

corsi interminabili a moduli brevi, mirati ed efficaci, inframmezzati da ritorni "guidati" nella realtà professionale, perché la formazione si avvicina sempre di più alla vita effettiva: attenzione però, da questo punto di vista, alla "marginalizzazione" dell'attività formativa, perché spostarsi troppo verso l'utilizzo di tempi residuali diminuisce l'enfasi effettiva che si rivolge verso la formazione.

Parentesi importante da aprire in questa fase è quella sul dibattito della formazione tra "dentro l'aula" e "fuori dall'aula": un pensiero dominante per anni è stato che la formazione per eccellenza è quella che si svolge all'interno di un'aula, mentre in tempi recenti la limitatezza delle risorse economiche e la non volontà di investire in quella direzione hanno portato alcuni a considerare la formazione solo sul campo, trascurando i momenti specifici.

Quest'ultima infatti è più concreta ed immediata, continua ed intensa, compatibile con le esigenze operative, coerente con i comportamenti effettivi e poco costosa; per contro, presenta una scarsa possibilità di sistematizzare e "guardare dall'alto" l'esperienza, e nel contempo fatica a proporre modelli professionali veramente alternativi ed innovativi, rivolti cioè alla realtà del domani piuttosto che dell'oggi.

La formazione in aula invece è più "protetta" da situazioni operative, consente una sistematizzazione "ad ampio spettro" delle competenze e delle esperienze, arricchisce il confronto e la base teorico-concettuale, sviluppando anche creatività; va portata attenzione, viceversa, al rischio di astrattismo, alle "attese magiche", alla scarsa finalizzazione, e naturalmente ai costi eccessivi.

In conclusione, come si diceva all'inizio, la formazione è un processo continuo, ma i momenti d'aula metodologicamente efficaci nella preparazione e nella realizzazione sono fondamentali per arricchire di contenuti e di efficacia un'attività così delicata ed importante.

Tornando alle fasi del processo formativo, momento conclusivo per eccellenza è la valutazione dei risultati: se infatti la formazione serve a modificare conoscenze, capa-

cià ed atteggiamenti, quest'ultima fase deve misurare se queste modifiche si sono realizzate, se sono state nella direzione auspicata, se infine sono riconducibili veramente all'azione formativa o vanno spiegate con motivi di altra natura.

In questa fase si gioca la problematica della formazione come strumento la cui efficacia si misura sul medio e lungo termine: i famosi "conti economici" infatti non contemplanò una voce "risultati della formazione" nella colonnina "profitti", e così si ricade spesso nel pregiudizio dell'inutilità della formazione stessa, o per meglio dire nella sua collocazione all'interno esclusivamente della categoria dei "costi", o degli "investimenti a fondo perduto".

Spesso si ripiega così sulla facile conclusione che la positività di un'iniziativa formativa risieda successivamente, o prevalentemente, nel gradimento che ha riscosso nei partecipanti: si rischia così di sottoporre semplicemente i docenti alle "forche caudine" della sintonia con i partecipanti, utilizzando lo strumento esclusivamente come occasione di confermare o modificare il docente di turno. Se la formazione è anche sforzo o investimento, non si può invece evitare che possa essere ricordata come "negativa", cioè come un momento in cui lo sforzo, diverso dai soliti, ha costituito fatica e, quasi, sofferenza: l'efficacia dell'azione formativa va perciò individuata nell'effettivo riscontro che essa ha avuto sulle conoscenze, sulle capacità e sugli atteggiamenti, misurando con attenzione e metodo se e quanto questi sono modificati e stiano incidendo sul funzionamento effettivo della "macchina" organizzativa, imprimendole il giusto ritmo di cambiamento.

Come conclusione, si può ritornare ad alcune delle problematiche principali presentate nel corso dell'articolo, tentando di dare un contributo di risposta a questo punto più documentato.

In primo luogo, se la formazione è uno strumento piacevole ma rischia di essere poco finalizzato, occorre lavorare con molta attenzione sulle fasi di analisi dei bisogni, di progettazione e realizzazione: bisogna cioè finalizzare lo strumento in modo che rispon-

L'efficacia non può essere misurata che sul medio e lungo termine ed è cosa diversa dal gradimento dei partecipanti.