

Confrontarmi con Focus n. 1 - 1 marzo 2009

La tutorship che vogliono

Focus è una pubblicazione online del Centro Studi Tutor. Ciascun numero presenterà articoli e saggi di approfondimento sulla tutorship e sulle tematiche ad essa affini, nell'intento di fornire un contributo alla costruzione di una cultura della tutorship attenta allo sviluppo del pensiero contemporaneo nei campi della pedagogia, psicologia, filosofia e antropologia.

Il primo numero "La tutorship che vogliamo" è dedicato alla presentazione del Centro Studi (scopi, oggetto di studio, riferimenti teorici, attività e servizi); agli esiti di uno studio sugli approcci metodologici alla tutorship; alla tutorship nel contesto scolastico (attraverso un saggio che si interroga sulle morfologie tutoriali anche in rapporto alla professionalità docente) e alla tutorship nella sanità (attraverso la descrizione del sistema tutoriale ideato e realizzato dall'Azienda AUSL di Bologna).

EDITORIALE

Un Centro Studi per le funzioni Tutoriali

di Ornella Scandella¹

Una passione

L'idea di dare vita al Centro Studi Tutor nasce dalla passione per la tutorship di un gruppo di esperti ed esperte (docenti, formatori, psicologi). Tutti da anni siamo impegnati, nello studio e nel lavoro, ad approfondirne il significato e a conoscerne le pratiche, sempre a contatto con le figure professionali che nei vari contesti formativi ne sono diretti interpreti.

Il gruppo ha deciso di non disperdere le conoscenze e le competenze costruite nel tempo e di metterle a disposizione di quanti desiderano un incontro non casuale e improvvisato con le pratiche tutoriali. Siamo infatti consapevoli delle difficoltà che si incontrano ancora oggi nell'essere tutor, nonostante i più recenti chiarimenti proposti dalla letteratura specialistica e l'affermarsi nei processi formativi delle funzioni tutoriali.

Un oggetto da approfondire

In pochi decenni il tutor è passato da figura vicaria, con status pedagogico inferiore a quello del docente, a figura emergente. Ciò ha significato il passaggio da debole comparsa (quando fare il tutor nella formazione degli adulti voleva dire "tenersi molto stretti quei compiti, ancillari e di servizio, che hanno tanto il sapore di corvée e di prezzo

¹ Presidente Centro Studi Tutor.

dell'iniziazione...”, Forti, 2004) a presenza diffusa in tutti i sistemi formativi e con valore d'uso importante ai fini dell'apprendimento.

La riprova è che oggi del tutor e delle funzioni tutoriali se ne parla sempre più spesso.

Chi è il tutor? Cosa fa? Perché lo fa? Dove opera? In cosa consiste la tutorship? E' funzione dei docenti o di una specifica figura professionale?

Sono queste domande molto attuali, che non sempre trovano risposte e riferimenti condivisi.

Uno scopo

Il nostro obiettivo è quello di contribuire a costruire una cultura della tutorship attenta allo sviluppo del pensiero contemporaneo nei campi della pedagogia, psicologia, filosofia e antropologia.

Per questo ci proponiamo di continuare a studiarne e approfondirne le tematiche, anche al fine di aiutare i tutor e le tutor a divenire consapevoli delle responsabilità connesse alla funzione/ruolo, e le loro organizzazioni a progettare e realizzare iniziative e progetti.

L'orizzonte di ricerca e intervento spazia a 360 gradi. Il gruppo è dotato di competenze multidisciplinari (pedagogia, psicologia, psicopedagogia, antropologia, sociologia); ha vissuto esperienze in contesti diversi (scuola, formazione professionale, università, sanità, impresa); ha operato in funzione di scopi molteplici (facilitare l'apprendimento, orientare, rendere possibile l'esperienza sul campo durante i percorsi formativi).

La trasversalità del vertice osservativo, proprio per la complessità dei fenomeni da considerare nell'interpretare la tutorship, costituisce per noi un elemento di arricchimento e un vantaggio per la riflessione teorica.

Un ancoraggio teorico

La visione della tutorship da cui ci piace prendere le mosse si colloca in un sapere pedagogico lontano dal tecnicismo, ma anche dall'improvvisazione.

Ci piace assumere a riferimento un sapere proteso a dare senso all'esperienza educativa, attraverso un approccio riflessivo che ne contempi le diverse dimensioni implicate (cognitive, affettive, emotive, autobiografiche, contestuali) e che consenta di pensarla ed elaborarla.

La tutorship che vogliamo

La tutorship che vogliamo ha i contorni concettuali della facilitazione dell'apprendimento, non della semplice trasmissione contenutistica.

Ci incuriosiscono e appassionano i contributi culturali e scientifici sull'apprendimento, sulla sua fenomenologia e casistica; quelli sulla relazione tra insegnamento e apprendimento, sulle latenze e dinamiche in essa interagenti; quelli sulla conoscenza e cura di sé, come presupposto per la conoscenza e cura degli altri. E non certo per voler complicare la vita ai docenti e ai tutor, ma come presupposto per saperli accompagnare nell'esplorare le proprie pratiche, nel nominare il disagio e i vissuti, nell'apprendere dalle esperienze, nell'elaborarne di nuove.

Pensiamo alla tutorship come **relazione emancipatoria**, che accompagna i soggetti nel cammino della costruzione di un'identità attraverso le esperienze formative, attenta a non indurre "intenzionalmente" sottomissione e dipendenza, anche se - sappiamo - essere sempre in balia di meccanismi di influenza e di potere, di transfert, di affiliazione.

Condividiamo il fatto che sia agita in ogni relazione educativa, anche in forma latente.

La consideriamo **costitutiva del ruolo docente** (si è parlato spesso di didattica tutoriale), e **propria del tutor** con mandato esplicito (per favorire il successo formativo, orientare, consentire esperienze sul campo). Ne collochiamo le differenze soprattutto nelle peculiarità relazionali dei due “ruoli” (docente e tutor) e dei setting formativi in cui operano, ossia nella strutturazione degli spazi, dei tempi, dei simboli, degli scopi e natura del rapporto (uno a molti, uno a uno, uno a pochi).

Il nostro punto di vista sulla diffusione del tutor

Collegiamo la diffusa comparsa del tutor nei percorsi formativi negli ultimi decenni al bisogno di dare risposta alla complessità della domanda e alla ricchezza dell’offerta di formazione (personalizzazione, arricchimento e integrazione dei percorsi).

Sono le esperienze realizzate a suggerirci questa chiave di lettura. Non ci pare rispondente alle pratiche reali una lettura della tutorship come dispositivo per rispondere allo sfuocarsi del ruolo paterno nella società attuale. Propendiamo infatti per una concettualizzazione che non si cristallizzi né sulla dominanza del codice paterno (valorizzazione dell’efficienza, autonomia, indipendenza nella crescita), né su quella del codice materno (*holding*), quale sorta di *maternage* che prolunghi l’attraversamento della transizione all’età adulta.

La riflessione sulle esperienze ci porta a pensare che nella relazione tutoriale si possa verificare una compresenza dei diversi codici affettivi. Il tutor infatti presidia aree molteplici, da quella normativa-formale (garanzia del rispetto delle regole), a quella socio-affettiva (aiuto a contenere ansie, timori, preoccupazioni). L’eventuale dominanza di uno dei codici affettivi pensiamo non possa essere indipendente o indifferente agli scopi istituzionali e contingenti per i quali il contesto organizzativo fa ricorso alle funzioni tutoriali.

Un impegno

Per i soci e le socie, per tutti gli interessati, curiosi e desiderosi di saperne di più, vogliamo:

- ✓ promuovere opportunità di riflessione e confronto su esperienze, approcci metodologici;
- ✓ contribuire a ideare e realizzazione progetti;
- ✓ realizzare iniziative di informazione, formazione e consulenza su specifici bisogni;
- ✓ costruire partenariati tra soggetti che si occupano della funzione tutoriale dal punto di vista pedagogico e psico-pedagogico.

Realizzeremo:

- ✓ ricerche, studi;
- ✓ riunioni, convegni, corsi, seminari;
- ✓ un seminario tematico annuale;
- ✓ progetti di prevenzione del disagio scolastico, di contrasto alla dispersione, di orientamento, stage e alternanza scuola lavoro;
- ✓ pubblicazioni.

Approcci metodologici nelle pratiche tutoriali

di Ornella Scandella

I pre-testi

L'incontro con docenti, formatori e tutor in numerosi percorsi formativi sulle funzioni tutoriali, le riflessioni su un ampio repertorio di esperienze, le ricerche e gli studi compiuti sono stati per me un pre-testo per comprendere e approfondire gli orientamenti e le tendenze metodologiche alla tutorship.

Ne è nato uno studio che ho divulgato per la prima volta sulla rivista *Adulità* nel 2004.

Gli approcci metodologici

Osservando e interpretando le priorità di intenti e le peculiarità delle pratiche in atto, ho intravisto la messa in opera di almeno quattro approcci diversi alla tutorship:

- ✓ connessionista
- ✓ educativo relazionale
- ✓ strumentale
- ✓ psicodinamico.

La denominazione che ho attribuito a ciascuno di essi si ispira alle diverse intenzionalità educative e alle focalizzazioni metodologiche che ho riscontrato.

Ciascun approccio si connota e distingue per l'**intenzionalità educativa**:

- facilitare la costruzione di conoscenza attraverso l'esplorazione, il riconoscimento e il raffronto tra tutte le parti implicate nell'apprendimento, secondo l'approccio connessionista;
- favorire il superamento di blocchi che si verificano durante il processo di apprendimento, secondo l'approccio educativo relazionale;
- predisporre le condizioni fisiche (spazi, tempi, risorse materiali) per l'apprendimento, secondo l'approccio strumentale;
- assicurare le condizioni psicologiche e fisiche per l'esperienza di apprendimento, secondo l'approccio psicodinamico.

I contesti

L'approccio connessionista mi è parso prevalere nella formazione degli adulti, in particolare nella formazione aziendale; l'ho riscontrato inoltre nelle esperienze di altri contesti formativi a proposito di stage, tirocini e alternanza formazione-lavoro.

Ho incontrato testimonianze dell'approccio educativo relazionale perlopiù in realtà scolastiche, nella formazione professionale, nelle strutture di orientamento e nei servizi per l'impiego, come supporto al compimento dei percorsi formativi interrotti.

Ho visto all'opera l'approccio strumentale nella fase che chiamo dell'archeologia tutoriale in alcuni contesti formativi, in particolare quelli aziendali, e nelle pratiche dello stage.

Nel passaggio dalla fase iniziale, dell'inesperienza, a quella di minor improvvisazione e maggior consapevolezza pedagogica, questo approccio ha iniziato a scomparire per integrarsi con gli altri. Quando talvolta oggi sopravvive nella sua applicazione autonoma, sarebbe improprio attribuirgli il carattere di intervento tutoriale; assai più consono sarebbe quella di segretariato o bidellaggio.

Si deve questo passaggio, significativo sul piano epistemologico, all'evoluzione del significato della tutorship, gradatamente spostatasi sugli aspetti cognitivi, affettivi,

relazionali, per presidiare i quali ovviamente serve anche - e sempre - la cura degli aspetti logistici (spazi, tempi, tecnologie).

L'approccio psicodinamico - tra i quattro - è l'unico con origini teoriche, prevalentemente di ispirazione psicoanalitica. Esso è tuttavia adattabile a qualsivoglia contesto formativo e riscontrabile nell'esperienza.

I riferimenti teorici

A motivare i focus pedagogici dei vari approcci sono i loro **ancoraggi teorici e culturali**:

- l'apprendimento come costruzione dell'unitarietà del sapere, come conoscenza pertinente "capace di collocare ogni informazione nel proprio contesto e se possibile nell'insieme in cui si iscrive" (Morin, 1999), per l'*approccio connessionista*. La necessità dunque di assicurare le condizioni per superare quella frammentazione dei saperi che connota in genere l'attività didattica disciplinare e per favorire la costruzione di senso soprattutto attraverso la focalizzazione sulla connessione tra gli aspetti di natura intrapersonale (dimensione cognitiva, affettiva, relazionale) e tra quelli di natura interpersonale (tra soggetto e contesto in termini, ad esempio, di raffronto tra bisogni, interessi, aspettative personali e obiettivi e aspettative del contesto di formazione);
- l'assunto che vi siano in ciascun individuo potenzialità e intenzionalità evolutive, tanto da prefigurare lo sviluppo umano come "un percorso evolutivo all'interno del quale è possibile riconoscere alcune occasioni significative per la progettualità individuale" (Pombeni, 1994), è il principio che ispira l'*approccio educativo relazionale*;
- l'inscindibilità della dimensione cognitiva e della dimensione affettiva nel processo apprenditivo e la conseguente necessità di predisporre lo spazio simbolico per la presa in carico - da parte dell'istituzione di formazione e del soggetto - della fenomenologia affettiva che abita ogni esperienza di apprendimento, per l'*approccio psicodinamico*. Come scrive Bion, infatti "le emozioni, la confusione e il caos legati all'incontro con l'ignoto devono poter essere tollerati e tenuti nella mente perché i dati sensoriali, grezzi e concreti, dell'esperienza possano essere trasformati in elementi mentali, cioè visualizzati, pensati e messi in connessione tra loro" (Bion, 1962);
- l'importanza della cura degli aspetti del setting pedagogico riferibili agli spazi, tempi e risorse materiali, ossia agli aspetti logistici, per predisporre lo spazio operativo del processo di insegnamento apprendimento, per l'*approccio strumentale*. Come ho scritto, questa visione della tutorship oggi è da ritenere strumentale ad altri approcci, in quanto presidio di un'area strutturale a tutti i processi.

Gli oggetti della cura tutoriale

Diventano così elementi discriminanti tra i vari approcci gli aspetti fatti oggetto della cura tutoriale:

- i **saperi, contenuti disciplinari** e gli **aspetti psicosociali** (approccio connessionista);
- le **risorse e potenzialità di sviluppo** della persona (approccio educativo relazionale);
- gli **aspetti affettivo cognitivi** implicati nel processo di apprendimento, che necessitano di essere presi in carico, come condizione affinché si verifichi un "incontro" formativo (approccio psicodinamico); tali sono ad esempio le resistenze

al cambiamento, le paure di inadeguatezza rispetto ai nuovi compiti, le regressioni infantili, le paure e ansie identitarie, i timori di sentirsi confusi e non riconosciuti;

- lo **spazio** come dimora fisica, nella quale comunicare e agire relazioni, assicurando spazio fisico e tecnologie appropriate all'apprendimento (approccio strumentale).

Le visioni della tutorship

Intenzionalità educative, riferimenti teorici, oggetti della cura tutoriale concorrono a delineare una peculiare visione della tutorship.

La tutorship dell'approccio connessionista può essere considerata **funzione di processo**, poiché costitutiva dell'esperienza di insegnamento apprendimento per tutta la sua durata. Ne è interprete il tutor che agisce per facilitare la comprensione e l'elaborazione dell'unitarietà del processo, aiutando chi apprende a riconoscere ed elaborare tutte le possibili connessioni tra contenuti e saperi disciplinari, tra fasi del processo e segmenti disomogenei (aula, stage, ecc.), tra conoscenze ed esperienze, tra le diverse dimensioni implicate nell'apprendimento (processi cognitivi, emozioni, affetti, relazioni); tra soggetto e contesto di apprendimento (aspettative, desideri, rappresentazioni di ruolo soggettive e obiettivi, aspettative dell'istituzione formativa; risorse personali e opportunità del contesto; autovalutazione ed eterovalutazione). La funzione è assunta necessariamente da persona diversa dal docente qualora quest'ultimo non sia esperto di metodologie didattiche ma esclusivamente di contenuti, o qualora l'attività corsuale preveda un alternarsi di docenti in assenza di coordinamento.

Nell'approccio educativo relazionale la tutorship è interpretata come **funzione di supporto** all'esperienza apprenditiva, ed agita in modo differito e aggiuntivo all'attività docente. Il tutor opera per aiutare chi apprende a esplorare la natura di eventuali problemi e di blocchi nel processo di apprendimento (che - come noto - possono generare sentimenti di disagio e sofferenza, insicurezze e demotivazioni), a individuare risorse e strategie per farvi fronte, ossia ad assumersi responsabilità verso i compiti di sviluppo, di studio e di lavoro.

Funzione di supporto può essere considerata anche la tutorship dell'approccio strumentale, anche se in questo caso il supporto è centrato più sul contesto-ambiente che sul processo che compie il soggetto.

La tutorship dell'approccio psicodinamico è esplicitamente intesa come **funzione quadro o di confine**, poiché destinata a instaurare e delimitare lo "spazio fisico e mentale" entro il quale agire relazioni di insegnamento apprendimento. A chi interpreta questa funzione è assegnato il compito di strutturare il setting fisico, stipulare il contratto psicologico e inaugurare "il processo formativo dal punto di vista della mobilitazione energetica destinata ad innescarlo (rottura, dissonanza cognitiva, assunzione delle angosce generate)" (Mottana, 1993). Come funzione di confine viene collocata nella fase iniziale e in quella conclusiva dell'esperienza formativa. E' inoltre opportuno che sia agita da una persona in veste di rappresentante dell'istituzione, ma in sua assenza anche dal docente.

Il senso pedagogico della tutorship

Negli approcci presentati, fatta eccezione per quello strumentale, vi è una forte propensione a realizzare la tutorship attraverso attività di elaborazione riflessiva. Sia pur nelle differenze illustrate, inoltre, si intravede la comune direzione di farne strumento per **acquisire consapevolezza** circa aspetti del processo di apprendimento in atto, come si è visto non i medesimi per i vari approcci.

Oggi nelle esperienze a maggior propensione innovativa emerge l'esplicita esigenza di interpretare la tutorship come relazione per attivare attenzione, esplorazione e riflessione

sulle varie dimensioni coinvolte nell'apprendimento (cognitiva, affettiva, emotiva; autobiografica, contestuale) e accompagnare verso traguardi di autonomia, ossia verso l'imparare a imparare.

In questa prospettiva la tutorship assume una forte valenza in funzione del **monitoraggio** (etero e auto) del processo apprenditivo e del processo di orientamento.

La tutorship ha perso nel tempo il primordiale senso di protezione, difesa, custodia, e magari quello di "raddrizzamento" verso direzioni socialmente attese, come suggerisce la metafora del tutore usato in botanica e in ortopedia (Piccardo, Benozzo, 2002).

Il nuovo senso si legge in tutte quelle pratiche che ne fanno un **dispositivo emancipatorio**, proteso allo sviluppo e potenziamento di capacità di automonitoraggio, autovalutazione, autoorientamento; un **dispositivo di processo** proteso al "come" più che al "cosa" si impara.

Una tutorship dunque per aiutare ad apprendere a pescare, non per ricevere il prodotto già pescato, in analogia con il proverbio cinese "Dai un pesce a un uomo e lo nutrirai per un giorno; insegnagli a pescare e lo nutrirai per tutta la vita".

Riferimenti bibliografici

W.R. Bion (1962), *Une théorie de l'activité de pensée. Réflexion faite*, Presses Universitaires de France, Paris, 1983.

E. Morin, *La testa ben fatta*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 1999.

P. Mottana, *Formazione e affetti. Il contributo della psicoanalisi allo studio e alla elaborazione dei processi di apprendimento*, Armando Editore, Roma, 1993.

C. Piccardo, A. Benozzo, *Tutor all'opera. Ruolo, competenze e percorsi formativi*, Guerini e Associati, Milano, 2002.

M.L. Pombeni, *L'orientamento di gruppo. Percorsi teorici e strumenti operativi*, La Nuova Italia Scientifica, Roma, 1994.

O. Scandella, *Pensare alla tutorship. Riflessioni su una funzione emergente*, in *Adulità, Metodi per la formazione*, Guerini, Milano, n. 20, ottobre 2004.

Tutor e tutorship nell'ambiente scolastico

di Luciano Cerioli²

C'era un volta un tutor

C'era un tempo - recente - di grandi discussioni e polemiche intorno alla figura del tutor scolastico. La pur incerta e instabile morfologia professionale delineata dal D.lgs 59 del 19 febbraio 2004 aveva innescato non soltanto contrapposizioni "ideologiche", ma vari tentativi di rintracciare filoni esperienziali e matrici teorico-speculative intorno ad un modo di pensare e di fare formazione realisticamente sovrapponibile alla normale funzione docente ma, di fatto (e non solo simbolicamente), peculiare e complementare. Come dire che ciò che si vedeva fare dal tutor non appariva molto diverso da ciò che si vedeva fare da parte del docente, ma l'atteggiamento mentale (che pilota poi metodi e tecniche) dell'uno sembrava divergere da quello dell'altro.

Spostando il fuoco delle analisi dal tutor alla tutorship, dal profilo professionale alle funzioni da agire nella scuola, le questioni non sono sembrate semplificarsi. Come circoscrivere e differenziare quell'insieme di cure e attenzioni, di vigilanza e facilitazione, di modulazione e predisposizione, di sostegno e personalizzazione, di coordinamento e coesione, così disperse nel fare del normale docente?

Alcuni ipotizzarono e giustificarono l'emergente profilo proprio in ragione della necessità di affidare a una persona il compito di recuperare, integrare e agire professionalmente proprio quell'insieme disarticolato che, più che dispersa, il normale docente sembrava aver smarrito, dimenticato. Forse perché incalzato da sempre più nuove emergenze stimolativo-educative, forse perché la gestione dei setting scolastici appariva decisamente più complessa e faticosa di un tempo. E per molte altre intuibili ragioni, variamente evocate e analizzate.

Tutorship residuali

I nostri tempi - il tempo nel quale stiamo ri-trattando le questioni tutoriali - paiono saturi d'altro. Il maestro unico della scuola primaria e il complessivo processo di snellimento - diciamo così - della formazione scolastica appena avviato parrebbero semplificare e pacificare le torsioni ideiche sul tema. Dopo il tutor, anche la tutorship parrebbe destinata a pratiche residuali e tecnico-funzionali da un lato, o venir teoricamente riassorbita nell'usuale *savoir-faire* del bravo insegnante dall'altro.

Non conosciamo l'evoluzione di questo progetto e nemmeno la ricaduta sulla materialità formativa. Si rileva, anche qui, la distanza e il parallelismo fra le necessità "incorporate" nell'esperienza formativa e i vari tentativi di governarle dai vertici politico-istituzionali.

Percorrendo consapevolmente le valli dell'esperienzialità formativa (senza trascurare un'occhiata alle condizioni climatico-decisionali sovrastanti le vette del panorama scolastico), le questioni tutoriali variamente, e forse un po' istericamente dibattute pochi anni fa, sono ivi corposamente presenti e affatto disambiguate.

Ciò che in vari ambiti professionali, infatti, la definizione puntuale e a volte rigorosa di ruoli e funzioni tutoriali è apparsa non solo possibile, ma anche sperimentabile con relativa soddisfazione, nel peculiare ambiente formativo scolastico ogni tentativo di messa in luce di un aspetto oscuro, l'indispensabile fondale, ogni azione espositiva induce sottoesposizioni che paiono insopportabili, ogni scomposizione una rischiosa distruzione dell'insieme.

² Vicepresidente Centro Studi Tutor.

La questione tutorship, dunque, pur apparendo forse meno ideologicamente sequestrabile della questione tutor, continua a prestarsi a plurivoche letture e attraversare diversi domini mentali e reali: organizzativi, amministrativi, culturali, sindacali, pedagogici, psicologici, simbolici, etici.

Le condivisioni che sembrano individuarsi faticosamente su alcuni di questi piani facilmente si dissolvono percorrendo livelli complementari.

Come si anticipava, ogni tentativo di chiarificazione di un aspetto sembra rendere inesorabilmente più oscuro quello ad esso correlato. Anche confrontando le - a volte - appassionate discussioni fra esperti e i pronunciamenti di vari organismi sindacali e professionali, ogni prospetto sinottico risulta di problematica composizione per l'impossibilità di correlare registri argomentativi diversi, che facilmente scivolano da problematiche squisitamente psicopedagogiche, a questioni organizzativo-manageriali, ad aspetti pragmatico-funzionali, a dimensioni simboliche e socioprofessionali.

Di chi è la tutorship?

I facili accordi su una tutorship che facilita, omogeneizza, bonifica, predispone, filtra e permette un miglior governo della complessa meccanica formativo-apprenditiva già si complicano allorché ci si interroghi sul come mai la comunità formativa non faccia (più) questo. Oppure, sviluppando, qualora ci si chieda che cosa davvero faccia il docente di questa scuola se si avverte il così condiviso bisogno di "tutelare" l'allievo: tutelarlo da chi? Dal suo stesso formatore? Dalla pluralità e molteplicità di stimoli e di docenti?

Se in altri contesti formativi l'ipotesi di una distinzione fra la figura del formatore e quella del tutor appare più che funzionale, nella formazione scolastica ciò che si vuole che qualcuno (il tutor) detenga e amministri non può che far pensare cosa e a chi debba sottrarre, e le conseguenze di tale transfer.

Si intuisce perché le ragioni della tutorship scolastica e i suoi inevitabili lati d'ombra siano stati, e siano tuttora, variamente dibattuti da diverse postazioni culturali e ideologiche. Più facili appaiono le condivisioni intorno all'opportunità che le funzioni tutoriali vengano sviluppate e, forse, risvegliate.

Più complicato pare trovare sintonie sull'ipotesi che tali funzioni debbano essere esercitate/incarnate da una persona appositamente formata e incaricata, oppure sull'ipotesi che esse debbano essere esercitate diffusivamente dalla comunità dei formatori. La classica distinzione fra ruolo (da interpretare) e funzione (da esercitare) è sembrata utile per procedere in direzione della seconda. Ma una volta abbattute a testate le pareti di una cella, notava Stanislaw J. Lec, ci si trova spesso rinchiusi fra le pareti della cella accanto. Permangono infatti legittime divergenze intorno allo spazio di manovra concedibile a tale esercizio: se il docente-tutor non dovrà essere un tutor, come dire, professionale, come concretizzerà il suo essere segnalatore, riorganizzatore, testimone della tutorship della comunità formativa? Se ci si orienta, come è sembrato recentemente, non verso la costruzione di un ruolo specifico, di un figura professionale specialistica di aiutatore-facilitatore-contenitore-promotore, quali relazionalità professionali dovranno essere peculiarmente presidiate e garantite da chi svilupperà le specifiche funzioni tutoriali?

Da un rapporto di lavoro a un lavoro di rapporti

Per vari aspetti è immaginabile ed empiricamente riscontrabile una necessaria e diversa modulazione della relazionalità professionale nei diversi set formativi della scuola: toccherà allora a "questa" figura di "coordinatore-tutor" presidiare e tutelare la pluralità e necessaria integrazione dei diversi setting di lavoro formativo scolastici? Non tanto colui

che detiene, dunque, specialismi più o meno sottratti ad altri, ma colui che tutela e garantisce che “ognuno faccia al meglio il suo lavoro” nell’interesse dell’allievo e dei suoi interlocutori formativi.

La strettoia che pare percorribile porterebbe a immaginare una funzione di memoria e testimonianza per tutta la comunità formativa, affinché sappia (essa, non il tutor) esercitare quelle funzioni relazionali (contenere, orientare, incoraggiare, sostenere, mandare avanti, dare speranza, presidiare, tenere insieme, connettere, offrire possibilità, scommettere su potenzialità, aiutare a pensare e sviluppare, raccogliere sensibilità, tutelare persone e processi, salvaguardare privacy mentali e spazi di manovra evolutiva...) da modulare con interlocutori diversi e con diverse consapevolezze e responsabilità. Ogni docente, ovviamente, dovrebbe saper presidiare una relazionalità professionale (finalizzata non tanto allo “stare bene a scuola”, quanto a spingere coraggiosamente nelle vita persone culturalmente ed educativamente stimulate); ma qualche docente potrebbe assumersi il compito (la funzione) di assicurare le condizioni di lavoro formativo ai ragazzi, ai loro genitori, ai suoi stessi colleghi. Assicurare potrebbe significare salvaguardare condizioni di setting, organizzare, raccogliere, far circolare, unificare, distribuire, aiutare a mettere insieme e, soprattutto, contribuire a dare un senso.

Così immaginando non si delinearà, nonostante tanto discutere e analizzare, la figura di un tutor cosiddetto “relazionale”? Una specie di professionista affettivista che sta intorno all’allievo e persino ai colleghi per proteggerne e curarne l’evoluzione e la funzionalità professionale? Non si rischierà di pretendere una versione stemperata di benevolo dispensatore di pacche sulle spalle o un esperto in *smiling-behaviour*? Un docente a disposizione (in ballia) di gruppi organizzati? Una persona disponibile che dovrà fare quel che nessuno vuole fare, come molti docenti-Funzione Obiettivo potrebbero facilmente testimoniare?

La “forza” della tutorship

I rischi sono stati variamente segnalati, amplificati, aggirati ed esorcizzati. Potrebbe affacciarsi una figura né professionalmente ipertrofica (il più bravo della scuola), né necessariamente vuota di competenze (organizzative, metodologiche, didattiche), ma beatamente sorridente. L’immagine, anzi, potrebbe andare a un consapevole servitore e garante di un gruppo artificiale e finalizzato, che sarà docente con i suoi allievi e svolgerà (anche) una funzione di presidio di set lavorativi e di garanzia di processi evolutivi dei gruppi in formazione. In qualche modo non “libererà” i colleghi da responsabilità formativo-relazionali, ma assicurerà anche a loro connessioni, facilitazioni, informazioni e ambienti bonificati perché possano lavorare al meglio.

Ogni tentativo di delinearne la morfologia e “il” carattere professionale si porta dietro il suo opposto, che facilmente lo erode ed elide: un custode di setting di lavoro può risultare un burocratico segretario ossessivo, un facilitatore di processi un temibile primo della classe, un aggregatore di gruppi un candidato al *burn-out*. In ogni cultura organizzativa (che è quanto di meno “logico” si possa immaginare) un aspetto si porta con sé (e può scadere) nel suo opposto: l’esigenza e la necessità di “stare sopra” può essere letta come autorevolezza o dominio, di “stare al centro” visibilità o narcisismo, di limitare i limiti perfezione o disumanità, di guardare avanti vision o passare sopra, di crescere sviluppo o ipertrofia.

Per provare a uscire dal gioco dicotomico e fondamentalista si può far ricorso alla pur abusata iconografia teatrale: la funzione di tutor attraversa non solo diverse luoghi e specifiche scenografie professionali (il laboratorio, il gruppo di allievi, i colloqui individuali e in gruppo, le riunioni, gli incontri di valutazione e progettazione, ...), ma è costretta a

recitare e inventare differenziati schemi teatrali, diverse parti. Si trattava di “rotola”, ruoli, come si sa. Ora parti (funzioni) da sviluppare consapevolmente e da dismettere per assumerne altri. Tutti i docenti sono in scena con i loro allievi e interlocutori formativi, ma alcuni di loro potranno o dovranno maggiormente es-porsi perché ognuno possa compiere al meglio la propria parte.

Morfologie tutoriali

L'individuazione e specificazione dei più prevedibili e ricorrenti eventi socio-professionali (per non usare l'aggettivazione “relazionale”) con le loro caratteristiche, meccaniche, dinamiche e regole può rappresentare un ulteriore tentativo di smarcamento (speriamo non di rimozione) dalle seduzioni nominalistiche o ontologiche accennate.

Girando e rigirando intorno all'oggetto di interesse (quel che una volta era la *theoria*), si intravedono e rivedono due essenziali dominanze morfologiche:

- un profilo di tutorship maggiormente indiretta e soffusa, riflessiva e *people-oriented* (il facilitatore, colui che fa circolare, il *terapeutikos*-servitore, colui che salvaguarda e protegge il *tenemos* professionale nei diversi luoghi e *setting* di lavoro);
- una tipologia di tutorship più verticale, ortostatica, attiva (il promotore, l'imprenditore metodologo-pedagogico, l'innovatore, l'organizzatore, l'ortopedico formativo, lo stimolatore).

Ogni polarizzazione, questa compresa, sequestra i contorni e saccheggia le profondità di un pensiero, ma il suo appiattimento permette di intuire il retrogusto essenziale del composto immaginato. La prima forzatura rischia di far scadere il tutor nell'esperto relazionale, si diceva, o in un ancora più inquietante maestro dell'anima. La seconda nel più bravo della classe. Nella prima si intuiscono i rischi, ma anche potenzialità e possibilità di una funzione che non schiaccia e non deresponsabilizza, che - come si accennava - genera e protegge set di lavoro che il "normale" docente custodisce prevalentemente nella sua relazione formativa con gli allievi.

Da questa angolatura il tutor non è chiamato a fare l'attivatore metodologico-didattico, né lo stimolatore dissimulato dei colleghi, semmai quello che prova a vedere e raccogliere e riformulare l'insieme delle pratiche formative sviluppate intorno agli allievi, proteggendone in qualche modo l'unitarietà, la specificità e la necessaria differenziazione. Potrebbe essere quello, per così dire, che prova a dare il nome, uno per ogni allievo, alle molteplici visioni e relazioni formative che si edificano intorno ad ogni bambino e ragazzo nel lungo percorso scolastico. Si tratta di una funzione, questa, forse indispensabile, forse indifferibile, certamente assai delicata e indiretta, la cui forza sembra sorgere dalla sua mitezza professionale, dalla sua apparente despecializzazione e soffusa evidenziazione.

**LA FUNZIONE TUTORIALE NELLA SANITÀ.
IL PUNTO DI VISTA DELL'AUSL DI BOLOGNA**

di Rossana Di Renzo³

L'importanza della formazione professionalizzante

L'esperienza del tirocinio costruisce un sistema di opportunità per lo sviluppo professionale e può costituire uno spazio operativo nel quale realizzare forme concrete di collaborazione tra sedi formative e sedi lavorative. Il possesso da parte degli operatori di adeguate competenze è fattore necessario dell'efficienza di qualsiasi organizzazione; le competenze professionali sono il risultato di processi di apprendimento complesso. La formazione è l'attività che ne promuove, propone e facilita l'apprendimento⁴.

L'apprendimento degli elementi teorico scientifici alla base di ogni professione avviene attraverso i percorsi formativi istituzionali: la scuola, l'università. L'apprendimento delle tecniche e dei comportamenti operativi avviene per via sperimentale, attraverso l'esperienza pratica, all'interno dei processi operativi concreti e reali e di un preciso contesto. La connessione tra quel che si sa e quel che si fa - cioè il livello più elevato dell'apprendimento complesso - avviene attraverso la riflessione. Il trasferimento dei saperi nelle pratiche quotidiane avviene mediante l'esperienza.

I grossi mutamenti in atto sia nel mondo sanitario sia in quello della formazione richiedono forme di "sinergie" fra diverse istituzioni nell'elaborare nuove metodologie e tecniche formative idonee a preparare i giovani ad affrontare la sfida richiesta nel lavorare in organizzazioni sempre più complesse.

Specificità del sistema socio-sanitario

L'esigenza di promuovere e sviluppare le competenze dei lavoratori a tutti i livelli, comune a tutte le organizzazioni di lavoro, è particolarmente importante nel mondo della sanità.

- Le aziende sanitarie forniscono un servizio che gli utenti, in quanto cittadini, considerano un diritto, sancito nel nostro paese dalla Carta costituzionale.
- La qualità del Servizio sanitario impatta fortemente sia sul benessere individuale e collettivo, sia sull'atteggiamento della popolazione, dell'intera società, nei confronti delle Istituzioni impegnate a garantirlo.
- Le prestazioni erogate spaziano in campi molto diversificati, articolati in varie specializzazioni di elevata complessità dal punto di vista delle competenze scientifiche, culturali, relazionali e operative richieste agli operatori, a tutti i livelli.
- Le conoscenze scientifiche e le metodiche operative sono oggetto di continua e rapida evoluzione, evidenziando l'esigenza, per gli operatori, sia di una più approfondita preparazione iniziale, sia di un aggiornamento professionale continuo.
- Il saper fare è un aspetto necessario della competenza. Nessun compito, anche il più apparentemente esecutivo, può essere svolto efficacemente senza solidi riferimenti teorici (scientifici, culturali, organizzativi). Anche le responsabilità di più alto livello scientifico si manifestano attraverso l'esercizio di una parte pratica tecnico/relazionale, applicativa, operativa.
- Il carattere sperimentale delle discipline assistenziali e sanitarie comporta che l'aspetto teorico e tecnico della competenza siano in un rapporto circolare e ricorsivo: si

³ Responsabile "Tirocini e Frequenze volontarie" U.O.C. Formazione - AUSL di Bologna.

⁴ Il testo è in parte tratto da "Tutorship: la funzione tutoriale nell'Azienda Usl di Bologna", Rossana Di Renzo, Dante Bellamio (a cura di), AUSL di Bologna, 2008.

apprendono le pratiche a partire dalle teorie, dai saperi; si sviluppano le teorie, i saperi, anche grazie all'osservazione e all'esercizio delle tecniche, delle pratiche.

Formazione e tutorship

In ambito sanitario la cura della competenza professionale degli operatori ha una lunga tradizione. Si è attuata, e si attua, mediante periodi di affiancamento tra un principiante e un professionista esperto, durante il quale il principiante apprende le tecniche e i comportamenti costitutivi di una determinata professionalità attraverso l'osservazione, l'imitazione e la sperimentazione. L'apprendimento del principiante è progressivo, tutelato, protetto e graduale.

I percorsi di tirocinio, sino a qualche anno fa, non erano programmati: l'intenzionalità educativa a cui l'affiancamento rispondeva restava prevalentemente addestrativa.

E tuttavia il tirocinio, anche in questa forma per così dire "grezza", ha rivelato una sua grande valenza formativa. Del resto, la pedagogia e l'andragogia, studiando l'importanza dell'esperienza pratica e dell'imparare facendo, avevano superato la vecchia distinzione tra formazione e addestramento. Ogni esperienza di apprendimento consapevole, se e in quanto produce sviluppo e cambiamento di ogni individuo, è in realtà un'esperienza formativa, tanto quanto le lezioni d'aula e lo studio individuale.

Proprio perché si rivelava efficace, doveva essere valorizzata, integrata organicamente nei percorsi formativi, programmata secondo le logiche che incrociano le intenzionalità di chi insegna e di chi apprende.

I riferimenti teorici

Il problema così diventava: come far sì che tale esperienza fosse veramente efficace?

Possiamo assumere come punto di partenza il Convegno nazionale di Bologna del novembre 1995, promosso dall'Assessorato alla Sanità della Regione Emilia Romagna, sul tema "Tirocinio e processo tutoriale nelle professioni sociali e sanitarie"; cui fece seguito, nel 1997, la pubblicazione di un volume dal titolo "Viaggi guidati".

La metafora del tirocinio come "viaggio guidato" fu proposta da Franca Manoukian. Stava a significare che il tirocinio consente un apprendimento significativo solo se è intenzionalmente orientato alla sua finalità, programmato per raggiungere obiettivi definiti, supportato da una struttura adeguatamente preparata.

Ad approfondire quelle intuizioni hanno contribuito le proposte teoriche di alcuni studiosi dell'apprendimento. Alcune meritano di essere ricordate, perché hanno fortemente influenzato la nostra concezione della tutorship e del modo di esercitare la funzione tutoriale: la teoria socio-culturale di L.S. Vigotskij; M. Knowles e l'adulto che apprende; D.A. Schön e l'apprendimento come pratica riflessiva; E. Wenger e le comunità di pratiche; gli studi sull'apprendimento situato, sull'apprendistato cognitivo e sull'apprendimento basato sui problemi (PBL, Problem Based Learning); l'approccio autobiografico-narrativo di D. Demetrio.

Questi riferimenti culturali costituiscono la base della nostra concezione della tutorship, declinati sulle specificità della nostra azienda. Ci hanno guidato nel delineare il nostro "modello" e costruire il sistema tutoriale, i suoi scopi, la struttura, le modalità di funzionamento; e insieme, nel definire approcci, metodi e processi operativi della funzione tutoriale.

Il senso della tutorship

Il termine tutorship, nella nostra azienda, assume due diversi significati.

- Tutorship come **funzione tutoriale**: l'attività intenzionale e programmata mediante la quale un soggetto (un professionista) esperto in una professione, un'arte, una tecnica, si prende cura di un principiante (di un meno esperto) inserito in un percorso formativo sul campo, e lo guida verso l'apprendimento di capacità e competenze.
- Tutorship come **sistema tutoriale**: l'insieme sistemicamente collegato delle strutture, dei processi e delle attività che sostengono soggetti in apprendimento durante le attività pratiche e di tirocinio, e li aiutano a raggiungere le competenze previste.

Il modello di tutorship adottato nella nostra azienda si fonda su alcune scelte strategiche, su principi che guidano la funzione tutoriale, e su scelte organizzative che consentono di realizzarli.

Una strategia per la tutorship

Vi sono alcune caratteristiche fondamentali della tutorship nella nostra azienda, che ne connotano la natura e le modalità, quale che sia il campo in cui essa si svolge.

La tutorship si riferisce alla formazione esperienziale **sul campo**. Il suo setting è un contesto operativo reale, con cui l'apprendista si relaziona attraverso il tutor.

La tutorship non è un ruolo attribuito in esclusiva, ma una **funzione** affidata a professionisti interni all'azienda che, accanto alle responsabilità e ai compiti inerenti al loro ruolo, accettano di esercitarla come **tutor** di formandi e tirocinanti.

La funzione tutoriale è centrata su ogni singolo soggetto in apprendimento. Prevede quindi come modalità prevalente il **rapporto uno a uno**, oppure il piccolo gruppo.

Condizione di efficacia della tutorship è che essa sia esercitata sulla base di un **programma**, che preveda obiettivi, attività, metodi, monitoraggio e valutazione dell'intervento tutoriale.

La tutorship è una modalità formativa rivolta a individui adulti: deve fornire insegnamento e opportunità di esperienza, ma anche opportunità di **riflessione** e sollecitare l'**autoapprendimento**.

Nella mente di chi apprende, i saperi derivanti dagli studi e le esperienze operative non sono separati, bensì strettamente connessi a costruire la **identità professionale**.

La tutorship trasmette **saperi** e **pratiche**, che si esercitano all'interno di un campo di **valori**.

Principi della tutorship

Il nostro sistema tutoriale poggia su alcuni **principi**.

- **Il rispetto delle esigenze operative.** Ogni Servizio/ U.O. ha proprie finalità e propri obiettivi. La tutorship non interferisce con essi. Ne coglie gli aspetti che costituiscono oggetto di apprendimento per i tirocinanti. A loro volta, i Servizi/U.O. possono utilizzare la tutorship come occasione di stimolo e opportunità per migliorare il proprio funzionamento.
- **La pluralità di attori.** La tutorship deve raccordarsi con tutti coloro che contribuiscono al suo successo: gli enti committenti (l'Azienda in primis, l'Università e le istituzioni educative), i tirocinanti protagonisti del processo di apprendimento, la struttura aziendale dell'U.O.C. Formazione, i Servizi/U.O. dove la tutorship si svolge, i gestori dei processi amministrativi.
- **L'attribuzione di responsabilità.** La struttura della tutorship deve prevedere l'assegnazione di responsabilità precise sui compiti da svolgere da ognuna delle funzioni coinvolte.
- **La centralità dei tutor.** Attori principali della funzione tutoriale sono coloro che accettano di svolgere, accanto e all'interno del proprio ruolo professionale, la funzione tutoriale: i tutor. Sono essi che, nelle situazioni reali, si interfacciano con i tirocinanti e fanno della tutorship una pratica diffusa all'interno di tutta l'azienda.
- **La formazione dei tutor.** In presenza di una funzione complessa e difficile come la tutorship, coloro che vi hanno responsabilità debbono essere adeguatamente preparati a svolgerle: occorre che i tutor siano prima individuati e poi formati in modo da svolgere le loro funzione formativa con il medesimo livello di competenza con cui svolgono il loro principale e prevalente ruolo professionale.
- **La coerenza degli approcci nei diversi contesti.** Il modello della tutorship diventa visibile e operante solo se praticato, nei principi e nei metodi, in tutte le situazioni aziendali in cui la tutorship si esplica. Diventa così importante che il modello di tutorship, il disegno organizzativo della struttura che la realizza, le sue modalità di funzionamento, siano condivisi, formalmente approvati e adeguatamente supportati dalla Direzione aziendale.

Apprendimenti che la tutorship favorisce

Gli apprendimenti che una buona tutorship deve favorire si sviluppano in tre campi essenziali per la professionalità degli operatori e la qualità del servizio sanitario e socio assistenziale: i saperi, le pratiche, i valori.

Il supporto educativo fornito dalla tutorship aiuta il soggetto che impara a:

- ✓ comprendere come le teorie apprese possano trovare applicazioni e significati diversi nell'agire del contesto operativo;
- ✓ conoscere e interrogarsi su come gli elementi essenziali delle conoscenze e competenze di ruolo vengano declinati nel contesto relazionale-organizzativo-istituzionale dei servizi;
- ✓ organizzare ed esercitare le conoscenze per comprendere la situazione nel suo complesso e nelle sue dimensioni problematiche, e per tradurre in azioni, coerenti e appropriate, le conoscenze apprese;
- ✓ interrogarsi sul come, cosa, perché degli avvenimenti, delle difficoltà, delle emozioni rispetto alle prefigurazioni e alle attese di ruolo;

- ✓ condividere a livello di responsabilità personale gli aspetti sociali, etici e deontologici del servizio sanitario in generale, e in particolare della propria professionalità.

In termini di contenuto, la tutorship favorisce nei soggetti l'apprendimento di aspetti essenziali della professionalità e della qualità del servizio:

- ✓ conoscenze, abilità e competenze pratico-operative della professionalità alla quale si stanno preparando;
- ✓ gli elementi costitutivi dell'identità professionale, e le sue differenze rispetto a immagini stereotipe o poetiche;
- ✓ caratteristiche strutturali e organizzative dei contesti, con i loro vincoli e opportunità;
- ✓ il sistema connettivo delle relazioni interne e della collaborazione tra ruoli e funzioni;
- ✓ le "regole del mestiere": procedure, cautele, trucchi e accorgimenti;
- ✓ il rapporto con il paziente/utente/cliente, le cui modalità influiscono sul suo benessere e sull'efficacia delle prestazioni fornite;
- ✓ il controllo degli aspetti emotivi del proprio operare, e quelli degli interlocutori diretti e indiretti, interni ed esterni, con cui interagisce;
- ✓ la deontologia professionale.

Convenzione lessicale

Abbiamo in precedenza definito la funzione tutoriale come l'attività intenzionale e programmata mediante la quale un esperto in una professione, un'arte, una tecnica, si prende cura di un principiante inserito in un percorso formativo, e lo guida verso l'apprendimento di capacità e competenze, previsto come esito di tale percorso o di una parte di esso.

Nella nostra azienda usiamo "funzione tutoriale" come modalità di esercizio di una tutorship a tutto tondo. Il tutor, nella nostra realtà, facilita lo sviluppo della professionalità del soggetto, organizza percorsi formativi e ne verifica gli esiti: avvia, accompagna, guida, orienta, motiva, allena, consiglia, corregge, valuta. E' un tutor che prende in carico i soggetti in apprendimento, se ne prende cura. Diventa di volta in volta, di fronte alle loro esigenze, anche *coacher*, *counselor*, mentore.

La funzione tutoriale

La funzione tutoriale è mirata - come tutta la formazione - a facilitare l'apprendimento. Fare formazione, nei contesti di lavoro organizzato, significa "aiutare persone, gruppi e organizzazioni ad apprendere per cambiare, e quindi intervenire in maniera finalizzata e organizzata sulla cultura professionale di individui e gruppi, attraverso la metodologia dell'apprendimento consapevole" (Bruscazioni 1991).

Al sistema tutoriale nella nostra azienda partecipa una pluralità di soggetti. Ma solo alcuni di essi - i tutor - assumono il compito della relazione tutoriale diretta, sul campo o in situazione, con il soggetto in apprendimento.

Per i tutor, la funzione tutoriale è una componente della professionalità. Svolta integrando con le normali competenze professionali altre competenze di carattere più propriamente pedagogico, determina uno sviluppo e un arricchimento della figura professionale.

La funzione tutoriale è presente e diffusa, come rete trasversale matricialmente collegata con la U.O.C. Formazione, in quasi tutti i Dipartimenti/Servizi. E' in costante contatto con i suoi committenti interni ed esterni: rappresenta quindi un importante canale di connessione, di confronto e di scambio tra il mondo della teoria e dei saperi, e i mondi dell'esperienza e delle pratiche. Utilizza il *know how* della struttura professionale in cui si

svolge. La funzione tutoriale diventa agente di un formidabile, ancorché spesso latente, processo di apprendimento diffuso anche verso l'interno, nella logica della *learning organization*, dell'apprendimento organizzativo.

Finalità e obiettivi della funzione tutoriale derivano dalla combinazione di bisogni, interessi, desideri dei tre attori del triangolo formativo di cui costituisce uno dei vertici: la committenza; l'utenza, i tutor stessi come formatori, portatori di un'intenzionalità educativa. Svolgere la funzione tutoriale rappresenta un'assunzione di responsabilità che arricchisce personalità e professionalità del tutor, e ha evidenti ricadute sulla cultura dei loro contesti operativi.