

β 0.12: Portali Formativi o Formazione su Misura?

Il Learning Portal

Il *Learning Portal*, non è altro che uno strumento pensato per integrare diversi tasselli della gestione della formazione in generale e dell'eLearning in particolare, dal quale l'utilizzatore possa accedere a tutti i servizi formativi navigando all'interno di un'unica interfaccia.

Il concetto di portale è qualcosa di chiaramente consolidato dai tempi di Yahoo, Excite, Lycos, ma soprattutto di CompuServe e di America On Line. A differenza di allora, oggi i portali vengono prefabbricati e distribuiti pronti - si fa per dire - all'uso. Fra il portale di un'Intranet, quello di un Knowledge Management System o di un Customer Relationship Management System non c'è quasi differenza, non fosse per le logiche che li compongono e quindi per i processi a cui si rivolgono. Gli L-Portal sono ormai oserei quasi dire innumerevoli, se consideriamo le scarse differenze che li caratterizzano. Certamente alcuni sono talmente completi al punto da essere quasi ingestibili, mentre altri sono un kit di montaggio, con il vantaggio di un maggiore risparmio e un funzionamento più agile e leggero.

Tutti hanno però in comune dei tratti distintivi che cerchiamo di riassumere.

Che cosa fa un L-Portal?

Al minimo comun denominatore si tratta di un corridoio per le attività di un LMS; è quell'interfaccia che consente allo studente di trovare i contenuti dopo avere testato le proprie competenze e quindi le proprie specifiche necessità di apprendimento. Fra le sue varie funzioni, consente di tenere traccia dei percorsi seguiti e dei risultati ottenuti e quindi di realizzare report sfruttabili a vari fini, fra cui il ricorso a fondi economici comunitari.

Gli L-Portal possono essere di più tipi, ma fra tutti predominano:

- ☛ I cataloghi
- ☛ I gestori d'aula
- ☛ Gli integratori di applicativi e contenuti
- ☛ Gli ambienti collaborativi

Possono inoltre essere acquistati (da pochi¹) e inseriti fra le risorse di rete aziendale, o affittati da appositi fornitori di servizio (LSP). La prima scelta dovrebbe favorire maggiori possibilità di personalizzazione e capitalizzazione interna delle conoscenze, mentre la seconda è notevolmente più economica, ma anche più generica e per questo poco attraente e scarsa di potenzialità.

Bisogna ricordare però che i corsi che una società può utilizzare o erogare possono essere i più eterogenei. Mischiare, ad esempio, formazione sincrona con asincrona, courseware con standard diversi (o, più spesso, senza dei veri e propri standard da rispettare); inoltre le risorse possono provenire dall'interno, dall'esterno o, come pur spesso accade, da entrambe le direzioni. E qui l'L-Portal ha anche il compito di uniformare o per lo meno collegare queste differenti matrici.

¹ C'è da notare che nei pochi mesi che separano la scrittura dalla pubblicazione di questo capitolo, i prezzi dei portali si sono abbassati al punto di fare considerare il ricorso all'LSP solo per questioni amministrative e di servizi aggiuntivi.

Un l-Portal dovrebbe come prima istanza darsi la missione di superare o - meglio ancora - evitare la classica domanda che si pone l'utilizzatore al primo approccio: "...e adesso da dove comincio?" A questo bisogno i progettisti tendono a sopperire aggiungendo pezzi: "...qui ci metto una FAQ ...qui un "Chi siamo" ...qui un help desk..." e così via.

In realtà è l'interfaccia stesso che dovrebbe farsi incontro all'utilizzatore con delle proposte intraprendenti cui non possa fare a meno di reagire, lasciandosi coinvolgere fin da subito. Non è il caso della quasi totale maggioranza di l-Portal. Questi finiscono tutti per assomigliare a un database multi-tabellare.

La seconda necessità che dovrebbe espletare è certo la personalizzazione. La funzione più importante del portale è consentire all'utilizzatore di configurare una propria personale pagina di accesso dove egli avrà a disposizione le cose che maggiormente lo interessano nel modo più vicino alla propria sensibilità e quello più rapido possibile per conseguire direttamente il proprio obiettivo.

News, mail, chat...

In realtà gli elementi tecnologici dell'l-Portal sono importanti - soprattutto sotto il profilo della personalizzazione e dell'usabilità - ma non così determinanti dal punto di vista dell'efficacia del progetto formativo. Insomma, va bene il Portal, ma se devo metterlo sulla bilancia delle priorità delle necessità e del valore del progetto di learning più generale, il suo peso si aggira attorno al 10%. Quello che invece ancora (e nel nostro paese ancor più) accade è che esso supera spesso il 50%, seguito dal courseware (contenuti e tecnologie di realizzazione). Tutti gli aspetti più squisitamente formativi (Instructional Design, Community, Ingegneria di Processo...) incidono meno di quello che dovrebbe teoricamente valere per il Portal, ovvero meno del 10%.

Il fatto è che un portale viene compreso con maggiore facilità dal committente e all'apparenza è finito (anche se questo non è quasi mai vero e l'adozione di un'architettura comporta una generazione quasi infinita di oggetti e implementazioni costose e mai concluse), mentre l'esercizio e la manutenzione dei processi sono più sfumati, condizionati da una serie di "dipende" e da un impegno diretto dei protagonisti, laddove invece il miraggio dell'automazione sembra rendere gli acquirenti e i destinatari liberi da ogni ulteriore impegno. Come abbiamo già visto e ancora vedremo, non è invece mai così.

Per questo l'eccessiva attenzione verso il portale e verso il meccanicismo formativo sta creando veri e propri avversari proprio tra le fila degli esperti di tecnologie didattiche ed eLearning.

Sotto un profilo amministrativo, il portale e i programmi di LMS soggiacenti ad esso² possono contenere funzioni tradizionali dell'insegnamento che vanno dalla gestione degli studenti alla possibilità di definire curriculum in base agli obiettivi e tracciare programmi di studio calendarizzati in funzione dei curriculum. Questi possono essere modificati tutti insieme al variare di alcune condizioni: se, ad esempio si introduce una competenza o un'altra viene meno o viene aggiornata, la variazione potrà essere inserita nell'archivio comune per venire trasferita e tradotta simultaneamente in tutti i percorsi individuali. Dal lato studente-insegnante svolgono un po' la funzione, da sempre invisibile, dei registri di classe, dei documenti di programmazione, dei diari, delle pagelle, dei compiti in classe e così via. Dal lato committente organizzativo possono invece lasciare l'illusione che siano sufficienti per fare crescere le conoscenze e le professionalità interne sulla base degli assunti individuati. Una delle caratteristiche più sottolineate in questi prodotti è la loro "parlabilità" con il numero più vasto possibile di gestionali aziendali, in particolare gli ERP. Così Siebel, per proseguire la sua partnership

² Da qui in avanti con il termine portale intenderò tutta la parte software dell'eLearning, dal tableau de bord ai programmi per la valutazione. Non scenderò nei dettagli di ogni programma, sia perché esula dalle finalità del libro, sia perché richiederebbe almeno un tomo a parte, ma soprattutto perché appena uscito sarebbe già superato.

affermata con il CRM³, ha introdotto il sotto-portale formativo nel proprio portale di ERM⁴ che "parla" con tutti gli altri database; e SAP, da decenni consolidata antesignana dei gestionali integrati, non solo ha i suoi prodotti in merito, ma può vantare il privilegio di essere un vero must per i produttori di componenti LMS: difficile venderne o essere credibili se non si può dire che è in grado di interagire in modo facilitante ("facile" sta a questi prodotti come scheletro sta a "squisito") con la piattaforma SAP. A condividere il primato con SAP c'è SQL, il noto linguaggio di interrogazione dati, divenuto fondamentale, oltre che per delle ragioni di universalità applicativa, per il fatto di essere stato adottato da Microsoft come standard per i propri data server d'impresa. Paradossalmente, la peggiore minaccia per Microsoft costituita da Linux e i nuovi UNIX in genere, ha adottato un altro pacchetto SQL-based, *MySQL*, che lo rende il riferimento per tutti i sistemi aperti; ancor più da quando IBM ha deciso di introdurre Linux nei suoi nuovi server, mettendo un po' sullo sfondo il proprio DB2 (che comunque conserva il terzo posto nei DBMS⁵ che devono essere serviti). Molto importanti sono anche i collegamenti o le chiamate ai programmi di schedulazione e messaggistica, primi fra tutti *Notes* di Lotus-IBM e *Outlook* di Microsoft. Infine si dà per scontata la compatibilità con HTML, DHTML, XLS, CGI, ASP, JavaScript, Java e soprattutto J2ee; ci sono poi ColdFusion, Perl, PHP e tanti altri protocolli e linguaggi di cui qualcuno si dimentica, ma che per altri sono fondamentali.

Arrivati a questo punto la questione diventa così costosa e complicata da passare direttamente dalle mani della funzione di Sviluppo Risorse a quella dei Sistemi Informatici e, a forza di impegnarsi e spendere in integrazione, si tralascia di investire in formazione e conoscenza. Che cosa succede dopo che si è fornita la garanzia dell'integrazione con SAP HR e con Outlook per integrare i piani di carriera - con quelli di sviluppo delle competenze - con l'attività di segreteria (lettere, rimborsi e quant'altro) - con retribuzioni e credits - con le relazioni interaziendali - con le relazioni intraziendali - con i clienti e, dopo avere fatto tutto il giro, con quello che rimane per la formazione, le conoscenze competitive e la cultura d'impresa? Che, visto che nel frattempo si è tagliato (anche per far fronte alle spese di integrazione) proprio il personale che dovrebbe occuparsi di queste cose e che i tempi per i lavori di integrazione sono diventati talmente lunghi che i più li hanno lasciati fra i costi fissi, come una costosa attività di manutenzione, tutti questi dati non c'è più nessuno che li analizza e quindi non ce ne si fa più nulla di tutta questa Torre di Babele amministrativa. Magari, perverzione per perverzione, si trova qualche revisore esterno, magari gli indiani che fanno paghe e contributi, al quale si chiede un report senza saper neppure spiegare (a della gente a cui non interesserebbe comunque un gran che) gli obiettivi da ricercare nell'interpretazione dei dati, quelli per cui si era iniziato il lavoro almeno due consigli di amministrazione fa.

Quanto di tutto questo, ora, può interessare al nostro utilizzatore o cliente del sistema? Mentre dal punto di vista del supervisore amministrativo l'importante è che sia certificato e monitorato ogni passaggio che l'impiegato fa (con il numero maggiore di clic e digitazioni immaginabile), ciò che più conta per lui è che questo portale a tutta prima gli consenta di trovarvi il suo mestiere, leggere l'indice di materie ad esso correlate e poterci arrivare con il numero minore di clic possibili. Poca roba, e il fornitore ne sarebbe contento perché qualsiasi "smanettone" dell'azienda saprebbe trovare e "mettere su" un web server e "piazzargli dentro" un pugno di pagine HTML collegate. Un po' annoiato, dopo la curiosità iniziale, vorrebbe percepire una "presenza" in questo "luogo", ma trova solo delle pagine molto formali scritte dall' "amico del giaguaro". Scopre che c'è anche un Forum (come il programma alla tele) dove può scambiarsi delle idee con gli altri, ma non ci trova niente se non qualche lettera di prova e un saluto di

³ Customer Relationship Management, un modo per rendere più breve il percorso fra cliente e impiegato e per fare in modo che sia integrato con l'organizzazione riducendo l'impatto burocratico nel processo.

⁴ Employee Relationship Management

⁵ Quante sigle! Questa è la parte più odiosa della questione. Per i profani o gli immemori (come il sottoscritto) vale la pena ricordare che MS in questo caso non è una marca di sigarette, ma sta per Management System, ovvero sia "Gestionali" e quanto lo precede è l'ambito che viene gestito da questi sistemi, individuabile con un po' di fantasia: in questo caso, ad esempio, DB sta per DataBase.

cinque mesi fa a cui nessuno ha mai risposto, che se ne sta lì, solo come una banana in cima a una duna nel Sahara.

Forse che dietro a tutto questo ci andrebbe una regia..., uno staff editoriale..., delle persone che sviluppano la comunicazione e l'interazione...?

"Mah, non siamo mica Mediaset, noi!"

"Se proprio vogliamo fare, possiamo provare a prendere qualche tirocinante di facoltà umanistiche o di economia e metterlo lì che faccia esperienza".

Così, due mesi dopo, nell'indifferenza più totale degli impiegati, dei tecnici e del management, aprendo il portale si potrà trovare un Forum ricco di messaggi come:

"...queste sono questioni da porre nel corretto contesto storico, anche se le variazioni epocali a cui assistiamo lasciano traccia nell'inconscio valoriale, nella misura in cui non si è ancora metabolizzato il cambiamento, nell'ottica delle resistenze che produce nel rispetto del portato valoriale di ognuno..."

"...dalle ultime statistiche di IDC risulta evidente che l'eccellenza si misura sulle revenue e quindi, riducendo il TCO, senza dimenticare la Tremonti potremmo spostare i nostri canali su un Marketplace e fare in modo di essere più stringenti sui target individuati, focalizzando gli investimenti sul brand..."

Ridimensionando le tecnologie

L'istruzione programmata è un'idea che affonda le origini nella psicopedagogia degli anni '50, quando fu ri-pensata con l'aggiunta del contributo tecnologico di quegli anni per portare un comportamentismo di stampo taylorista nell'insegnamento. Con gli anni '70 l'educazione ha profondamente modificato i propri indirizzi. Una spinta risoluta al cambiamento è stata data da Gregory Bateson con la sua teoria dell'apprendimento (in cui si sono ritrovati diversi allievi di Piaget), che distingueva fra tre livelli (0, 1,2 - e qualcuno ha aggiunto poi il 3) in relazione al livello di complessità (cfr. Morin) coinvolto. Infine, la teoria sistemica, quella epistemologico evolutiva, la scuola della complessità assieme ad altre correnti, negli ultimi anni si vanno riconoscendo nel paradigma costruttivista. Questo rende relativi i contenuti e gli strumenti in funzione del punto di osservazione e degli obiettivi dell'osservatore. Da questa prospettiva si può dire che nella "conoscenza" il dato non è mai "dato", ma sempre "preso", così come nell'apprendimento è la soggettività e la critica (l'elaborazione) ad avere valore: questi "attori" manipolano la "materia inerte" della disciplina attraverso la reinterpretazione dimostrativa di stampo accademico-forense (ermeneutica) o attraverso l'ingegno e la volontà creativa (euristica). La seconda tecnica appartiene maggiormente all'impostazione costruttivista.

So che qualcuno a questo punto sta già sbadigliando e qualcun altro protesta che stiamo uscendo dall'impostazione del lavoro enunciata nell'introduzione (e fino a qui perseguita a volte al prezzo della noia claustrofobica dell'autore), ma senza questo cappello è difficile spiegare perché a molti, il sottoscritto per primo, l'impostazione dell'eLearning perseguita dai tecnologi, a seconda delle enfasi, non convince, è limitante, è dannosa, è un Titanic tronfio fra gli iceberg con i nostri valori più importanti dentro. Dall'enfasi posta "forse" qualcuno ha capito che la mia attenzione si rivolge all'ultimo livello dell'apprendimento. Quella dei critici statunitensi⁶ (in realtà i critici delle tecnologie in USA non abbondano - e non solo lì) si pone fra il primo e il secondo livello. Le macchine dell'istruzione programmata, su cui si innesta la genealogia che va dai CBT ai WBT, fino al courseware degli L-Portal, serve - loro affermano - per consolidare apprendimenti mnemonici e neppure per risolvere problemi, cosa che richiederebbe di venire calati in un ambiente dove lo studente reagisce a uno specifico contesto per ricevere dei riscontri dall'insegnante, dal tutore o quant'altri. Questo approccio è tipico di una concezione cognitivista dell'apprendimento, che prevede un atteggiamento attivo, creativo e focalizzato su un obiettivo.

⁶ C. Sevilla e T. Wells, *Deprogramming IT e-Learning*, ASTD 2/2001

Per passare ad un approccio costruttivista occorre assumere la complessità tipica delle esperienze reali avendo a che fare con risposte multiple e non prescrittive; con un numero di variabili non definito; meglio ancora se il fine principale del lavoro è la generazione metodologica di soluzioni e poi il cambiamento della domanda, la ristrutturazione del contesto e l'innalzamento del numero di alternative interrelate fra loro. *La risposta costruttivista è uno scenario*, insomma.

Ecco una serie di atteggiamenti di base che vanno perseguiti in un approccio di questo tipo:

- Porre problemi per consentire al discente di esplorare
- Considerare e valutare prospettive differenti
- Incoraggiare la riflessione sul processo di apprendimento stesso
- Introdurre l'apprendimento in contesti realistici e rilevanti
- Riconoscere la dimensione sociale dell'apprendimento.

Non solo i contenuti, quindi, ma l'interazione in un contesto sociale e quindi il comportamento collaborativo ed esplorativo costituiscono l'esperienza dell'apprendimento e questa non può essere fornita dalle sole tecnologie. Peggio, sono tutto sommato molto pochi i portali che garantiscono queste possibilità, quelli che vanno al di là dell'opportunità di mettere in relazione archivi di contenuti e di messaggistica. Non si vedono molti corsi che prendano in considerazione risposte molto diverse da: giusto, sbagliato, così-così; che consentano, insomma di generare variabili innovative alternative, comportamenti creativi imprevisti.

La rilevanza nell'eLearning

Non sono solo parole o teorie, ma il vero nodo competitivo dell'apprendimento. Pensiamo solo all'importante settore della formazione alla sicurezza. Le situazioni che richiedono la prontezza di risposta della persona non sono in genere quelle previste, ma quelle impreviste, in condizioni a-normali. Non è certo l'acquisizione mnemonica di una normativa, delle sanzioni, delle minacce, delle disposizioni logistiche a determinare il cambiamento. Questo è il risultato della reazione interpretativa, creativa, e responsabile ad un complesso di situazioni ambientali, emotive, oltre che gestionali e tecniche. Fuori dall'eLearning si può trovare della buona formazione (invero non così tanta) che consente di sperimentare simulazioni di questo tipo di complessità. Il valore (e quindi anche i costi) di un tale servizio sono alti e alto è l'impegno.

Negli Stati Uniti c'è chi come il gruppo di Roger Schank sta lavorando proprio su questo tipo di prodotto. Si tratta di progetti impegnativi e quindi anche lunghi e costosi che solo poche realtà al momento sono in grado di condurre e non sono neppure in grado di garantirvi sulla qualità dei risultati. Non abbiamo a che fare con dei sistemi esperti, dei micromondi, che di suggestivo hanno solo il nome, o con l'eterna faccenda dell'intelligenza artificiale. Lavori di questo tipo un gruppo di esperti di valore ne può realizzare uno l'anno o giù di lì. Perfezionando le modalità di lavoro si potrebbero contrarre i tempi, ma nessuno potrebbe sostituire la gestione e la manutenzione dell'apprendimento con una routine per quanto complessa.

A Parigi nel febbraio del 2001 si è tenuto il primo forum europeo dell'eLearning. C'era ben da immaginare che vi si potesse trovare il fior fiore della produzione e della ricerca mondiale, visto che si era in presenza delle principali società del settore, molte delle quali quotate svariati miliardi di dollari. Chi, come il sottoscritto, è andato là sperando di trovare qualcosa su questo tipo di ricerche, delle sperimentazioni, delle soluzioni innovative ha beneficiato di due giorni di pellegrinaggio fra pacchetti gestionali e cataloghi di titoli per executive e specialisti del settore.

Morale della favola: le meraviglie dell'eLearning non andate a leggerle sui giornali informatici o sugli inserti di settore dei quotidiani del tipo "*Speciale eLearning*"! I fiori si annusano, la musica si ascolta e la buona cucina si assapora. La formazione si partecipa! ...e poi si controllano gli effetti. Per alcuni versi ci troviamo come ai tempi dei primi impianti Hi-Fi. Pieni di led luminosi, manopole e cursori stravaganti... Tuttavia quello che conta in uno stereo è sentire bene la musica e che la musica che si sente sia buona (e non degli effetti speciali per esaltare i pregi

dello stereo con gli amici). A volte la musica migliore è quella più semplice e un paio di buone casse artigianali fanno più di tanti transistor potenti. Anche i dati di mercato e le pubblicazioni su riviste specialistiche servono solo a fare moda. Quanti impianti Hi-Fi super-accessoriati con le ultime innovazioni sofisticate quanto strampalate sono passati alla storia? Quanti prodotti, oggetti, piattaforme, idee... dell'eLearning di oggi saranno un "classico" di domani? Come l'Apple II che si ricorderà sempre diversamente dai tanti superpotenti mainframe dell'epoca, o come il maestro Manzi, passato alla storia mentre tutti gli altri professori dell'epoca non si sa neppure più chi fossero stati.

Verso il *Knowledge Engineering*

La soluzione? Ridimensionare le tecnologie (senza per questo rifiutarle) e rivalutare l'artigianato il lavoro e le competenze delle persone. Il problema di oggi non è tanto lo skill shortage, vale a dire l'incapacità di rinvenire le nuove competenze perché il mercato tecnologico ne crea con una velocità eccessivamente superiore ai tempi dell'educazione: il mercato vorrebbe che le scuole accettassero acriticamente i loro prodotti, i quali sono poi spesso vaporware (vendita di fumo) o lucciole che vivono per una notte lasciando per la strada centinaia di giovani bruciati nei loro investimenti professionali.

No, il vero problema è che, a forza di lavori interinali così rapidi da non lasciare maturare esperienze significative (per non parlare di finti tirocini e altre forme di lavoro nero), e di abbandono delle competenze psicologiche, pedagogiche, politico-sociali si ha quasi finito di svuotare il serbatoio delle conoscenze e delle esperienze pregresse. I "maestri" della formazione di ieri stanno invecchiando e comunque hanno in gran parte abbandonato le loro professioni per occuparsi di altre attività più remunerative o più appaganti (in questo periodo).

Come la bolla della New Economy (che è tale non per ciò di cui era portatrice, ma per come è stata strumentalizzata), anche quella della formazione facile con i computer o del lavoro facile con la frattura profonda fra capitale e talenti, da un lato, e personale e servizi usa e getta (temporaneo e outsourcing estremo), dall'altra, mostrerà le terga, ma troppo tardi per recuperare in tempo il consolidato di decenni altrimenti che con pratici skillati dell'ultima ora.

Cosa si può fare oggi per quanto siamo ancora in tempo? Ripartire da quello che gli inglesi chiamano *Instructional Design*: loro che sono più pratici legano il design formativo al corso come prodotto chiuso, a prescindere da dove venga erogato. Fa parte della nobile tradizione educativa anglosassone. Tanto quanto la loro è pragmatica, quella latina è contestuale, legata cioè ai valori, alle appartenenze, ad una dimensione di confronto e di pianificazione politico-sociale, nella scuola come nelle imprese. Per questo noi tendiamo a mettere in evidenza l'attività di *Progettazione formativa*, più che quella del corso in sé, che parte con le fasi di analisi della domanda organizzativa e con quella dei bisogni dei destinatari.

In altri termini, quello che una scuola fa per ingegnerizzare un corso destinato a un utilizzatore generico, indipendentemente dalle appartenenze organizzative, può essere correttamente definito *Instructional Design* e *Instructional Designer* l'esperto competente in materia, con solide basi pedagogiche e una schietta esperienza nella formazione professionale (istruzione e addestramento). Chi pensa a interventi organizzativi basati sul cambiamento e quindi anche sullo sviluppo di competenze e cultura sinergiche agli indirizzi dell'impresa non fa *Instructional Design*. Fa *Sviluppo Organizzativo* (o, come si dice oggi, *Change Management*), fa *Learning Organization*. Non che queste terminologie siano desuete, ma certo tengono ancora poco conto dei cambiamenti che gli strumenti tecnologici di *knowledge* e di *learning* hanno prodotto e stanno producendo. Il rischio è che da questo lato ci sia una spaccatura in cui finiscono per avere un - temporaneo - sopravvento le tecnologie, acefale, ma generose di quantità e molto alla moda. Oggi che sta diventando chiaro che le conoscenze sono business (non fosse che per la tendenza a tenersele più strette che mai per evitare di farsele scippare, come sempre più spesso, alla moda dell'america business, disonestamente accade), bisogna mettere in pratica quello che per il business era stato fatto una decina di anni fa: la reingegnerizzazione dei processi. Un *Knowledge Process Reengineering* (o un *Learning Process Reengineering*, se si

preferisce), che non distingua più fra formazione onLine e onStage, fra aula e oltre l'aula, ma che integri tutti gli strumenti a ridosso dei processi organizzativi (soprattutto, laddove possibile, orientati all'eBusiness, ovvero sia all'impostazione organizzativa governata dalle persone dei clienti). Il *Knowledge Engineer* avrà competenze di organizzazione e di risorse umane, di cultura organizzativa e di architetture tecnologiche, ma non dovrà essere un tecnologo, un economista o un ingegnere; dovrà essere molto preparato nel come si creano e si diffondono le competenze e le conoscenze; su come funzionano i gruppi di apprendimento e di lavoro; sulle logiche istituzionali, antropologiche o etnometodologiche, e sulla psicologia organizzativa; dovrà avere delle basi di analisi dei processi, ma queste devono sfumare di fronte ai meccanismi di piacere e di socializzazione delle persone. Dovrà governare questo processo con decisione e sensibilità, ben sapendo che il fine è l'obiettivo dell'organizzazione stessa, e quindi la competizione - il business - e la durata nel tempo se quest'organizzazione è un'impresa.

Vanno in questa direzione anche altri autori europei come Clive Shepherd⁷ nel Regno Unito e Sandra Bellier⁸ in Francia, Tim Phillips⁹ in Belgio.

Sull'altra sponda dell'Atlantico, Christine Sevilla e Timothy Wells non si allontanano troppo, pur occupandosi dell'ambito realizzativo. Si pongono così il problema di rendere le competenze sulle tecnologie dell'apprendimento più interessanti e variegate. Ad esempio combinando una classe di software per il project management con una di sviluppo di linguaggio, per poi usarle per valutare i parametri usati dall'istruttore. Data una classe di software per il project management, simulare tutti i compiti di un progetto allargato. La simulazione può diminuire la miopia che si sviluppa quando chi impara interagisce con il prossimo solo nel proprio campo. Incaricando una classe di web development di creare un sito commerciale per una grande azienda. Si fornisce loro tutti i contenuti per lavorarci indicando con chiarezza le aspettative riguardanti a struttura, la navigazione e l'interazione.

Non so se ho capito bene i loro esempi, mentre mi è ben chiaro il senso del loro sforzo anti-meccanicistico per il quale si rifanno al costruttivismo. L'apprendimento si svolge in un tempo e un contesto dotato di un senso attuale e locale. Ne consegue che l'Instrucional Designer può pensare ad una valutazione che rimane in parte soggettiva, nel determinare i criteri che stanno alla base del progetto.

"I recenti sviluppi nelle tecnologie dell'apprendimento sono impressionanti, ma la loro applicazione diretta all'apprendimento resta debole. Spesso relegata al trasferimento di materiali contenuti originariamente in libri di testo, può sveltirne la consultazione senza per questo contribuire al processo di apprendimento".

⁷ C. Shepherd, *Engineering e-learning*, <<http://www.fastrak-consulting.co.uk>>

C. Shepherd, *Talking turkey*, <<http://www.fastrak-consulting.co.uk>>

⁸ S. Bellier, *Ingénierie en formation d'adultes*, 1999, Editions Liaisons

⁹ Tim Phillips, dall'*EFMD Bullettin*, 2/2001