

**CONTRIBUTO TEORICO**

## **Progettazione pedagogica e formazione delle risorse umane. Dare forma alle professioni educative.**

## **Pedagogical Design and Training of Human Resources. Shaping educational professions.**

Sara Bornatici, Università Cattolica del Sacro Cuore di Brescia

### **ABSTRACT ITALIANO**

La società contemporanea, segnata da una sempre più crescente frammentazione ed eterogeneità, pone l'urgenza di individuare inediti ambiti di impegno formativo per promuovere e accompagnare progetti e azioni nel segno di una precisa visione antropologica. Tale sfida è stata accolta dalla laurea magistrale in Progettazione Pedagogica e Formazione delle Risorse Umane, attiva da quindici anni presso la sede bresciana dell'Università Cattolica del Sacro Cuore. Il saggio riflette sulle ragioni del consenso che negli anni il corso di laurea ha raccolto dagli studenti e dal territorio, esplorando nuovi contesti professionali e pone all'attenzione le importanti implicazioni che per l'identità di pedagogisti ed educatori assume il tema delle competenze.

### **ENGLISH ABSTRACT**

The contemporary society is increasingly characterized by fragmentation and inhomogeneity. It urgently requires to point out new educational and training frames in order to promote and support projects and actions in the light of a precise anthropological vision. This challenge has been addressed by the Specialist Course in Pedagogical Design and Training of Human Resources, which has been activated since fifteen years at the Catholic University of the Sacred Heart of Brescia. This paper proposes a reflection on the reasons for agreement that have been gathered during the years through this university course from students and from the territory, and suggests to take into consideration new professional contexts, as well as to highlight the important implications that the theme of the competences assumes with respect to the identity of educators and pedagogists.

### **Premessa**

L'accesso all'istruzione universitaria configura una risorsa competitiva fondamentale per generare il benessere economico, l'innovazione e la prosperità di un Paese. I dati Ocse segnalano l'aumento negli ultimi decenni dei giovani iscritti a percorsi accademici e nello stesso tempo sottolineano la necessità di *policy makers* capaci di mettere a punto strategie per facilitare la transizione dal percorso di studi al mondo del lavoro (Ocse, 2016, p. 60).

Le importanti trasformazioni culturali, sociali, economiche che attraversano la società contemporanea richiedono infatti professionisti capaci di tradurre quanto più rapidamente possibile le competenze maturate in ambito universitario in nuove occasioni di impresa, benessere per i cittadini, sviluppo dei territori. La richiesta di trasferire i *saperi per la pratica* (Hensler, 2002) nelle attività delle imprese, delle pubbliche amministrazioni e delle organizzazioni del terzo settore riguarda anche il mondo dell'educazione e della *formazione*, ambito sottoposto a una complessa risignificazione critica e concettuale e che a

livello accademico ricorre secondo prospettive differenti nell'elaborazione di diversi settori disciplinari (Malavasi, 2013).

Ci si trova dinnanzi a domande di educazione e formazione sempre più diversificate che permeano ambiti non formali e informali con la richiesta di ripensare i processi formativi e di promuovere relazioni e valori così da assumere una prospettiva che non guardi solo alla mera specializzazione, ma generi consapevolezza e responsabilità verso se stessi, gli altri e le organizzazioni (Calaprice, 2000, p. 45). Nello specifico, le figure dell'educatore e del pedagogo si connotano quali strategiche per un complessivo rinnovamento del *welfare*: si tratta di "operatori capaci di uno sguardo unitario e complesso", che sanno "intervenire a supporto della crescita e della piena umanizzazione delle persone, lungo l'intero arco della vita e nei molteplici contesti in cui si realizza" (Iori, 2018, p. 11).

Le nuove professioni educative chiamano in causa sia la sfera della vita privata e sia quella pubblica dei cittadini: la vita privata in quanto i servizi riguardano la persona nella sua singolarità, quella pubblica rimanda al fatto che ogni persona è parte integrante di un contesto che si esprime anche attraverso i servizi educativi e pedagogici offerti alla comunità (Orefice, 2017, p. 36).

Ne deriva un richiamo a valorizzare e ripensare i ruoli e la spendibilità dei profili formativi di pedagogisti ed educatori attraverso la promozione di un dialogo costante con i diversi interlocutori, nel segno dell'impegno e della responsabilità, per abitare in modo inedito il futuro lungo tutto l'arco della vita.

### **Nuove frontiere della formazione, orientamento alle professioni, competenze**

Il presente contributo, senza pretesa di esaustività, analizza una buona pratica, il corso di laurea magistrale in Progettazione Pedagogica e Formazione delle Risorse Umane attivo presso l'Università Cattolica del sacro Cuore, sede di Brescia, e attraverso la chiave di lettura delle competenze che esso attiva, riflette sulla ragione del consenso che negli anni ha raccolto dagli studenti e dal territorio.

La proposta formativa in parola si collega alla normativa in riferimento al *European Qualification Framework* (2017) e nasce quale risposta a richieste sempre più emergenti di una qualificazione efficace e di un rinnovamento della formazione; si qualifica come volano di sviluppo di un contesto territoriale a forte vocazione industriale per coordinatori, progettisti, responsabili d'area, consulenti, manager. Il corso è rivolto non solo a giovani che proseguono il proprio percorso di studio dopo aver conseguito una laurea triennale ma, fornendo la struttura logica e culturale per rispondere nel tempo alle evoluzioni del mercato, vede tra i propri iscritti professionisti già inseriti nel mondo del lavoro che sentono il bisogno di aggiornare e perfezionare saperi e competenze necessari per l'esercizio delle responsabilità connesse alla vita professionale.

In tale contesto sono attivate le risorse teorico-pratiche irrinunciabili per formare alle nuove complessità sociali, metodologiche e culturali professionisti che si occupino della persona nella sua globalità, da un punto di vista sociale ed educativo. La formazione di professionisti dotati di pensiero critico e di visione strategica, educati al senso di responsabilità e pronti a mettere in gioco il proprio sapere per la costruzione del bene

comune privilegia metodologie attive, casi di studio, *project-work*, tirocinio e incontri con testimoni privilegiati, cercando di allineare ciò che gli studenti apprendono con ciò che il mondo del lavoro richiede.

Sempre più frequente è la richiesta di prodotti formativi che, facilitando la transizione nel mercato del lavoro per i giovani, diventino dispositivi sensibili al cambiamento della domanda di competenze, fortemente radicati sul territorio così da assumere la responsabilità di trasmettere conoscenza alla comunità.

Un corso di laurea che offre strumenti per l'innovazione e promuove processi di trasformazione considera centrale il valore del capitale umano e forma gli studenti ad un uso consapevole di conoscenze e abilità: "il lavoro educativo si caratterizza come vettore di significazione dell'umano, in quanto prospetta a quest'ultimo e lo accompagna nella scoperta degli orizzonti di libertà e di *agency* che ciascun individuo o comunità fa propri come tratti distintivi di auto-alimentazione del cambiamento e dello sviluppo" (Margiotta, 2017, p. 451).

Secondo questa interpretazione, può risultare strategico considerare la logica delle competenze, intese come risorse della persona che accompagnano la formazione umana, prima ancora che come modello istituzionale; esse aprono la strada verso la personalizzazione di attività formative imperniate sul diritto di ciascuno a realizzare il proprio progetto di vita (Birbes, 2017). I saperi assumono una configurazione dinamica ibridandosi e interagendo tra vincoli e possibilità, tesi a ottenere una comprensione autentica di sé e degli altri in modo coerente e significativo.

Lo sviluppo delle competenze chiave si basa sia su disposizioni cognitive che non cognitive e richiede molteplici contesti. Combinando apprendimento formale, non formale e informale quale parte di una nuova cultura dell'apprendimento è possibile esplorare una varietà di contesti e acquisire nuovi livelli di sapere.

Quali competenze sono oggi legate alla progettazione pedagogica e alla formazione delle risorse umane?

Sulla scia di quanto osserva Alberici, è da premettere che apprendimento e lavoro formativo per favorire, in una prospettiva *lifelong*, uno sviluppo pienamente umano, si intrecciano con molteplici dimensioni antropologiche e culturali (Alberici, 2008, p. 17). Tra esse in primo luogo emerge l'istanza del *vivere sostenibile*. La sostenibilità, quale analizzatore culturale multidisciplinare con una notevole rilevanza etico-educativa, offre una prospettiva progettuale di lungo periodo legata all'avvaloramento del capitale umano nel segno di un nuovo rapporto tra cultura e politica, economia e pedagogia.

Gli ambiziosi obiettivi per il futuro globale stabiliti dall'ONU con l'Agenda 2030 *Transforming our world* (2015) configurano un'importante leva per l'integrazione della sostenibilità in tutti i settori, incoraggiando approcci di insegnamento e apprendimento interdisciplinari che possono favorire la risoluzione dei problemi, il pensiero critico, l'azione e il pensiero sistemico.

La nuova domanda di professioni *green* espressa dalle questioni ambientali, la richiesta di un impegno comune e partecipato per immaginare e progettare il cammino verso la sostenibilità, coinvolgendo e responsabilizzando le persone nell'eliminare la povertà in tutte le sue forme e in tutte le sue dimensioni, chiede la promozione e costruzione di

strumenti educativi non formali e informali aperti, flessibili e reattivi che supportino lo sviluppo di una gamma più ampia di conoscenze, abilità e competenze, lungo tutto l'arco della vita. "Si tratta di fronti nuovi della convivenza planetaria che vanno fissati, interiorizzati, diffusi e condivisi come fronti comuni - teorici e pratici - che devono regolare gli scambi tra gli uomini" per poi "confluire in un nuovo umanesimo planetario" (Mariani, 2006, pp. 34-35).

Rispondere a questi nuovi bisogni formativi per contribuire a società sostenibili, pacifiche, inclusive e giuste e per un lavoro dignitoso, in contesti di rapida evoluzione chiede professionisti che sappiano proporre interventi con un forte valore di innovazione sociale. In questo contesto "le organizzazioni come contesti educativi e generativi di alleanze con la comunità, il lavoro per "prendersi cura" gli uni degli altri e la sostenibilità sorretta da un'intenzionalità educativa, possono essere la trama sulla quale istituire un'inedita modalità di governance, di responsabilità professionale che tiene conto del valore ontologico della persona umana" (Vischi, 2018, p. 76).

Acquistano particolare significatività competenze quali l'autoconsapevolezza, il contestualizzare nello spazio (tenendo conto sia della dimensione globale che di quella locale) e nel tempo (con radici salde, ma proiettate al domani), costruire scenari alternativi futuri, pensare in modo critico e sistemico e connettere i saperi (1).

In secondo luogo, è da sottolineare che il corso di laurea in parola è tessuto delle esperienze elaborate dagli studenti nei diversi contesti di vita e relazione, pertanto guarda con interesse alle *competenze civiche*, strumento di promozione della partecipazione attiva dei cittadini, che accompagna e accresce l'*empowerment* della persona. Per occuparsi prospetticamente con uno sguardo educativo del futuro non si può prescindere da un preciso riferimento antropologico che poggi sull'irriducibilità e originalità della vita di ciascuno: la sollecitudine verso l'altro è una via per ricostruire in modo critico e progettuale la propria identità generando al tempo stesso reciprocità e solidarietà.

Durante le lezioni e i laboratori la conoscenza è co-costruita, condivisa e situata per generare spazi di partecipazione democratica capaci di attrarre e trattenere nuovi talenti, di rispondere al cambiamento in maniera proattiva e di esprimere al massimo il potenziale creativo ed economico. Si privilegiano pertanto modalità attive in cui gli studenti sono chiamati ad essere protagonisti; è chiesto loro di discutere, negoziare e comunicare con i propri compagni di corso, nella convinzione che più una comunità è aperta e diversificata, più ha la possibilità di godere di un importante vantaggio competitivo nel generare innovazione e sviluppo. Il numero programmato degli iscritti (sono ammessi al massimo 50 studenti per ogni anno di corso) consente loro di essere protagonisti attivi della propria formazione, agevola il rapporto diretto e collaborativo con i docenti, l'orientamento, l'opportunità di stage e tirocini *ad hoc*.

Sono in gioco una progettualità condivisa e una comunicazione efficace insieme alla promozione di un pensiero responsabile, volto a costruire reti di relazioni capaci di orientare nuove pratiche nella direzione del bene comune. "L'apprendimento non è riducibile all'esperienza di ciascun soggetto e non equivale alla somma delle acquisizioni dei singoli: in quanto fenomeno organizzativo è un fenomeno collettivo nel quale le conoscenze individuali si intrecciano, si confrontano e si combinano" (Quaglino, 1999, pp.

222-223). Educatori e formatori configurano una vera e propria risorsa per la comunità stessa che, facendosi parte attiva del cambiamento, si mette in discussione, riflette e rivede i propri stili di vita, gli spazi, i tempi, le relazioni.

Riflettere sulla possibilità di una cultura della partecipazione come ambito di confronto e costruzione della convivenza costituisce una condizione indispensabile nel segno di quell'autenticità dialogica "importante in tutti i campi dell'umana esperienza" ma che "in quello educativo si mostra motivo che imprime al legame interpersonale connotazioni precise, atte a condizionare il futuro andamento dei rapporti sociali più estesi" (Pati, 1984, p. 237).

In terzo luogo, senza alcuna pretesa di voler attribuire un ordine gerarchico, la laurea magistrale offre l'acquisizione di *know-how specialistici*, marcando l'importanza di un'educazione che riconosca chi apprende come "qualcuno di unico e di importante che possiede già in se stesso le capacità necessarie per il proprio sviluppo" (Labelle, 2017, p. 51). Il progettista pedagogico è chiamato a fornire risposte adeguate e competitive ad una richiesta di *lifelong learning*, nel segno dell'impegno e dell'investimento per la persona.

Del Gobbo considerando "il legame inscindibile tra contesto ed elaborazione conoscitiva" (2007, p. 61) ritiene indispensabile che le conoscenze disciplinari possano dialogare con le idee e i saperi che derivano dall'esperienza dello studente: nel segno di una flessibilità ragionata e sostenibile, le competenze attivate sono pertanto frutto dell'integrazione tra la dimensione esperienziale e i percorsi formativi. La pluralità di ambiti occupazionali che si avvalgono della progettazione pedagogica e della formazione delle risorse umane prospetta la necessità di sostenere i processi di costruzione delle competenze e di aprire a spazi di riflessione generativi.

Al progettista pedagogico è chiesto di attivare processi trasformativi capaci di leggere in modo nuovo l'esistente, chiamandolo ad un impegno etico che si sostanzia nella cura per l'altro e dia luogo a inedite progettualità educative.

La preparazione specialistica, accompagnata alla formazione culturale chiede che le competenze professionali non siano disgiunte dalle *soft skills* quali la capacità nelle relazioni interpersonali e nella comprensione reciproca, le capacità comunicative e di *problem solving*, essenziali per approfondire i contesti in cui si sviluppa il vivere autentico.

### **Formatore, tra "sogni e bisogni"**

Da una rilevazione condotta dallo staff di tirocinio della laurea magistrale in Progettazione Pedagogica e Formazione delle Risorse Umane relativa alle richieste giunte nell'a.a. 2018/2019 dal mercato del lavoro bresciano, emerge la necessità di un professionista capace di recepire le rapide trasformazioni che attraversano i contesti in cui opera; pur essendo preponderante la domanda proveniente dai settori tradizionali quali educatori e formatori per la promozione sociale nelle scuole, progettisti, coordinatori di aree anziani o prima infanzia, aumenta la necessità di figure innovative quali *Hr manager* o *Formatore senior di finanza agevolata*, marcando l'importanza della presenza strategica di risorse umane in un'impresa.

Una prima lettura dei dati emersi dalla rilevazione segnala la necessità per la pedagogia di presidiare inediti ambiti lavorativi rimanendo ancorata a una precisa visione

antropologica; si tratta di dare vita ad un volano culturale per l'ampliamento degli orizzonti di inserimento professionale e la ridefinizione della figura del progettista e del coordinatore pedagogico, così da offrire il massimo contributo alla vita sociale e produttiva del territorio.

Il corso di laurea magistrale in Progettazione Pedagogica e Formazione delle Risorse Umane ha accolto in modo originale e proattivo questa sfida, ritenendola un'occasione di crescita ed un elemento da prendere in considerazione per non correre rischi quali stagnazione o autoreferenzialità.

Attraverso un accompagnamento costante degli studenti nella costruzione dei processi di apprendimento formale e informale, sono attivati una serie di eventi tematici e di lezioni aperte coinvolgendo enti ed istituzioni su tematiche di peculiare rilevanza pubblica e occupazionale; connettersi al territorio attraverso lo *stage* e le iniziative promosse in co-progettazione tra studenti, docenti, organizzazioni, si connota come processo consapevole di *cross-fertilization* e di elaborazione di significati. La complessità di attori che compongono la rete degli *stakeholders*, di là dal configurare solo una risorsa per lo stage curricolare, diventa terreno di innesto del processo di apprendimento, opportunità di crescita personale e identitaria, trasformazione che accompagna il progetto formativo di ciascuno. Delineare connessioni significative tra formazione, lavoro, sviluppo umano significa generare una diffusa consapevolezza nell'affrontare le nuove sfide e, laddove necessario, riorientare per essere attrattivi, mantenendo quella prospettiva pedagogica che chiede di interpretare le esperienze formative non in modo strumentale ma "in riferimento alla ricerca comune dei valori fondamentali della persona e della comunità" (Malavasi, 2007, p. 175).

Tra le molte iniziative che il corso di laurea propone, un esempio significativo è rappresentato dall'evento inaugurale, iniziativa nata con il nome di *Sogni e bisogni* che si svolge all'inizio dell'anno accademico e che, consolidatasi nel tempo, è divenuta un momento formativo in cui consegnare agli iscritti le coordinate di scenario della professionalità dei progettisti pedagogici e una versione aggiornata del profilo in uscita sulla base delle richieste del territorio. *Guest stars* dell'evento sono i neolaureati del corso, docenti e *stakeholders* del mondo politico, imprenditoriale e sportivo cittadino, chiamati a testimoniare come la valorizzazione delle risorse umane sia sfida e traguardo per qualsiasi professione. Per coltivare paradigmi di lettura condivisi è importante lavorare sulla formazione delle persone, individuando percorsi innovativi che le rendano sempre più competenti e adatte al mondo che si sta aprendo. L'evento inaugurale diviene pertanto un contesto atto a disseminare relazioni significative e si connota non solo come primo avvicinamento ai diversi possibili ambiti professionali, ma quale opportunità per rafforzare il senso di appartenenza e per leggere e codificare processi.

Un altro evento emblematico della vita del corso di laurea è il *Career Day*; si tratta di un banco di prova a livello progettuale, organizzativo e gestionale, una giornata evento pensata con e per gli studenti, i quali, tenuto conto dei propri desideri, degli interessi e delle passioni professionali, incontrano il mondo del lavoro. Il *Career Day* configura un'occasione per confrontarsi con enti e organizzazioni, aprire strade non ancora percorse e presentare la propria candidatura in vista di un possibile inserimento professionale. La

logica che sottende tale evento è generare uno spazio pubblico di confronto e dialogo nel segno di un rinnovato sistema di relazioni con le imprese e i servizi, muovendo dalla creatività, dal desiderio di futuro e dalla possibile sintesi tra tradizione e innovazione.

Questi due momenti formativi, cui è riconosciuta una propria specificità, sono accomunati dal progetto di contribuire a delineare l'identità di un corso di laurea che reca in sé i valori connessi con la responsabilità inter e intra generazionale e la cura per le relazioni.

Progettare in educazione è la "scelta dell'apertura al darsi inesauribile" (Iori, 2000, p. 138); le persone attraverso la loro capacità di innovazione sono il valore aggiunto, perno e forza delle organizzazioni; è l'educazione ad essere al centro della dimensione politica, culturale, sociale.

### Note

- (1) Per un approfondimento si veda in modo emblematico UNESCO (2017) Education for Sustainable Development Goals: learning objectives Disponibile da <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000247444>. Le competenze fondamentali per la sostenibilità, così come indicate nel documento sono: competenza di pensiero sistemico, competenza di previsione, competenza normativa, competenza strategica, collaborazione, pensiero critico, auto-consapevolezza, problem-solving integrato.

## Bibliografia

- Alberici, A. (2008). *La possibilità di cambiare. Apprendere ad apprendere come risorsa strategica per la vita*. Milano: Franco Angeli.
- Birbes, C. (2017). Comunità scolastica e competenze per il futuro: il valore formativo dell'alternanza. In P. Malavasi, D. Simeone (eds), *Scuola Lavoro Famiglia Università. Per un sistema formativo alleato e competente* (pp. 41-52). Lecce- Brescia: Pensa Multimedia.
- Calaprice, S. (2000). *Formazione, lavoro, soggetti deboli. La formazione dei formatori professionali. Una ipotesi di percorso*. Bari: Laterza.
- Council of the European Union (2017). *Council recommendation of 22 May 2017 on the European Qualifications Framework for lifelong learning and repealing the recommendation of the European Parliament and of the Council of 23 April 2008 on the establishment of the European Qualifications Framework for lifelong learning*. Disponibile da <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/ceead970-518f-11e7-a5ca-01aa75ed71a1/language-en>.
- Del Gobbo, G. (2007). *Il processo formativo tra potenziale di conoscenza e reti di saperi. Un contributo di riflessione sui processi di costruzione di conoscenza*. Firenze: University Press.
- Hensler, H. (2002). Pour une ouverture de la culture professionnelle aux savoirs de la recherche en éducation: quelles contitions aménager en formation initiale et continue. In C. Lessard, M. Altet, L. Paquay, P. Perrenoud (eds), *Sens commun et sciences humaines* (pp. 179-199). Bruxelles: De Boeck.
- Iori, V. (2018). Introduzione. In V. Iori (ed), *Educatori e pedagogisti. Senso dell'agire educativo e riconoscimento professionale* (pp. 9-13). Trento: Erickson.
- Iori, V. (2000). *Filosofia dell'educazione: per una ricerca di senso dell'agire educativo*. Milano: Guerini Studio.
- Labelle, J.M. (2017). *Apprendre les uns des autres. La réciprocité source d'éducation mutuelle*. Paris: l'Harmattan.
- Malavasi, P. (2007). *Pedagogia e formazione delle risorse umane*. Milano: Vita e Pensiero.
- Malavasi, P. (2013). *Expo education Milano 2015. La città fertile*. Milano: Vita e Pensiero.
- Margiotta, U. (2017). Il valore sociale e formativo delle professioni educative. *Pedagogia Oggi*, 2, 448-457.
- Mariani, A. (2006). *Elementi di filosofia dell'educazione*. Roma: Carocci.
- Ocse (2016). *Education at a glance 2016: OECD indicators*. Paris: Oecd Publishing. Disponibile da <http://dx.doi.org/10.187/eag-2016-en>.
- Orefice, P. (2017). Presentazione della ricerca Una lotta dell'intelligenza: il problema, il gruppo, il disegno pedagogico della filiera dell'educazione non formale. In *Le professioni di Educatore, Pedagogista e Pedagogista ricercatore nel quadro europeo. Indagine nazionale sulla messa a sistema della filiera dell'educazione non formale* (pp. 23-50). Pisa: Ets.
- Pati, L. (1984). *Pedagogia della comunicazione educativa*. Brescia: La Scuola.
- Quaglino, G.P. (1999). *Scritti di formazione*. Milano: Franco Angeli.
- United Nations (2015). *Transforming our world. The 2030 agenda for sustainable development*. A/RES/70/1. Disponibile da <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>.
- Vischi, A. (2018). Sostenibilità e educazione. Innovazione tecnologica, lavori verdi, imprese generative. *Encyclopaideia – Journal of Phenomenology and Education*, 22, 67-78.