

Rosario Sica

## Nuove rotte per l'e-learning

*I nuovi modelli di e-learning, nelle ipotesi teoriche più avanzate, definiscono che il progetto formativo si muove verso una logica degli "ambienti di apprendimento integrati", le learning working community, in cui "le comunità che apprendono si trovano nelle condizioni di essere costruttrici delle proprie conoscenze" all'interno di un Knowledge E-Learning Portal.*

**La storia** della Formazione a Distanza (FaD), inizia con lo sviluppo tecnologico - *nuove tecniche di stampa e lo sviluppo del trasporto ferroviario* - indotto dalla rivoluzione industriale nella seconda metà dell'Ottocento.

I primi cento anni di vita della FaD (1850-1950) aprono l'era dell'insegnamento per corrispondenza, modello che porta al successo della Scuola Radio Elettra. Per questo esempio è possibile parlare della FaD di *prima generazione*: il veicolo di trasmissione è la carta stampata e l'interazione studente - docente, estremamente lenta nella sua dinamica, si limita allo scambio di elaborati, questionari e test recapitati presso il domicilio dell'utente. Completano l'insieme rarissimi incontri in presenza finalizzati al rilascio della certificazione che attesta il percorso formativo effettuato.

Negli anni '60 i progressi tecnologici portano all'elaborazione di sistemi FaD di 2<sup>a</sup> generazione, che integrano più media: documenti cartacei, TV, registrazioni sonore, e in alcuni casi software didattico (courseware). L'interazione docente-allievo è ancora scarsa, pur includendo assistenza telefonica, attività tutoriali in presenza e, in seguito, collegamenti via fax.

A partire dagli anni '70, i sistemi di FaD si diffondono rapidamente in tutto il mondo, portando alla creazione in Europa di università basate sul loro ampio utilizzo: alla **Open University a Mylton Keynes** (Regno Unito), seguirà la creazione di *università aperte* in

Spagna nel 1972 e in Germania nel 1974.

Gli anni '80 e '90 vedranno la creazione di altre università aperte in Asia - Thailandia, Corea, Indonesia - il cui sviluppo, crescente e rapido, è testimoniato dall'importante "università aperta" Cinese, che nel 1993 arriva a contare 65.000 studenti iscritti.

L'accesso ad internet e l'utilizzo sempre più diffuso della rete conducono in tempi più recenti alla nascita dei cosiddetti sistemi di 3<sup>a</sup> generazione *on-line education* (ovvero formazione in rete). Il processo formativo avviene principalmente in Rete. I partecipanti interagiscono all'interno di una vera e propria comunità di apprendimento. Nasce una nuova figura di docente, il tutor in rete, che diventa elemento fondamentale nel corso del processo di apprendimento.

Il processo formativo prevalentemente basato sulla produzione e sulla distribuzione estensiva di materiali didattici, dove la comunicazione con i discenti (*funzionale alla partecipazione al processo di apprendimento*) era marginale e quella fra studenti quasi inesistente o comunque non organizzata, è un retaggio del passato che non trova più corrispondenza nei sistemi di apprendimento in rete di 3<sup>a</sup> generazione. Questo perché un tempo il problema principale era la copertura di distanze geografiche e/o il raggiungimento di vaste popolazioni di utenza, spesso risolto con metodi efficaci di presentazione e distribuzione (*Inglese e Spagnoli, ad esempio, sperimentarono per primi nel 1900 metodologie*

e modalità di formazione a distanza nelle colonie.)

I sistemi di apprendimento in rete di 3<sup>a</sup> generazione si prefiggono lo scopo di recuperare la dimensione sociale del processo d'apprendimento. Anziché essere rivolti ai grandi numeri, i nuovi sistemi di web learning di ultima generazione considerano **il processo formativo come intensivo**, con numeri più **contenuti** di partecipanti, e caratterizzato da forte **motivazione e interattività**.

Nella formazione in rete, la frequente interazione fra i partecipanti consente ai tutor di monitorare in tempo reale (*valutazione in itinere*) lo stato di avanzamento dell'intero corso e il processo di acquisizione della conoscenza da parte di ogni allievo. Grazie ai segnali rilevati nel corso delle discussioni in rete tra docenti e discenti, il tutor può così ridefinire l'intervento formativo, modellandolo alle esigenze dei partecipanti. Ne risulta un'elevata flessibilità del processo, per lo più assente nei sistemi precedenti, strutturati per fruizione individuale e secondo una precisa scansione temporale.

Il successo o il fallimento di un qualsiasi progetto sono determinati prettamente dalla variabile umana. Creare l'infrastruttura necessaria per un cambiamento efficiente, coinvolgere tutti gli interessati, gestire le complessità: questi diventano gli elementi sostanziali del processo formativo. Saper coordinare il fattore umano nei processi di cambiamento diventa il vero vantaggio competitivo del management aziendale. Le nuove sfide vanno affrontate con un approccio di tipo globale. Da una parte ponderando coerentemente teoria e pratica, dall'altra motivando le risorse coinvolte al fine di condividere responsabilità, rischi e benefici. I manager, i team leader, i key user, i formatori ed i singoli partecipanti diventano i nuovi soggetti della formazione. Il ruolo della formazione nei nuovi contesti dell'economia della conoscenza può essere sintetizzato in alcuni aspetti chiave. In primo luogo tutto diventa fondamentale la pianifica-

zione a lungo termine, al fine di un corretto bilanciamento e conciliazione tra esigenze dell'organizzazione ed esigenze del singolo. In secondo luogo è altrettanto indispensabile una programmazione a breve/medio termine, cioè il controllo delle competenze e conoscenze che saranno necessarie per affrontare i nuovi contesti. Infine, la creazione di nuove culture condivise nell'organizzazione e la valorizzazione del capitale umano favoriscono l'investimento in risorse umane che si sentono così partecipi del progetto di business al quale appartengono. L'ultimo aspetto indica che occorrerà investire, accanto a quella di gruppo, sulla formazione individuale fortemente basata sui procedimenti di autoformazione e di formazione web based, realtà ormai consolidate di Internet. Essa dovrà soddisfare le richieste individuali, puntando sui processi motivazionali e sul senso di "protagonismo" del singolo. I formatori dovranno intendere i processi formativi come un **lavoro di team**, di comunità (virtuale e non), in cui ogni partecipante fornisce il proprio contributo, nella convinzione comune del risultato finale: la crescita dell'organizzazione alla quale si appartiene. Il ruolo assunto dalla variabile "conoscenza" all'interno dell'impresa è considerato sempre più strategico. Un'azienda richiede in media al proprio personale di sottoporsi a diverse fasi di riqualificazione nell'arco di un ordinario percorso lavorativo, al fine di non pregiudicare e di migliorare il patrimonio di competenze delle persone coinvolte nel processo produttivo. Si afferma, in tal modo, l'esigenza di gestire le correlazioni tra apprendimento e cambiamento: solo una organizzazione che apprende in modo continuo può sopravvivere, evitando possibili rischi di obsolescenza o comunque non rispondenza ai requisiti del mercato. Esiste dunque la necessità di legare tra loro conoscenza e processi lavorativi, perché l'organizzazione "apprende" solo quando le conoscenze vengono trasformate in comportamenti operativi. L'integrazione tra i sistemi di knowledge management e gli ambienti di web learning,

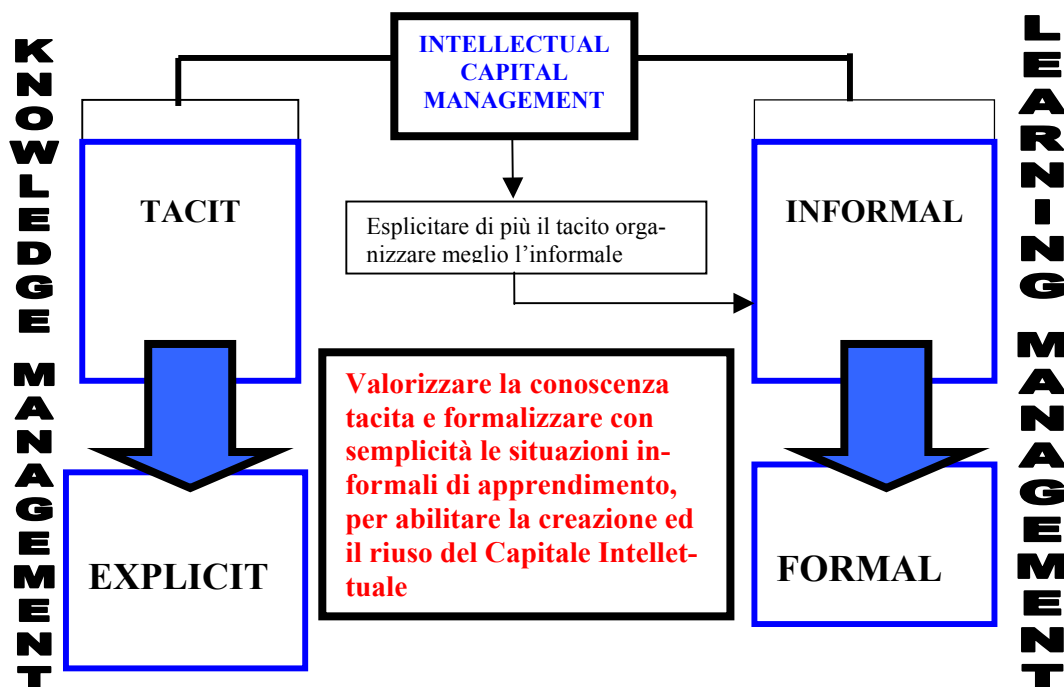
basati sull'opportuna integrazione delle conoscenze esplicite (esempi presenti nei documenti aziendali) con quelle implicite (che costituiscono il patrimonio individuale dei singoli), è la soluzione organizzativa e gestionale in linea con gli obiettivi di apprendimento tipici della learning organization.

Le nuove piattaforme di web learning prevedono l'utilizzo di ambienti di Knowledge E-Learning Portal, che offrono soluzioni concrete per raggiungere l'obiettivo strategico dell'Intellectual Capital Management. Sicuramente è vero che esiste una univocità di obiettivi e strumenti tra il knowledge management e il learning management. Quando parliamo di knowledge management e di learning management (di cui l'eLearning è uno strumento) la questione può essere espressa in questi termini: noi tutti viviamo in

una economia basata sulla conoscenza (knowledge based economy). Nella knowledge-based economy la creazione di valore avviene per il tramite del capitale **intellettuale**, composto da:

- competenze (skills),
- conoscenze,
- processi.

La convergenza del knowledge management (KM) e del learning management (LM) consente effettivamente la gestione e lo sviluppo del capitale intellettuale di una organizzazione. Il processo di creazione e di utilizzo della conoscenza può essere rappresentato, quindi, come un processo dinamico di apprendimento della conoscenza esplicita e di cattura e formalizzazione della conoscenza tacita in conoscenza esplicita.



Un'efficiente gestione della conoscenza, ovvero un efficiente sistema di **Knowledge E-Learning Portal**, si realizza attraverso un efficiente processo di apprendimento. Si potrebbe affermare, in altre parole, che non si conosce se non si apprende e non si appren-

de se non si conosce. Il terreno comune del LM e del KM non è rappresentato solamente dai contenuti conoscitivi che possono divenire contenuti formativi ma anche da una serie di altri elementi, quali le **competenze**, le **capacità** e le **esperienze** delle persone, le **moda-**

**lità di interazione** nell'ambito del processo produttivo, ossia da tutti quegli elementi che concorrono a formare il capitale intellettuale di una organizzazione. La convergenza del KM e del LM consente effettivamente la gestione e lo sviluppo del capitale intellettuale di una organizzazione.

È opportuno sostenere, all'interno di una struttura, flessibilità e disponibilità a sperimentare, perseguendo il giusto equilibrio tra competenze di base e competenze specialistiche. Per questo motivo, l'evoluzione naturale della learning organization spingerà verso l'uso di organizzazioni a rete e di gruppi di lavoro: i confini all'interno della struttura diventano più labili, si condividono più facilmente le competenze, cresce lo spirito di squadra.

Impiegando soluzioni che permettono il miglioramento dei processi di acquisizione delle conoscenze, la formazione avrà come unico obiettivo quello di potenziare l'apprendimento nell'organizzazione. È necessario intervenire sull'implementazione di processi valutativi, sul monitoraggio metodico delle presentazioni e sui relativi procedimenti di miglioramento, sui sistemi incentivanti, sull'attuazione di progetti di coaching e mentoring. Occorre determinare quali capacità logico-strategiche, interpersonali e personali sono coerenti con le finalità della learning organization:

- tra le **capacità interpersonali** sono determinati il saper costruire visioni condivise, l'abilità nel far crescere il gruppo e la capacità di interpretare la leadership come insegnamento;
- tra le **qualità personali** sono essenziali la creatività, l'autoefficacia (capacità di e-

sprimere al meglio le proprie potenzialità), l'empatia, l'apertura e la capacità di apprendere dall'esperienza.

Proprio quest'ultima caratteristica, intesa come valorizzazione degli insuccessi produttivi piuttosto che dei successi improduttivi, diventa una componente propria della Learning Organization. Proporre un modello di Learning Organization, significa definire le caratteristiche fondamentali di una organizzazione che fa dell'apprendimento la propria competenza distintiva e il suo vantaggio competitivo:

- esplorazione: "ricerca" costante, in continuo miglioramento;
- misurazione: la learning organization si confronta con l'esterno ed è aperta ad ogni nuovo incontro;
- condivisione: coinvolgimento, se non identificazione, tra gli attori e l'organizzazione;
- tensioattività: l'organizzazione che apprende sa mettere in tensione gli eventi, i processi e gli attori organizzativi, tutte risorse indispensabili per l'individuazione di nuove opportunità;
- vocazione all'apprendimento: la learning organization si identifica prima come "comunità di apprendimento" che non come "collettività di lavoro".

I nuovi modelli di e-learning, nelle ipotesi teoriche più avanzate, definiscono che il progetto formativo si muove verso una logica degli "ambienti di apprendimento integrati", le learning working community, in cui "le comunità che apprendono si trovano nelle condizioni di essere costruttrici delle proprie conoscenze" all'interno di un Knowledge E-Learning Portal.

Rosario Sica è un fisico cibernetico ed ha conseguito un Master in Marketing e Comunicazione Sociale. Ha iniziato la sua carriera professionale come insegnante nella scuola elementare, prima in Italia, poi alle isole Fiji e in Nuova Zelanda, dedicandosi allo studio sulla sperimentazione di metodi pedagogici innovativi. La sua esperienza nell'ambito della Formazione è maturata in un contesto conoscitivo di rilievo mondiale. In Cile ha sostenuto un corso rivolto a docenti che operano con persone disabili nella città di Iquique; in Vietnam si è occupato di formazione nell'ambito di un Progetto sanitario di Medecins sans Frontières (M.S.F). Ha assunto incarichi di Consulenza e Direzione Progetti e-learning in Mediaset, Piaggio S.p.A, Arthur D.Little, Learning Technologies, RSO, Ministero Affari Sociali. ELEA DeA e dal gennaio 2004 ricopre la carica di Chief Executive Officer di Semantic Internet Innovation S.p.A. [www.sii.it](http://www.sii.it).