimento negli adulti assume sequenze, tempi e modalità

139 M. Knowles, *Quando l'adulto impara. Pedagogia e andragogia*, Franco Angeli, Milano 1997.

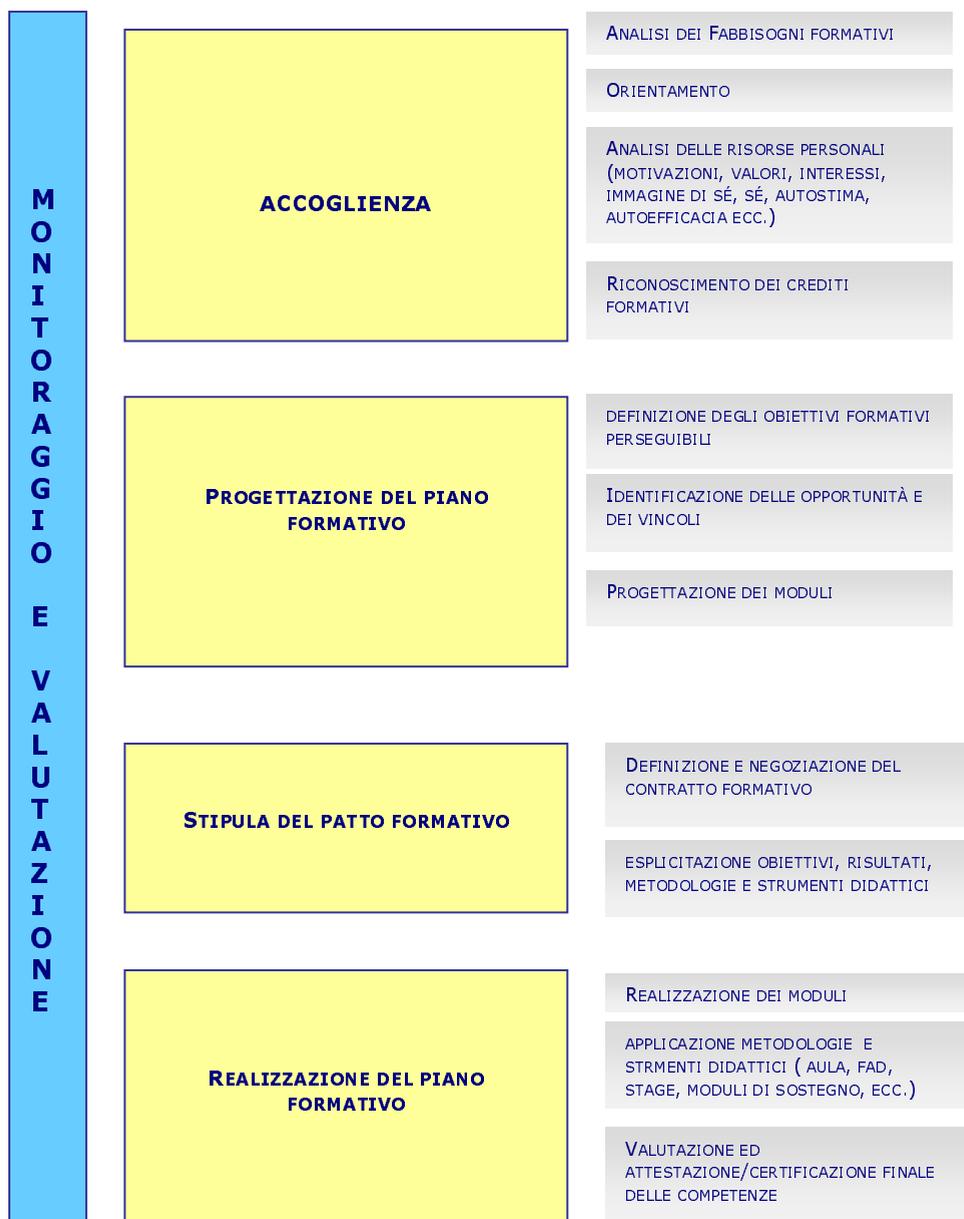
140 Si veda al riguardo il Capitolo VII.

141 Si veda al riguardo il Capitolo IV.

142 Si veda al riguardo il Capitolo IX, par. 9.1.

143 Si veda al riguardo il Capitolo V.

Fig. 2: Fasi per la strutturazione di percorsi formativi individualizzati



che non sono riconducibili alla dimensione tipica del corso di formazione. I tempi di apprendimento di ciascun soggetto variano in ragione di fattori quali la complessità dei contenuti, i metodi didattici utilizzati, i contesti in cui si realizza l'apprendimento. Affinché l'offerta formativa risulti flessibile e adattabile alle specificità delle situazioni personali degli utenti, è necessario ragionare in termini di competenze¹⁴⁴ e, di conseguenza, articolare l'offerta formativa in moduli strutturati secondo obiettivi formativi. Il piano formativo si configura, pertanto, come un insieme o una sequenza di moduli che possono essere scelti dagli utenti sulla base delle esigenze emerse durante la fase di accoglienza.

6.3.3 • Stipula del patto formativo¹⁴⁵

La definizione del contratto formativo, maturata sulla base delle indicazioni acquisite nelle fasi precedenti, consente di mettere a punto il progetto formativo con l'utente. L'elemento che caratterizza questo passaggio è quello della negoziazione che dà vita al patto: da un lato l'utente si impegna a seguire il percorso individuato, dall'altro gli organismi formativi si impegnano a garantire strumenti, strutture e metodi per il raggiungimento degli obiettivi concordati.

6.3.4 • Realizzazione del piano formativo

La concretizzazione del piano formativo, nel rispetto dei requisiti di flessibilità e adattabilità peculiari di ogni intervento formativo destinato ad adulti, richiede alcuni ingredienti base che possiamo così sintetizzare:

- le figure di riferimento: la garanzia dell'individualizzazione e della personalizzazione è legata alla presenza di specifiche figure di riferimento (psicologi, operatori sociali, tutor, ecc.) e ad un profondo rinnovamento del ruolo del docente chiamato a svolgere sempre meno attività di insegnamento e sempre di più quelle di tutoraggio, orientamento, supervisione;
- la dialettica individuo-gruppo: individualizzare non è sinonimo di isolare, ma al contrario l'individualizzazione deve mirare ad un rafforzamento della dimensione collettiva dell'insegnamento (riduzione quantitativa dell'attività d'aula) attraverso realizzazione di momenti di animazione di gruppo, di discussione a tema, di scambio di esperienze tali da permettere lo sviluppo di competenze relazionali;
- lo stage in azienda¹⁴⁶: l'esperienza di stage e di tirocinio offre l'opportunità al singolo soggetto non soltanto di sperimentare in forma concreta e personalizzata le modalità con cui le procedure apprese in aula vengono applicate nei contesti di lavoro, ma anche di sviluppare e approfondire il bagaglio di conoscenze mediante le tecniche di learning on the job;
- organizzazione dell'offerta integrata e in rete¹⁴⁷: per il miglioramento della qualità dell'offerta formativa coerente con le esigenze del contesto territoriale di riferimento è necessaria la

¹⁴⁴ Il costrutto di competenza risulta legato a due parametri principali: si tratta di una combinazione di elementi in interazione dinamica come le conoscenze acquisite, i saper-fare pratici, relazionali, tecnici e anche le modalità di apprendimento, le capacità cognitive. Le competenze non si possono dissociare dall'azione e non possono essere apprese completamente se non attraverso delle attività mediante le quali si esprimono.

¹⁴⁵ Si veda al riguardo il Capitolo IX, par. 9.3.

¹⁴⁶ Si veda al riguardo il Capitolo IX, par. 9.3.

¹⁴⁷ Si veda al riguardo il Capitolo VIII e il Capitolo IX, par. 9.5.

creazione di reti formative che siano il prodotto dell'interazione tra i diversi attori, istituzionali e non, e le diverse organizzazioni. Attraverso la collaborazione, la cooperazione, il dialogo continuo tra istituzioni educative, formative e mondo del lavoro è possibile pervenire all'elaborazione di progetti integrati per una piena valorizzazione delle risorse presenti in ogni territorio;

- utilizzo delle nuove tecnologie: le metodologie basate sull'autoapprendimento mediante materiali didattici su supporto informatico, come ad esempio la formazione a distanza, consentono di attivare il processo di apprendimento in forma personalizzata nel rispetto dei tempi di apprendimento dei soggetti in formazione.