

# La formazione al rispetto dei diritti umani nel sistema penale

a cura di

PAOLO FEDERIGHI, FRANCESCA TORLONE

con contributi di

Stefania Basilisco, Paul Bélanger, Bruno Cherchi,  
Foteini Kougioumoutzaki, Sofia Vidali

FIRENZE UNIVERSITY PRESS

2015

La formazione al rispetto dei diritti umani nel sistema penale / a cura di Paolo Federighi, Francesca Torlone ; con contributi di Stefania Basilisco, Paul Bélanger, Bruno Cherchi, Foteini Kougioumoutzaki, Sofia Vidali. – Firenze : Firenze University Press, 2015.  
(Studies on Adult Learning and Education ; 3)

<http://digital.casalini.it/9788866558545>

ISBN 978-88-6655-853-8 (print)

ISBN 978-88-6655-854-5 (online)

Progetto grafico di Alberto Pizarro Fernández, Pagina Maestra  
Traduzione in italiano dei testi elaborati dal gruppo internazionale di ricerca a cura di Francesca Torlone



Il presente progetto è finanziato con il sostegno della Commissione europea all'interno del programma *Fundamental Rights and Citizenship* – DG Justice, Freedom and Security. Questa pubblicazione riflette solo le opinioni dell'autore, e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per qualsiasi uso che possa essere fatto delle informazioni in essa contenute.

Grant Agreement: JUST/2010/FRAC/AG/1044 – 30 – CE – 0377138/00 – 68

FREE-Fundamental Rights Education in Europe

La ricerca FREE è stata promossa da Ergon Kek (Grecia) e realizzata in collaborazione con:  
Università degli Studi di Firenze – Dipartimento di Scienze della Formazione e Psicologia (Italia)  
National and Kapodistrian University of Athens-Faculty of Political Sciences and Public Administration (Grecia)

European University of Cyprus (Cipro)

IREA-Institutul Român de Educație a Adulților (Romania)

Membri del gruppo internazionale di ricerca: Bultrini Antonio, Defingou Margarita, Dragomir Diana, Federighi Paolo, Gasparinatos Margarinos, Halatsis Xenofon, Kougioumoutzaki Foteini, Koulouris Nikos, Kouzelis Gerasimos, Konstantinou Alexandros, Lavorato Laura, Salemme Marianna, Tomita Mihaela, Torlone Francesca, Vidali Sofia, Vryonides Marios, Xylouri Ourania

#### *Certificazione scientifica delle Opere*

Tutti i volumi pubblicati sono soggetti ad un processo di referaggio esterno di cui sono responsabili il Consiglio editoriale della FUP e i Consigli scientifici delle singole collane. Le opere pubblicate nel catalogo della FUP sono valutate e approvate dal Consiglio editoriale della casa editrice. Per una descrizione più analitica del processo di referaggio si rimanda ai documenti ufficiali pubblicati sul sito-catalogo della casa editrice (<http://www.fupress.com>).

#### *Consiglio editoriale Firenze University Press*

G. Nigro (Coordinatore), M.T. Bartoli, M. Boddi, R. Casalbuoni, C. Ciappei, R. Del Punta, A. Dolfi, V. Fargion, S. Ferrone, M. Garzaniti, P. Guarnieri, A. Mariani, M. Marini, A. Novelli, M. Verga, A. Zorzi.

La presente opera è rilasciata nei termini della licenza Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0: <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode>).

**CC** 2015 Firenze University Press

Università degli Studi di Firenze

Firenze University Press

Borgo Albizi, 28, 50122 Firenze, Italy

*Printed in Italy*

## SOMMARIO

PRESENTAZIONE	IX
<i>Paul Bélanger</i>	
INTRODUZIONE	XIII
<i>Paolo Federighi, Francesca Torlone</i>	
CAPITOLO 1	
IL CONTESTO DEI DIRITTI UMANI	17
1.1 Premessa	17
<i>Francesca Torlone</i>	
1.2 I diritti umani: Breve excursus storico-normativo a livello internazionale	18
<i>Foteini Kougioumoutzaki, Francesca Torlone</i>	
1.3 Il ruolo della giurisprudenza comunitaria	20
<i>Francesca Torlone</i>	
1.4 I diritti umani nella Costituzione italiana	22
<i>Francesca Torlone</i>	
1.5 La dimensione integrata della tutela dei diritti umani	24
<i>Francesca Torlone</i>	
1.6 Il quadro teorico di riferimento	26
<i>Sofia Vidali</i>	
1.7 Educare e formare ai diritti umani	31
<i>Foteini Kougioumoutzaki</i>	
CAPITOLO 2	
LA FORMAZIONE AL RISPETTO DEI DIRITTI UMANI	33
<i>Francesca Torlone con il contributo di Bruno Cherchi</i>	
2.1 Premessa	33
<i>Francesca Torlone</i>	
2.2 L'ipotesi di ricerca	33
<i>Francesca Torlone</i>	

2.3	Metodologia della ricerca <i>Francesca Torlone</i>	35
2.4	I comportamenti rispetto alla formazione <i>Francesca Torlone</i>	37
2.5	La formazione al rispetto dei diritti umani nel sistema giudiziario italiano <i>Bruno Cherchi</i>	69
CAPITOLO 3 CURRICOLA PER LA FORMAZIONE INIZIALE AL RISPETTO DEI DIRITTI FONDAMENTALI <i>Gruppo di Ricerca internazionale</i>		73
3.1	Premessa	73
3.2	Il curriculum per la formazione iniziale al rispetto dei diritti umani – Principi generali	73
3.3	Il curriculum per la formazione al rispetto dei diritti umani nel sistema giudiziario	82
3.4	Il curriculum per la formazione al rispetto dei diritti umani nel sistema di pubblica sicurezza	90
3.5	Il curriculum per la formazione al rispetto dei diritti umani nel sistema penitenziario e di affidamento in prova	94
CAPITOLO 4 LA FORMAZIONE IN SERVIZIO <i>Paolo Federighi</i>		103
4.1	Le istituzioni della giustizia penale come sistema cognitivo	103
4.2	I fattori della crescita delle persone	108
4.3	Le opzioni della formazione	115
CAPITOLO 5 IMPOSTARE UN PERCORSO DI FORMAZIONE AI DIRITTI UMANI INCORPORATA NEL LAVORO <i>Paolo Federighi</i>		121
5.1	Il mentoring	121
5.2	Imparare dagli errori	122
5.3	Apprendere attraverso circoli di studio per la formazione al rispetto dei diritti umani	126
5.4	I risultati possibili dei circoli di studio	127
5.5	La progettazione del circolo per fasi	129

## CAPITOLO 5

### IMPOSTARE UN PERCORSO DI FORMAZIONE AI DIRITTI UMANI INCORPORATA NEL LAVORO

*Paolo Federighi*

#### 5.1 *Il mentoring*

La formazione sul lavoro ai diritti umani si fonda su un mix di percorsi di crescita, a partire dalla gestione riflessiva ed appropriata dei compiti connessi al ruolo di ciascuno nei diversi momenti di attuazione dei propri compiti.

Il processo di crescita è un percorso da progettare e gestire sia nella dimensione individuale che in quella collettiva. In entrambi i casi è centrale la figura del formatore, cui spetta il compito di portare a coerenza il percorso di *embedded learning* costruito attorno a ciascun individuo.

Il mentoring si svolge in connessione diretta con le concrete esperienze di vita e di lavoro del mentee e, in particolare, con quanto esso può direttamente sperimentare nella sua attività personale.

A livello individuale, le funzioni del mentoring possono essere indicate nelle seguenti.

1. Definire il periodo di durata dell'offerta di mentoring in modo tale che possa coprire le possibili criticità che si presentano nel corso dell'anno e che possono essere all'origine del mancato rispetto dei diritti umani (dalle festività religiose, alle visite dei parenti, alle malattie ecc.).
2. Prevedere le possibili situazioni critiche. Tale capacità è dovuta alla sua particolare capacità di percezione dei rischi di comportamento anomalo da parte del mentee.
3. Determinare gli obiettivi di apprendimento di ciascun individuo, che possono essere connessi alla gestione delle criticità. Gli obiettivi che ciascun mentee adotta saranno pertanto declinati in ragione:
  - della *criticità* che la persona incontrerà nel prossimo futuro;
  - della definizione di *cosa* potrà essere appreso in termini metodologici;
  - delle *indicazioni* gestionali e degli *obiettivi* di osservazione che il mentor è in grado di suggerire al mentee.

Tutto deve essere documentato sulla scheda di definizione degli obiettivi personali.

4. Supportare nella gestione delle situazioni di criticità. Tale supporto deve essere garantito su domanda. A questo fine il mentor deve:

- prevedere e svolgere *incontri intermedi* di supporto;
  - prevedere e svolgere incontri *individuali e periodici*;
  - partire ogni volta dalla *ricostruzione* dell'esperienza svolta, dall'analisi dei comportamenti e delle ragioni che li hanno ispirati, dai risultati ottenuti;
  - concludere con la *valutazione* e le *indicazioni* di metodo su come affrontare le prossime criticità prevedibili.
5. Monitorare il processo formativo attraverso la documentazione di ogni incontro e delle criticità affrontate.
  6. Valutare il percorso ed i progressi di ciascun partecipante da parte del mentee, del mentor ed anche dei dirigenti. A questo fine è necessario:
    - assicurare costanti *feedback*;
    - valutare periodicamente i progressi *anche con i superiori*;
    - non considerare gli *errori* nella gestione delle criticità come motivo di biasimo, ma come occasione di crescita;
    - *documentare* gli errori.
  7. Condividere gli apprendimenti con altri soggetti interni interessati: la condivisione è una componente essenziale del modello di percorso formativo alla formazione al rispetto dei diritti umani. Gli apprendimenti individuali debbono divenire una acquisizione dell'insieme dei soggetti direttamente interessati (o perché coinvolti nel programma formativo o perché interessati per ragioni organizzative). La trasformazione dei comportamenti individuali e organizzativi può verificarsi solo se i contesti organizzativi evolvono e se le reti di relazioni interne accrescono la consapevolezza collettiva rispetto ai diritti umani. Nel modello formativo qui proposto ciò avviene attraverso i processi di analisi e condivisione che si creano attorno alla gestione e riflessione sulle criticità e gli errori riscontrati all'interno dell'istituzione del sistema penale e attraverso le attività di *peer learning*, ovvero i circoli di studio attivati (pur trattandosi di metodi diversi, in questa sede trattiamo i circoli di studio ed i *peer learning* come sinonimi, in quanto appartenenti comunque alla categoria delle comunità di pratiche. Il circolo di studio, tuttavia, è un modello storico, con oltre un secolo di sperimentazioni, apparso e praticato ben prima delle comunità di pratiche).

## 5.2 Imparare dagli errori

### 5.2.1 L'errore come parte della vita quotidiana dell'istituzione

Nella gestione delle attività degli istituti del sistema penale, le persone devono affrontare inevitabilmente situazioni esposte ad errori.

Invece di considerare gli errori come delle situazioni da esorcizzare o negare, essi devono essere considerati come un'occasione di crescita delle

persone e delle istituzioni. Commettere un errore nel campo dei diritti umani costituisce senza dubbio un momento critico. Esso però può anche essere considerato come una opportunità che scatena la produzione di nuovi saperi e di nuove consapevolezze, l'occasione che produce nuovi saperi esperienziali.

Questo è possibile se, attorno agli errori, si attivano – sul lavoro – processi di crescita del personale del sistema penale interessato.

Errori, incidenti, criticità e anomalie sono elementi che fanno parte della vita quotidiana di una istituzione. Gli errori possono essere definiti come 'azioni inadeguate in relazione ad un obiettivo'. Per quanto concerne la formazione al rispetto dei diritti dell'uomo questo è il primo problema: assicurare che l'istituzione consideri il rispetto dei diritti dell'uomo tra i suoi obiettivi. 'Imparare dagli errori' è una frase incoraggiante, che apre stimolanti piste di riflessione per tutti i professionisti che si occupano di formazione e di apprendimento nello svolgimento di mansioni lavorative.

A livello individuale, la ricerca sullo sviluppo di competenze tecniche e professionali e sui processi di apprendimento nei contesti organizzativi indica che l'esperienza legata alla commissione di errori gioca un ruolo fondamentale per l'acquisizione e la differenziazione delle conoscenze professionali legate a ruoli e mansioni svolte (Bauer, 2008; Eraut, Alderton, Cole & Senker, 1998; Ericsson, 2006; Gruber, 1999). Questo tuttavia non risulta essere un risultato facile da conseguire.

La ricerca ha affrontato spesso la questione. Oggi siamo in grado di fare riferimento alla ricerca di base, come quella che afferisce alle neuroscienze.

La ricerca di A. Tilmann Klein, Jane Neumann, Martin Reuter, Jürgen Hennig, D. Yves von Cramon e Markus Ullsperger (2007) mostra che «imparare dagli errori richiede una segnalazione dopaminergica. La riduzione dei recettori dopaminergici D2 sembra diminuire la sensibilità alle conseguenze dell'azione negativa, che potrebbe spiegare l'aumento del rischio di sviluppo di comportamenti di dipendenza in A1, in tutte le posizioni organizzative». Secondo questa impostazione, tra le fasce di lavoratori non ci sarebbero differenze imposte dalla genetica, difficili da trattare e considerare per i professionisti di formazione.

### *5.2.2 Prevenire gli errori*

La ricerca ha affrontato i fattori che incidono sull'affidabilità di un sistema e sulla valutazione dei danni potenziali di specifici errori, oltre a fattori che consentono di analizzare le cause degli errori e le modalità di prevenzione (Glendon, Clarke e McKenna, 2006; Rasmussen, 1987; Zimolong, 1990).

La sfida è importante per le organizzazioni che lavorano in questo ambito per migliorare le proprie prestazioni, ma si presume che gli er-

rori non possano essere del tutto evitati e che una forte attenzione alla prevenzione degli errori possa sortire effetti negativi (Van Dyck *et al.*, 2005; Kohn, Corrigan, Donaldson, 1999; Perrow, 1984; Rybowskiak, Garst, Frese, Batinic, 1999; Volpert, 1992; Wehner e Mehl, 2003; Zapf *et al.*, 1999).

La ricerca sull'apprendimento esperienziale (il *workplace learning*), sugli studi di caso e sull'apprendimento sul luogo di lavoro ha messo in evidenza che gli errori sono importanti fonti di apprendimento professionale (Bauer, 2008; Cseh, Watkins e Marsick, 2000; Ellström, 2001; Eraut *et al.*, 1998; Ericsson, 2006; Gruber, 1999; Kolodner, 1983).

Apprendere dall'esperienza è un processo orientato all'azione, nel senso che l'apprendimento è il risultato del coinvolgimento e dell'impegno degli individui in attività professionali, i cui risultati contribuiscono – in vario modo e a vari livelli – a migliorare la capacità di agire in un dato contesto organizzativo. La riflessione è una delle principali attività.

Il processo di apprendimento può realizzarsi in modo implicito, prendendo avvio dalla risposta immediata, istantanea al verificarsi di una situazione inaspettata, oppure da un'azione deliberata dell'individuo che intraprende un'azione con l'intento di apprendere.

### 5.2.3 Prevenire gli errori attraverso processi di apprendimento deliberativi

Gli errori si producono nelle diverse fasi relative alla erogazione dei servizi nell'ambito del sistema di giustizia penale. Tali errori possono essere gestiti e tenuti sotto controllo. La prevenzione di essi può essere migliorata attraverso processi di apprendimento deliberativi, a fondamento della formazione intenzionale.

La formazione volta ad accelerare i processi di crescita dei lavoratori (nel nostro caso si tratta dei lavoratori che gestiscono servizi nel sistema penale) si realizza attraverso la gestione di una pluralità di processi di formazione che si svolgono nel contesto lavorativo. La gestione degli errori e delle criticità ne rappresenta una componente.

Lo sviluppo degli individui, compresa la loro capacità di prevenire e gestire gli errori, è il risultato della qualità formativa del lavoro quotidiano, prodotta da:

- benessere (*sensemaking*);
- livello prestazionale;
- sviluppo di carriera;
- partecipazione ai processi di innovazione.

Pertanto, lo sviluppo professionale è il risultato di processi di apprendimento incorporati nel lavoro, ovvero è strettamente legato al contenuto delle conoscenze incorporate nei compiti e nelle mansioni lavorative ed



alle opportunità di riflessione cui sono esposti i lavoratori nello svolgimento dei compiti professionali.

#### *5.2.4 La formazione complementare per la crescita individuale: obiettivi legati al dispositivo formativo*

Crescere attraverso la gestione degli errori è possibile a condizione che si ponga in essere un dispositivo formativo che agisca in contemporanea su quattro obiettivi:

- accrescere la consapevolezza del rischio personale di errore in relazione a ciascuno specifico momento o a ciascuna fase di gestione dei processi di cui è responsabile ogni singola persona;
- ampliare la conoscenza delle varie 'funzioni' che sono coinvolte nella gestione dei processi in cui ciascuno si trova direttamente o indirettamente;
- ampliare la rete di scambio di saperi e di esperienze di cui ciascuno può avvalersi;
- migliorare la gestione dei processi attraverso l'apprendimento tra pari, a partire dalla gestione degli errori e delle soluzioni.

#### *5.2.5 Le fasi del processo di gestione degli errori*

Le fasi essenziali attraverso cui si sviluppa il processo di gestione degli errori possono essere sintetizzate nelle seguenti.

##### *Fase I – Scelta degli errori*

Gli errori vengono scelti in virtù delle loro potenzialità educative, sulla base dei seguenti indicatori:

- livello di criticità (blocco del processo di produzione);
- livello di gestione in questione (la funzione più alta possibile, squadra, direzione);
- condizioni di contesto, come *downsizing*, riduzione dei costi.

##### *Fase II – Analisi*

L'obiettivo è quello di descrivere lo scopo fondamentale dello studio del processo che lo ha prodotto, le sue manifestazioni.

Si tratta di un esercizio individuale di scrittura, sulla base alla documentazione disponibile. Esso si conclude con la redazione di un rapporto in cui confluiscono contributi di diversi colleghi che hanno partecipato alla gestione dell'errore.

##### *Fase III – Soluzioni adottate*

In questa fase si tratta di procedere alla descrizione della soluzione provvisoria adottata per la risoluzione nell'immediato del problema e

della criticità emersi (la soluzione-tampone).

*Fase IV – Prevenzione proposta*

In questo momento si procede alla definizione dei comportamenti individuali e organizzativi (a livello metodologico) da adottare e assumere per evitare il ripetersi di categorie di errori.

*Fase V – Peer learning*

In questa fase i risultati del lavoro precedente vengono condivisi tra colleghi che si impegnano nella discussione e nel perfezionamento dell'analisi, delle soluzioni e delle azioni preventive proposte.

*Fase VI – Convalida e adozione*

La formazione sul luogo di lavoro ha carattere trasformativo e deve avere immediati riscontri a livello organizzativo. Per questo è necessario procedere alla convalida delle conclusioni raggiunte con i livelli sovraordinati dell'istituzione ed alla eventuale adozione delle norme preventive individuate.

### 5.3 *Apprendere attraverso circoli di studio per la formazione al rispetto dei diritti umani*

#### 5.3.1 *Il circolo di studio. Una definizione<sup>1</sup>*

Con il termine 'circolo di studio' si intende una attività autoformativa fondata sull'espressione della domanda di apprendimento dei partecipanti, riuniti in piccoli gruppi, che si avvalgono di un mentor o di esperti, per una durata breve ed allo scopo di formarsi rispetto ad un tema scelto dai partecipanti stessi.

Tale definizione è valida anche rispetto ai circoli di studio per la formazione al rispetto dei diritti umani negli istituti del sistema penale, dove la caratteristica specifica è costituita dal fatto che essi offrono ai partecipanti la possibilità di formarsi attraverso la creazione di una rete di apprendimento (la rete di scambio di saperi che si attiva tra i partecipanti ad un circolo).

La particolarità – rispetto ad altri metodi – sta nel fatto che con il circolo di studio non si offrono lezioni più o meno buone, più o meno accattivanti, affidate a metodi più o meno comunicativi e partecipativi. Il

<sup>1</sup> Il sito ufficiale dei circoli di studio in Toscana è quello gestito dall'unica struttura di supporto esistente in Italia: <http://www.ideeinrete.info>. Nel sito si trovano i link a tutti i principali siti creati a supporto dei circoli di studio, oltre a siti internazionali di alcune strutture di supporto simili ad Idee in Rete, in cui si ritrovano materiali utili per la formazione dei tutor.

circolo di studio è altro. Nel campo della formazione al rispetto dei diritti umani negli istituti del sistema penale, esso serve prioritariamente a promuovere il networking tra persone che hanno dei problemi da risolvere e che hanno delle esperienze da scambiare e dei progetti da realizzare (miglioramento delle condizioni di lavoro). Esso serve, inoltre, a porre queste persone in contatto con altri soggetti (professionisti, funzionari o dirigenti di istituzioni pubbliche), portatori di esperienze e conoscenze utili per la soluzione dei problemi da affrontare e per stabilire eventuali rapporti di collaborazione. Un circolo di studio sulla formazione al rispetto dei diritti umani nei luoghi di lavoro muove da questo presupposto: i partecipanti sanno di cosa hanno bisogno e sanno cosa fare delle conoscenze di cui potrebbero entrare in possesso. Per questo, necessitano solo di essere messi in condizione di utilizzare esperienze e conoscenze di altri. Si tratta di persone che conoscono il contesto in cui debbono operare e sanno valutare e valorizzare l'utilità delle esperienze e delle conoscenze degli altri. Per questo il circolo di studio ha bisogno di mentor ed esperti capaci di assumere una funzione di supporto.

Gli standard di base di un circolo di studio sono di norma i seguenti:

- non più di 8 partecipanti;
- il tema di studio è, di norma, scelto liberamente dai partecipanti assieme al mentor. Nel caso in questione, il tema non è costituito dai 'diritti umani', ma dalla infinita miriade di temi specifici in cui questo problema si articola e che si sono presentati nella gestione delle attività e degli errori compiuti;
- la durata media di ogni incontro non supera le due ore;
- disponibilità di un mentor cui spettano le funzioni di membro, leader, facilitatore, segretario del circolo di studio;
- possibile coinvolgimento di uno o più esperti disciplinari. Tale figura non è centrale, di norma il suo utilizzo è preceduto da alcune riunioni preparatorie. A tale figura possono essere associati anche le 'persone risorsa', operatori appartenenti ad organizzazioni o istituzioni (Asl, colleghi di altri servizi del sistema penale, imprenditori ecc.) che possono estendere la rete di relazioni ed il patrimonio di conoscenze del circolo.

#### *5.4 I risultati possibili dei circoli di studio*

Cerchiamo ora di definire a cosa possono essere utili i circoli di studio, cosa possono apportare<sup>2</sup>. Innanzitutto il circolo di studio per la for-

<sup>2</sup> Per ulteriori spunti di approfondimento sui circoli di studio, segnaliamo Federighi e Boffo, 2009; Del Gobbo, 2010.

mazione al rispetto dei diritti umani non è concepito quale risposta ad una domanda di certificazione connessa a particolari adempimenti. Si tratta di una eventualità da non escludere, ma i materiali empirici a disposizione non si riferiscono a questo tipo di situazioni. Da questo si può dedurre che il circolo di studio è considerato come un'opportunità che assicura la risposta ad una specifica domanda di formazione, fortemente contestualizzata e personalizzata.

La verifica di tale assunto può essere confermata dall'analisi dei risultati conseguiti dai partecipanti ad attività sperimentali, che elenchiamo di seguito per punti.

- *Sviluppo delle capacità di apprendere in rete, attraverso il confronto e lo scambio di esperienze*: i partecipanti mostrano un particolare apprezzamento di quanto viene appreso attraverso lo scambio ed il confronto di esperienze. Nonostante l'utilità dell'incontro con esperti, è questo l'aspetto che viene maggiormente valorizzato. Ciò è connesso al fatto che si tratta di partecipanti che si sono uniti principalmente perché condividono un interesse per un tema o un problema legato alla loro vita sociale e lavorativa ed appartenenti ad uno stesso tipo di ambiente di lavoro, con interessi professionali e sociali comuni.
- *Sviluppo della percezione del rischio di errore e delle capacità di analisi*: si tratta di un risultato confermato da tutti i partecipanti e fondato oltre che sull'acquisizione di informazioni, anche sullo scambio di esperienze, sul confronto di concrete situazioni sperimentate da colleghi, arricchite dall'apporto di esperti.
- *Problematizzazione delle strategie personali di gestione del rischio di mancato rispetto dei diritti umani e apertura a nuovi comportamenti*: le strategie personali di gestione del rischio risultano essere esposte ad una verifica più profonda, che produce dubbi sui comportamenti personali proprio per il modo diretto in cui il soggetto ha possibilità di confrontarsi con altri e per la possibilità di porre al centro la propria esperienza.
- *Sviluppo della consapevolezza del proprio ruolo e dei diritti umani, rafforzamento dell'identità collettiva*: la percezione più specifica del problema, la percezione della comunanza, della sua dimensione sociale, la conoscenza delle norme sono elementi che supportano l'acquisizione di una identità collettiva.
- *Sviluppo delle relazioni sociali e dell'apprendimento in un clima di relazioni affettive*: qui facciamo riferimento alla possibilità di disporre di una occasione di incontro legato all'espressione ed all'approfondimento dei problemi personali – seppur connessi al proprio ruolo professionale – costituisce un risultato rilevante per soggetti che non dispongono di opportunità dedicate.
- *Sviluppo di una nuova domanda di formazione*: il fatto che la partecipazione ad attività formative produca una ulteriore domanda di formazione costituisce una tendenza comprovata. Essa è tuttavia confermata

sia da una domanda di approfondimenti più specifici, relativi ad aspetti particolari dei diritti umani, sia rispetto ad altri tipi di bisogni correlati (ad esempio lo studio della cultura degli immigrati o della criminalità).

- *Sviluppo di una domanda di allargamento della rete di relazioni e di apprendimento dinamico*: il valore dell'apprendimento attraverso la costruzione di una rete di relazioni è confermato come un risultato rilevante per ogni tipo di partecipante. La consapevolezza e l'utilità sono sottolineate dall'espressione di una domanda di estensione della rete di relazioni in diverse direzioni (ordini professionali, medici, psicologi, funzionari di istituti pubblici).

Infine, i circoli di studio garantiscono lo sviluppo delle capacità dei partecipanti di autogestione e di autodirezione dei processi formativi personali.

L'autogestione e l'autodirezione dei processi formativi si fondano sull'esercizio dei poteri di base nell'educazione da parte dei diretti interessati.

Ciò si verifica quando i partecipanti sono titolari dei poteri di decisione rispetto ai diversi momenti chiave dell'attività formativa.

In questo senso il circolo di studio si qualifica come metodo base per la pratica della democrazia nella formazione e, per questo, esso è fonte di comportamenti democratici anche rispetto ad altri soggetti.

### 5.5 *La progettazione del circolo per fasi*

Ai fini della progettazione di un circolo di studio, le fasi più rilevanti possono essere individuate nelle seguenti.

#### 5.5.1 *Espressione della domanda di partecipazione*

L'espressione della domanda di partecipazione è la fase dedicata a porre in condizione i potenziali partecipanti di riconoscersi come parte della rete interna di scambio di saperi, composta di persone che hanno interesse a impegnarsi in attività di *peer learning*.

In proposito, è possibile riassumere alcune linee guida nel modo seguente.

- Le modalità scelte per questa fase determinano il tipo di partecipazione che si otterrà nei circoli. Ciò dipende dalle scelte compiute in merito ai metodi ed agli strumenti di informazione e orientamento: i luoghi, le ore, le persone, il tipo di comunicazione in cui viene svolto l'intervento di promozione.
- L'azione di pianificazione delle attività di espressione della domanda deve partire dalla individuazione dei soggetti di cui si intende promuovere la partecipazione. Nel caso in cui si agisca a partire da un

obiettivo particolare e si intenda promuovere circoli di studio correlati ad aree tematiche o criticità predefinite (la salute, la cultura, l'alimentazione ecc.), le modalità di espressione della domanda variano negli strumenti e nel tipo di comunicazione, ma richiedono comunque di compiere scelte in merito al target su cui concentrare l'attività.

- Anche quando si parta dalla promozione di circoli su temi predefiniti, è necessario evitare la proposta di programmi predefiniti, ed optare invece per l'identificazione a grandi linee di un campo di studi, rinviando la sua definizione alle criticità che saranno proposte dai futuri partecipanti.

Conclusa questa fase si tratta di passare all'incontro di domanda e offerta di circoli di studio attraverso:

- la organizzazione della domanda, ovvero la strutturazione di gruppi di studio;
- la precisazione e individuazione di argomenti di interesse comune ai partecipanti.

### 5.5.2 *L'avvio delle attività*

L'avvio delle attività di un circolo di studio richiede da parte dei promotori lo svolgimento di alcune funzioni quali: la preparazione dell'incontro, l'introduzione, il rafforzamento della rete di relazioni tra i partecipanti, la adozione di decisioni sul futuro del circolo.

La preparazione dell'incontro prevede la predisposizione di una Agenda e la predisposizione e verifica delle condizioni di svolgimento dell'attività (sede e attrezzature).

L'Agenda del circolo è lo strumento scritto che presenta gli obiettivi e le procedure di ogni incontro del circolo e gli obiettivi che si possono raggiungere al termine delle sessioni. Essa non ha le funzioni del Programma didattico, ovvero non ha valore vincolante e non rimane immutabile. L'Agenda ha la funzione di definire in modo trasparente quanto si può ipotizzare rispetto all'andamento dei lavori del circolo di studio ed è uno strumento costantemente aggiornato sulla base dei lavori dei partecipanti e delle decisioni assunte. Un circolo con una Agenda sa cosa attendersi quando partecipa ad un incontro e sa come la comune volontà dei partecipanti intende avanzare verso la realizzazione degli obiettivi comuni.

La predisposizione del documento, nella fase preparatoria, spetta al mentor. In seguito, il mentor provvederà a mantenerla aggiornata, a far sì che essa contribuisca ad accrescere la produttività dei lavori e ad assicurare che il potere di definizione dell'Agenda sia di pertinenza dei partecipanti.

Nella predisposizione dell'incontro è compresa anche la preparazione di un intervento introduttivo che il mentor deve tenere in apertura del primo incontro. Si tratterà di un intervento breve (meno di 8 minuti) in

cui spiegare la specificità dei circoli di studio e presentare l'Agenda, oltre agli aspetti organizzativi. Tale intervento deve essere particolarmente curato. Una buona apertura, semplice, pertinente ed efficace influenza e facilita la positiva prosecuzione dei lavori. Essa è centrata sugli obiettivi del circolo, sui suoi modi di lavorare e non necessariamente sui contenuti, che debbono essere ancora definiti.

Il rafforzamento della comunicazione tra partecipanti è un compito a carico del mentor, specialmente nella fase di avvio delle attività. A questo proposito si sottolineano almeno tre punti di attenzione:

- creare ambienti di incontro che favoriscano le relazioni tra partecipanti; la predisposizione a circolo delle sedie è fondamentale e non può essere evitata per nessuna ragione;
- favorire la creazione di rapporti di cooperazione tra i membri del gruppo, incoraggiando lo svolgimento di attività comuni anche al di fuori delle attività del circolo;
- a questo fine ha una particolare importanza la gestione dei tempi, ponendo attenzione ad evitare tempi non pertinenti; il limite di tolleranza deve essere contenuto nei 5-10 minuti iniziali.

L'adozione di decisioni sul futuro del circolo è un compito che il gruppo deve assumere fin dal primo incontro e che il mentor deve saper supportare. Ciò deve portare alla elaborazione di un progetto esecutivo.

Nel primo incontro è importante che si inizino ad adottare, seppur non in modo formale, alcune regole di conduzione delle discussioni interne al gruppo e questo prima di giungere alle scelte finali del gruppo in merito al programma di incontri, ai metodi, agli esperti e quindi alla progettazione esecutiva.

### *5.5.3 Svolgimento e utilizzo delle risorse, il monitoraggio e la valutazione del processo*

Nel modello in questione, le risorse educative di base a disposizione di un circolo di studio consistono principalmente nella possibilità di disporre dei risultati dell'analisi delle criticità analizzate e descritte da uno dei partecipanti.

Il ricorso ad un esperto non è escluso, ma ciò avviene di norma dopo che i partecipanti ne hanno rilevato la necessità ed hanno precisato il tipo di contributo che si attendono da questa figura. La scelta dell'esperto può essere indicata dagli stessi partecipanti, oppure può essere a carico del mentor o dell'organizzazione cui fa riferimento. Tale scelta si basa, comunque, sulle caratteristiche definite dal gruppo. Prima dell'incontro dell'esperto con il gruppo, il mentor gli comunica le richieste predisposte in merito ai contenuti su cui è consultato. Nel circolo di studio l'esperto assume gli stessi metodi e regole di relazioni, di discussione e comunicazione definite dal gruppo stesso. Nel caso in cui l'esperto non

abbia dimestichezza con i metodi di lavoro del gruppo, è opportuno che la conduzione degli incontri con l'esperto sia affidata al mentor.

L'attività di un circolo si fonda sul ricorso alla documentazione degli errori e criticità, quale materiale didattico di base. Materiale di studio ed esperienze di vita dei partecipanti costituiscono le due principali fonti di apprendimento del gruppo. La particolarità dell'utilizzo di prodotti culturali nei circoli di studio è costituita dalla adozione di un approccio metodologico centrato sulla risposta dei partecipanti e non sulla trasmissione dei contenuti presenti nei materiali adottati. Tali materiali costituiscono la base per compiere un'esperienza dei significati di quello specifico gruppo di persone. Non si tratta di spiegare un libro, un film ai partecipanti, ma di organizzare la loro esperienza dei significati e di favorire l'espressione di una loro risposta elaborata collettivamente attraverso un percorso di osservazione, l'emergenza di ipotesi, la verifica e la definizione dei significati connessi alle criticità sperimentate in materia di rispetto dei diritti umani.

Il diario di bordo assicura la documentazione di ogni incontro. Esso ha la funzione di garantire la memoria del gruppo ed anche di aiutare ad essere consapevoli del percorso che si sta seguendo, al fine di facilitare le scelte relative alla prosecuzione di esso.

La valutazione costituisce un compito che il gruppo deve svolgere al termine di ciascun incontro. Le modalità di svolgimento possono essere più o meno formali. Il mentor può decidere di aprire una specifica fase, breve, dedicata a questo obiettivo e può richiedere a ciascuno dei partecipanti di esprimere il loro giudizio sul lavoro svolto (ad esempio, indicando gli aspetti più apprezzati e le aree di miglioramento).

La valutazione complessiva riguarda l'intero andamento del circolo. Essa prende in esame il percorso compiuto ed i risultati raggiunti. Per questo è necessaria la predisposizione da parte del mentor degli elementi di valutazione. La valutazione può essere svolta ricorrendo ai diversi metodi possibili: discussione, analisi del processo, analisi dei risultati e loro rispondenza agli obiettivi iniziali ecc.

L'ultima fase di un circolo è costituita dal follow up, ovvero dalla utilizzazione dei risultati del lavoro svolto. Si tratta di una fase che prende vita dopo la conclusione del circolo, ma che è preparata e predisposta prima che esso si concluda. Ciò può avvenire sia tenendo in considerazione le aspettative dei singoli partecipanti (l'impatto che l'esperienza può avere sui percorsi di vita individuali, l'estensione della rete di relazioni), oppure rispetto alla comunità (l'elaborazione di proposte di innovazione o di intervento nella stessa istituzione ecc.).

#### *5.5.4 La figura dell'esperto e del mentor*

L'esperto – e in questa categoria includiamo anche il Superiore – prende parte solamente ad alcuni momenti della vita del circolo di studio,



esso pertanto ha un ruolo che esclude funzioni manageriali o di elaborazione del progetto di studio. La figura dell'esperto non è assimilabile a quella del docente. Esso è più una risorsa di conoscenze per il gruppo e, inoltre, esso può divenire un soggetto cui estendere la rete di relazioni a disposizione dei partecipanti. Tale rete può includere direttamente l'esperto o l'organizzazione cui esso appartiene. Diverso è il caso in cui il Superiore prende parte alle sedute conclusive dedicate alla presa di decisione in merito alle eventuali innovazioni proposte.

Le funzioni di base dell'esperto consistono nel fornire le proprie risposte agli interrogativi elaborati dai partecipanti ed alla contestualizzazione delle proprie risposte rispetto alla natura dei problemi che motivano l'interesse del gruppo. Per questo l'esperto è colui che prima di tutto deve apprendere quali sono le ragioni che motivano l'interesse dei partecipanti e quindi il senso che le proprie conoscenze possono assumere rispetto a tali ragioni.

Il mentor del circolo di studio ricopre quattro ruoli fondamentali. Esso è un membro, un manager, un facilitatore, il segretario del circolo di studio. Il mentor di un circolo di studio deve possedere le informazioni di base in modo da seguire e facilitare le scelte del gruppo in merito alla gestione del processo di crescita nel campo dei diritti dell'uomo e del piano di lavoro, compresa la scelta degli esperti.

I circoli di studio sono reti di apprendimento dinamico, di scambio dei saperi tra partecipanti. I partecipanti vi aderiscono in ragione di una scelta volontaria e perché hanno qualche cosa da porre in comune (talento, tolleranza, tecnologie). Inoltre, ogni partecipante è lì per una specifica ragione ed è portatore di uno specifico interesse rispetto ai risultati del lavoro del circolo. Tale interesse è la ragione per cui i membri del circolo attribuiscono importanza al buon andamento del gruppo. È il benessere del gruppo che accompagna la volontà di condividere idee e saperi, di partecipare alle decisioni e di impegnarsi nella determinazione degli sviluppi del lavoro comune.

Il mentor deve condividere con gli altri membri il ruolo di membro e allo stesso tempo deve apportare il proprio specifico contributo basato sul possesso delle tecnologie dell'educazione degli adulti che favoriscono l'assunzione di un alto livello di responsabilità da parte degli altri partecipanti.

In conclusione, il tutor lavora con il gruppo e non per il gruppo (Blid, 2000: 74).

Il tutor ha anche il ruolo di manager del gruppo, in particolare nei momenti di avvio e nella fase di sviluppo delle attività del circolo. Le funzioni proprie di un manager di circolo di studio consistono nella convocazione degli incontri, nella loro direzione metodologica, nel supporto nei momenti di presa delle decisioni, nella scelta delle persone che assumeranno particolari ruoli nella conduzione delle attività, nell'assicurare che il lavoro avanzi.

Il ruolo di facilitatore viene esercitato nel corso della conduzione delle riunioni del circolo di studio. Il compito che il mentor deve assolvere consiste nell'assicurare che le dinamiche ed i processi di apprendimento all'interno del gruppo si sviluppino in modo corretto. Da queste funzioni dipendono il benessere del gruppo, la capacità di cooperare e di gestire i conflitti. Il facilitatore ha il compito di garantire che il lavoro di gruppo segua una metodologia tendenzialmente scientifica e verificabile. In questo senso esso non è responsabile della correttezza dei contenuti, ma principalmente del metodo con cui il gruppo lavora per costruire le proprie conoscenze rispetto ad un oggetto e dell'equilibrio dei poteri all'interno del gruppo stesso, salvaguardando ogni membro dalle prevaricazioni di altri.

Assolvere alla funzione di segretario di ogni singolo incontro e della vita del circolo di studio risponde all'esigenza di avere chi prende cura di costruire la memoria del gruppo per avere la comprensione dei processi e delle decisioni assunte. Questa funzione si assolve attraverso:

- la compilazione e la raccolta del verbale di ogni incontro da cui risultino sia le discussioni che le decisioni assunte;
- la compilazione, durante gli incontri, di sintesi della discussione in corso e la ricostruzione delle diverse posizioni o decisioni prese al fine di una loro definitiva conferma.