

Prof. Gian Luca Bellisario

Laboratorio di Consulenza Pedagogica nelle Organizzazioni (pubbliche e private) lezione del 15 novembre 2025.

1. Dispositivi teorici e modelli operativi per operare nelle organizzazioni

La consulenza pedagogica nelle organizzazioni nasce dall'idea che ogni realtà lavorativa sia un ecosistema educativo. Che lo sappiano o no, le organizzazioni educano: formano abitudini, regolano emozioni, modificano comportamenti, costruiscono saperi taciti e identità professionali.

Questo significa che l'intervento del consulente pedagogico non è un optional, ma una necessità strutturale per qualsiasi ente pubblico o privato che voglia durare, trasformarsi e non frantumarsi sotto il peso delle sue stesse dinamiche.

I principali modelli operativi sono:

a) Modello sistemico-relazionale

La persona non è mai “da sola”, è sempre dentro una rete di ruoli, aspettative, norme scritte e non scritte. La consulenza interviene qui: nei nessi, non nelle colpe.

b) Modello della learning organization

Ispirato ad Argyris, Schön e Senge. Le organizzazioni sopravvivono solo se imparano. Il consulente pedagogico diventa un attivatore di apprendimento diffuso.

c) Modello clinico-pedagogico

Riguarda la cura della relazione, la lettura dei segnali impliciti, l'attenzione alle dinamiche emotive che condizionano i processi lavorativi (burnout, conflitti, demotivazione).

d) Modello della consulenza riflessiva (Demetrio)

Si fonda sulla capacità di guidare persone e gruppi a “pensarsi” mentre agiscono. La riflessività diventa strumento di qualità professionale.

e) Modello operativo per servizi e prodotti

Quando l'organizzazione produce servizi (sanità, scuola, amministrazioni) il pedagogista interviene sui processi: accoglienza, valutazione, progettazione, monitoraggio, qualità.

Traduzione pratica di questi modelli

Il consulente pedagogico, quindi, è colui che:

- legge il problema come parte di un sistema
- individua nodi e micro-dinamiche che ostacolano il funzionamento
- traduce bisogni impliciti in obiettivi educativi
- costruisce percorsi di cambiamento condivisi
- sostiene la trasformazione attraverso dispositivi concreti: colloqui, osservazioni, formazione, supervisione

È un professionista della complessità, non un tecnico dell'emergenza.

2) Le competenze del Consulente Pedagogico al lavoro nelle Organizzazioni

a) Critical thinking

L'organizzazione spesso crede di avere un problema dove non ce l'ha e ignora quello vero.

Il consulente deve saper vedere dietro l'ovvio, mettere in discussione narrazioni consolidate, smascherare bias cognitivi e schemi rigidi.

b) Problem solving complesso

Non basta trovare una soluzione, occorre trovarne una che tenga.

Il problem solving pedagogico lavora sul contesto, sull'ambiente umano, sulle condizioni che mantengono un problema. Non si risolve nulla senza modificare le condizioni.

c) Decision making educativo

Le decisioni non sono solo tecniche, sono scelte che hanno effetti sulle persone, sulla loro motivazione, sul loro senso di appartenenza.

Il consulente pedagogico aiuta i decisori a vedere l'impatto educativo di ogni scelta: sulla cultura interna, sul clima, sui valori trasmessi.

d) Gestione delle risorse umane

Lo si fa non in senso amministrativo, ma esistenziale. Le persone non sono risorse, sono vite al lavoro.

Il pedagogista allena:

- capacità relazionali
- gestione di emozioni e stress
- comunicazione efficace
- cooperazione e responsabilità reciproca

e) Mediazione e facilitazione

Il consulente diventa una “cerniera” tra livelli gerarchici e gruppi, offrendo uno spazio neutro dove i conflitti vengono trasformati in apprendimento organizzativo.

3. Progettazione di percorsi di consulenza applicati ai processi organizzativi

La progettazione è la spina dorsale della consulenza pedagogica.

Come si costruisce un percorso:

Fase 1. Analisi del contesto

Osservazioni, colloqui, raccolta dati, ascolto delle narrazioni interne.

Fase 2. Definizione dei bisogni

I bisogni educativi dell'organizzazione sono quasi sempre impliciti. Li fai emergere attraverso la riflessività.

Fase 3. Formulazione degli obiettivi

Devono essere educativi, relazionali, organizzativi e misurabili.

Fase 4. Scelta degli strumenti

Colloqui individuali, supervisione di gruppo, formazione, osservazione partecipata, counselling pedagogico, revisione dei processi comunicativi.

Fase 5. Attuazione

Qui il consulente “entra in campo” e costruisce progressivamente la relazione di fiducia.

Fase 6. Valutazione e follow up

Ogni trasformazione va misurata, narrata e consolidata.

Un percorso di consulenza pedagogica non ha lo scopo di “aggiustare”, ma di trasformare.

Esso non crea dipendenza ma, al contrario, crea autonomia.

4. Realizzazione di servizi educativi, formativi e di consulenza alla persona e alle organizzazioni

- supervisione pedagogica dei gruppi di lavoro
- progettazione educativa per enti pubblici
- formazione permanente del personale
- sportelli di ascolto e consulenza individuale
- interventi sul clima organizzativo
- accompagnamento nei processi di cambiamento
- valutazione della qualità relazionale nei servizi
- consulenza nei processi di transizione (*fusioni, riorganizzazioni, nuove équipes*)

Ogni servizio ha una radice comune:

educare all'organizzazione per educare l'organizzazione a sé stessa.

È qui che il consulente pedagogico diventa figura indispensabile.

5. Esercitazione da fare in aula online

Una cooperativa sociale segnala un aumento improvviso delle assenze, conflitti fra operatori e una riduzione della qualità educativa nei servizi.

La direzione teme un problema organizzativo, gli operatori parlano di stress e senso di abbandono.

tre domande:

1. Qual è il problema reale?

2. Quali strumenti pedagogici attiveresti?
3. Quali obiettivi educativi daresti all'organizzazione?

Al rientro dai lavori di gruppo: restituzione su:

Identità professionale, benessere organizzativo, responsabilità condivisa, funzione trasformativa del consulente.

Gian Luca Bellisario, 15 novembre 2025