



# L'insegnante facilitatore, metodi e prospettive

## Il modello INFA

Pino De Sario<sup>1</sup>

ABBIAMO BISOGNO DELLA “FACILITAZIONE” IN CLASSE, COME APPROCCIO METODOLOGICO E STRUMENTO OPERATIVO PER SEMPLIFICARE E RIDURRE LE COMPLICANZE. PER UN INSEGNANTE CHE SI DISPONE A PRESIDARE LA DUALITÀ DELLA *DIDATTICA* E DELLA *PARTECIPAZIONE*.

*Quando la persona partecipa  
è più sicuro che agirà per lo scopo.*  
Kurt Lewin

La scuola come ogni altro contesto viene considerata ormai da tutti un'organizzazione complessa, come l'azienda, la sanità, le amministrazioni. La complessità è data a nostro avviso dalla finalizzazione di un compito primario assegnato – per la scuola formare gli studenti – e la ridda di relazioni tecniche e sociali che si espletano al suo interno e all'esterno per raggiungere tale obiettivo. Nei contesti complessi, tutti quelli dell'attuale nostra società, si fanno largo sistemi e tecnologie atte a semplificare e ridurre le inevitabili complicanze, per riportare a forme agevolate il perseguimento degli obiettivi tecnici, al pari delle funzioni sociali connesse. È quello che abbiamo inteso con colleghi<sup>2</sup>, quando abbiamo allestito il modello di *insegnante facilitatore*<sup>3</sup>, colui che si dispone a presidiare il piano di compito, la *didattica*, ma non può non curare il piano di relazione, denominato *partecipazione*.

<sup>1</sup> Pino De Sario, Università di Pisa, psicologo sociale, specialista in facilitazione, membro associato della Società Italiana di Biosistemica, insegna Strumenti di facilitazione nel conflitto al corso di laurea in Scienze per la Pace. Da anni lavora nelle organizzazioni sia come formatore che consulente per la facilitazione dei gruppi nelle organizzazioni e nel sociale. Approfondisce i temi della “facilitazione esperta” codificando il “face-model”, uno strumento applicativo rivolto ai gruppi, per contatti con l'autore: pinodesario@gmail.com

<sup>2</sup> Insegnanti, dirigenti scolastici, docenti che operano in diversi ordini e gradi del mondo della scuola.

<sup>3</sup> P. De Sario, D. Fedì, *L'insegnante facilitatore*, La Meridiana, Molfetta 2011.

## Cos'è la facilitazione?

L'idea della facilitazione nasce negli anni Cinquanta nei contesti della ricerca psicologica e pedagogica. Nell'orientamento umanistico dello psicologo statunitense Carl Rogers e nella pedagogia di Malcom Knowles. Nelle loro ricerche si sostiene che l'apprendimento più significativo è quello capace di tradursi in nuovi comportamenti ("l'apprendimento principale comporta il cambiamento") e che esso si verifica quando l'operatore agisce in quanto facilitatore, ovvero crea un'atmosfera in cui il soggetto può avviare un percorso di potenziamento e sviluppo di competenze. Il concetto di facilitazione è stato poi ripreso da numerosi altri autori<sup>4</sup>, aprendosi a diverse possibili interpretazioni e sviluppi, tra cui la psicologia clinica e sociale (Enrico Cheli), la pedagogia (Lucia Lumbelli), via via fino all'apprendimento aziendale (Alec Lewis)<sup>5</sup> e la sociologia (Lauren Abramson)<sup>6</sup>.

Va, per altro, tenuto presente che l'espletamento della facilitazione<sup>7</sup> riguarda anche l'esercizio della *leadership*, ovvero l'uso del potere, di autorità e controllo e pone articolazioni e varianti all'uso di questi stessi. In ambito di cambiamento sociale la facilitazione si è inoltre irrobustita con i lavori dello psichiatra Jerome Liss<sup>8</sup> e per il mondo della scuola con quelli di Massimo Brusciaglioni, sostenitore di forme di didattiche attive. Molti principi utili alla facilitazione si trovano inoltre nell'opera straordinaria di Danilo Dolci che aveva individuato nella cosiddetta "relazione maieutica" le basi di un rinnovato processo educativo, fondato su un'intensificata dialettica e interattività, su una maggiore partecipazione degli studenti che vengono coinvolti incoraggiandone l'emersione di loro pensieri e loro vissuti interni.

Ma la domanda che ci stiamo ponendo è perché abbiamo bisogno della "facilitazione" in classe, il quesito al quale ora proviamo a rispondere.

## Perché abbiamo bisogno di facilitazione a scuola?

In una classe ci sono almeno due grandi unità di importanza: i "fattori produttivi" (didattica e rendimento scolastico) e i "fattori psicosociali" (persone e relazioni). Per esempio, la didattica viene condizionata dalle relazioni nella classe e da eventuali emozioni negative, come a sua volta la lezione per contenuti e modalità può più o meno affrancare i soggetti destinatari. E ancora, la didattica può far sviluppare un particolare segno mentale positivo di uno studente, come essere messa in seria crisi da un atteggiamento di rinuncia o resistenza; così come un'emozione di disgusto per una materia può ostacolarne l'apprendimento in modo intensificato, indipendentemente dai contenuti proposti durante la lezione.

Non si tratta pertanto di un mero accostamento di fattori co-presenti – lo studente e la didattica – bensì di fattori intrecciati, che a nostro avviso si affiancano, ma anche interferiscono tra loro. Nel vocabolario della *facilitazione*, la centratura sulla persona (il singolo e le relazioni) risponde al piano di "partecipazione", mentre la centratura su didattica-rendimento corrisponde al piano di "produzione". Questi due versanti, didattica e partecipazione, sono uno dentro l'altro, si attraggono e

---

<sup>4</sup> P. De Sario, *Il facilitatore dei gruppi*, FrancoAngeli, Milano 2006.

<sup>5</sup> A. Lewis, *Un programma aziendale di action learning*, in F. Cecchinato, D. Nicolini, (Eds.), *Action learning*, "Il Sole 24 Ore", 2005.

<sup>6</sup> L. Abramson, *La community conferencing: usare il conflitto per costruire la comunità*, in L. Luison (ed.), *La mediazione come strumento di intervento sociale*, FrancoAngeli, Milano 2006.

<sup>7</sup> Dallo Zingarelli: *Facilitare*: rendere più facile o agevole, favorire. *Facilitazione*: agevolazione. Traduzione inglese: *Facilitazione: facility*; *Facilitazione come strumento: facilitating*. Etimo: dal latino *facere* (fare, che si può fare). A partire dal XIV sec. la parola "facile" entrò in concorrenza con "agevole", usato sin dai secoli precedenti. Ma è interessante notare che la parola "facile" porta con sé due significati: uno relativo a "senza fatica, chiaro, semplice, affabile, trattabile" che ne connota il significato maggiore, un altro di area semantica diversa inerente a "poco serio". Per la *pedagogia*, si tratta di facilitazione all'apprendimento "qualsiasi fattore capace di favorire nell'allievo il raggiungimento dell'obiettivo didattico"; o ancora, è "ciò che è detto e spiegato in modo comprensibile e piano e avviene quando l'educatore intende agevolare la risposta verbale o comportamentale dell'allievo nei confronti di una richiesta o interrogazione". Per la *psicologia* è invece "un fenomeno per cui l'azione di uno stimolo è resa più efficace dalla presenza, anteriore o simultanea, di condizioni chiamate facilitanti"; o anche si parla di "facilitazione sociale quando la presenza di una persona esterna ha un effetto motivazionale sul rendimento del soggetto alle prese con prestazioni efficaci".

<sup>8</sup> J. Liss, *La comunicazione ecologica*, La Meridiana, Molfetta 1992.

si respingono, hanno logiche e metriche opposte come anche complementari, fattori non solo co-presenti quindi, ma come abbiamo detto interdipendenti che si condizionano e quindi co-organizzanti. Entrambi fanno la classe, fanno l'apprendimento, fanno la scuola.

Da qui ne abbiamo ricavato due nuovi insiemi, che per l'insegnante facilitatore diventano due piani da integrare più possibile nelle diverse scale di tempo, della singola lezione, della giornata, del mese. Per una dualità che connette *didattica* e *partecipazione*.

Oltre a questo elemento di compresenza (complementare e antagonista) di didattica e partecipazione, la facilitazione si offre come nuovo modello culturale ed educativo proprio perché si affida alla centralità del gruppo, oltre che a quella del singolo. Qui un buon riferimento è dato da molti studi in ambito di psicologia dell'educazione, quelli avviati in tanti anni di esperienza da Clotilde Pontecorvo<sup>9</sup> che conferma come in classe "oltre ad apprendere conoscenze, tecniche e procedure, si instaurano anche delle reti interpersonali di comunicazione, si apprendono anche modi e relazioni sociali, oltreché pratiche di lavoro collaborativo, molto rilevanti per qualsiasi professione".

Quindi, la *facilitazione esperta*, il modello da noi elaborato<sup>10</sup> procede proprio in tale direzione sistemica e duale che mette insieme, collega e integra fattori distinti, spesso affrontati con modalità dualistiche. Abbiamo così messo a punto mappe e strumenti pratici a sostegno dell'insegnante e del gruppo-classe, per: *a.* coniugare didattica e partecipazione; *b.* promuovere nuove competenze che pongano al centro la fisiologia delle emozioni, quali fenomeni che alimentano criticità e dissonanze sistematiche; *c.* sviluppare una didattica più attiva, quale assunto finalizzato allo svolgimento didattico efficace, ma al contempo alla prevenzione e contenimento di condotte aggressive e disfunzionali.

### **Le basi dell'Insegnante facilitatore**

Da qui avanziamo verso i requisiti base dell'insegnante facilitatore, che scaturiscono dal *face-model*, il dispositivo operativo che traduce in termini applicativi i principi della *facilitazione esperta*. I metodi portanti dell'insegnante facilitatore (INFA), li abbiamo quindi condensati in quattro raccomandazioni e in quattro mappe metodologiche che siano di aiuto reale per la facilitazione del gruppo-classe, ma anche delle riunioni di Consiglio e i colloqui coi genitori.

#### *Le quattro raccomandazioni*

1. Il primo elemento è dato dalla *classe come campo di forze*, un luogo non solo di trasmissione di saperi e di osservanza di regole e norme, ma anche di interdipendenze e dinamiche interpersonali e intergruppo (si pensi ai sottogruppi che solitamente si creano), di incontro e scontro di pareri e punti di vista, un campo ove si esplicano comportamenti, vissuti emotivi, resistenze di varia natura.

2. Il secondo elemento è dato dal coniugare *didattica* e *partecipazione*, per cui la gestione della classe è l'incontro di due centrature. La prima è sul "compito" dell'insegnare, fare lezione, trasmettere saperi, la direttività del docente; la seconda è sulla "relazione", ovvero l'attenzione ai tratti soggettivi, alle dinamiche interpersonali e motivazionali, la cosiddetta partecipatività. La classe può essere un luogo adatto per connettere la dimensione produttiva con quella sociale. Se l'insegnante si centra su entrambi i fronti accede ad una funzione di valore superiore: trasforma cioè l'aula in una componente dinamica e inclusiva.

3. Il terzo elemento è dato dalla *gestione costruttiva delle condotte disfunzionali*. È cruciale intervenire sugli aspetti negativi e critici della classe, entità inevitabili in ogni tipo di gruppo. A critica, aggressività, fastidio, passività, tutti comportamenti disfunzionali che non aiutano il lavoro dell'insegnante né l'apprendimento dei ragazzi, occorre trovare nuovi metodi di fronteggiamento ed elaborazione. Qui proponiamo un approccio incentrato sulla "realtà vissuta", tramite sistemi di accoglienza, contenimento e trasformazione delle negatività in nuovo apprendimento e motivazione, convertendo i blocchi in opportunità e risorse.

---

<sup>9</sup> C. Pontecorvo (ed.), *Manuale di psicologia dell'educazione*, Il Mulino, Bologna 1999.

<sup>10</sup> P. De Sario, *Professione facilitatore*, FrancoAngeli, Milano 2005; P. De Sario, *Far funzionare i gruppi*, FrancoAngeli, Milano 2010.

4. Il quarto è dato dall'*apprendimento attivo*. L'insegnante facilitatore si pone sulla scia della cultura educativa orientata alla crescita dei potenziali (*empowerment*), alla didattica supportiva e alle metodologie orientate all'attivismo, che mettono al centro l'esperienza pratica e la persona. Qui la teoria agisce in tandem con la pratica, affiancando ai saperi didattici astratti forme quanto più rappresentative concrete.

#### *Le mappe metodologiche*

*Mappa: binari compito-relazione.* Esistono due aspetti che in ogni scambio interpersonale e di gruppo si muovono irrinunciabilmente tra i soggetti, il contenuto e la relazione: gli aspetti per così dire operativi, le cose da fare, i risultati da perseguire e quelli di disposizione, gli atteggiamenti mentali, i modi di pensare-sentire. Queste due diverse influenze, fare ed essere, non sono alternative bensì complementari, contemporanee e se co-costruite aprono le porte della facilitazione al gruppo.

La cosa importante da tenere presente è che ogni compito tecnico porta con sé una rosa di pensieri e sentimenti, tabù e proiezioni sottotraccia, sommersi, per cui relazione è scambiare pareri, ma ancor di più vuol dire far emergere e focalizzarsi sul modo personale di intendere.

Il binario primario è quello di compito, mentre il binario di relazione è secondario e corre parallelo. Questa mappa incoraggia a scambiare i binari tra di loro, in un senso o nell'altro, con buona frequenza e assiduità. Ad esempio: "dici questo, ma cosa te lo fa dire?", oppure "dite di aver capito, mi sembra senza convinzione, cosa succede?" o ancora "non ce la faremo mai dici... cosa intendi nello specifico?". Lo scambio di binario è anche annunciare un compito ("entro fine mese dobbiamo fare due compiti in classe!") e far seguire la relazione, ossia il modo con cui intendiamo discuterlo (tre esempi per tre modi molto diversi tra loro: "ci sono domande?"; "siete d'accordo?"; "avete proposte alternative di valutazione?").

*Mappa: pendolo sé-altro.* Una qualsiasi interazione è passibile di distorsione e malinteso e questo avviene a causa delle differenze personali in gioco e dei fattori di stress e fatica ai quali solitamente siamo sottoposti. È come se i parlanti si rifugiassero dietro barriere di tipo verticale (distanza, divisione, non ascolto, indifferenza). Il pendolarismo – rendere più efficace l'interazione in un movimento orizzontale – aumenta l'andata/ritorno comunicativo, aggiungendo alla sola prospettiva personale la prospettiva dell'altro, per un effetto circolare che produce un sensibile avvicinamento i-otu, un incremento di inclusione e coinvolgimento, un'ottima premessa per maggiori capacità negoziali. Pendolare vuole dire rendere mobili i punti di vista, non restare fermi solo sul proprio, ma spostarsi dal proprio verso quello dell'altro, per poi tornare alle proprie idee e convinzioni. Ecco i due centri del pendolo sé-altro:

- fare il proprio ruolo, *role making*: è la posizione di chi parla dal proprio punto di vista, tenendo presenti le proprie ragioni e prerogative, concentrandosi su di sé;
- assumere il ruolo dell'altro, *role taking*: è la posizione di chi si mette nei panni dell'altro, prestando attenzione e facendo domande, prendendo temporaneamente le ragioni, il ruolo e la prospettiva dell'altro, decentrandosi da sé.

*Mappa: capacità negativa.* La negatività è un fenomeno complesso, un cocktail che include indivisibilmente il problema tecnico e il disagio emotivo, la situazione e l'emozione, il contesto e la persona. Per negatività intendiamo un insieme diffuso e costante di micro e macro episodi riguardanti rispettivamente problemi, conflitti, malessere, errori. Il punto è mettere in conto che l'insieme di episodi critici e difficili esiste e quindi adoperarsi in maniera competente per fronteggiarlo al meglio. Conflitto e malessere sono fattori fisiologici, tipici di persone e gruppi; essi sono da considerarsi anche come risorsa potenziale, una materia seconda riciclabile, riutilizzabile, perché divenga più produttiva della stessa materia prima (accordi e benessere). Il comportamento negativo è frutto di pulsioni naturali profonde, è un vulcano attivo dato da paure e aspirazioni, è provocato da situazioni e contesti tipicamente conflittuali<sup>11</sup> che spingono al disimpegno morale. Possiamo anche dire che la negatività non è un fenomeno comodo e a volte ha sembianze eccessive. Questa funzione facilitatrice

---

<sup>11</sup> I contesti, presentando limiti e norme, sono già di per sé conflittuali: per divergenza, concorrenza, ostacolo, aggressione.

consiste nel riconoscerla, metterla nel conto e ancor di più – punto chiave – stimarla come una manifestazione non occasionale (bensì frequente), non localizzata (bensì diffusa a tutti i livelli), non definibile ad un capro espiatorio (bensì di ognuno).

La negatività può essere trasformata grazie alla cosiddetta capacità negativa, la qualità che permette di accettare momenti di indeterminatezza, disagio, criticità e di coglierne le potenzialità di apprendimento e azione, sviluppando abilità di esplorazione vigile, adatta a elaborare contenuti emotivi e operativi. La trasformazione può quindi avvenire se la negatività viene accolta, esplorata, indagata, se ci si sofferma su di essa per delimitarne e contenerne il flusso e passare alle proposte e ai passi costruttivi concreti. Al manifestarsi di un problema, anziché dare subito soluzioni e ricette, è consigliabile imboccare la discesa nell'esplorazione per conoscerlo un po' (con domande attente e mirate, mettendosi nei panni e assumendo la prospettiva dell'altro); l'esplorazione culmina nella sosta (la sintesi del problema), dopodiché si risale verso l'azione (ricerca attiva delle soluzioni possibili).

*Mappa: attivazione dal basso.* L'attivazione dal basso è un approccio multifattoriale, che nel solco dell'*empowerment* intende facilitare l'accensione dei potenziali dei membri nel gruppo, non secondo uno stimolo dall'alto, ma con strumenti motivazionali vicini al contesto e alla persona. Il polo di centratura è tripartito nella concretezza dell'esperienza e dello scambio interpersonale (relazione), nella percezione della persona (emozione) e nella pratica operativa (azione). Mettere in rete tre funzioni differenti crea un campo esperienziale più dinamico nel gruppo e accende i circuiti neurali, con dei veri e propri focus di attivazione.

Infatti, l'accostamento di fattori diversi (relazione, emozione, azione) provoca la crescita dei livelli di vitalità e significato e l'attivazione dal basso che ha come fine l'apprendimento attivo e cerca di congiungere in un unico insieme<sup>12</sup> esperienza-riflessione-azione. La metafora è data dall'accensione simultanea di tre motori: *relazione, emozione, azione* (REA).

Per concludere, l'insegnante facilitatore è proteso a fare sue le competenze socio-relazionali e alla luce di queste si impegna a osservare le complicità derivanti dagli impatti mentali, emotivi e di gruppo della classe e della relazione di questa con sé. E con competenza accresciuta, si prodiga in una nuova arte, quella di *saper unire*, ben sapendo delle tante forze che dividono<sup>13</sup>.

Pino De Sario,  
Università di Pisa

#### **Bibliografia essenziale**

- Comoglio M., Cardoso M.A. (1996), *Insegnare e apprendere in gruppo*, Las, Roma  
De Sario P. (2005), *Professione facilitatore*, Angeli, Milano  
De Sario P., Fedi D. (2011), *L'insegnante facilitatore*, La Meridiana, Molfetta  
De Sario P. (2012), *Il potere della negatività*, Angeli, Milano  
Franta H., Colasanti A.R. (1991), *L'arte dell'incoraggiamento*, NIS, Roma  
Isfol (1992), *Competenze trasversali e comportamento organizzativo*, Angeli, Milano  
Liss J. (2000), *Apprendimento attivo*, Armando, Roma  
Pontecorvo C., a cura (1999), *Manuale di psicologia dell'educazione*, Il Mulino, Bologna  
Rogers C. (1981), *Libertà nell'apprendimento*, Giunti Barbera, Firenze  
Siegel D. (2014), *La mente adolescente*, Cortina, Milano

---

<sup>12</sup> Sono diverse le scuole che sviluppano un tale fondamento, ossia, di dare vita a relazioni attente, avvicinarsi con cautela alle emozioni, protendere alle azioni. Lo spunto centrale proviene tuttavia dagli studi di Kolb (1984) che hanno prodotto la ruota dell'apprendimento: ad essere prioritaria è l'esperienza, alla quale seguono la riflessione, poi la teoria e quindi l'applicazione. I metodi invece convenzionali partono dalla teoria e vanno subito all'azione.

<sup>13</sup> La Scuola Facilitatori, fondata dal prof. Pino De Sario nel 2007 per la diffusione della "Facilitazione esperta" nei contesti sociali e organizzativi, ha l'obiettivo di sviluppare educazione e cultura metodologica nei gruppi, al fine di aumentarne le competenze e le abilità sociali per "unire fattori e attori". La Scuola promuove corsi e facilitazioni dirette sul campo, in caso di conflitti e complessità difficili da regolare, [segreteria@scuolafacilitatori.it](mailto:segreteria@scuolafacilitatori.it)