Copyright © FrancoAngeli This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - NoDerivatives License. For terms and conditions of usage please see: http://creativecommons.org

Una scelta attuale e urgente: definire il modello di governo della formazione

Oliviero Vittori



Indipendentemente dallo scenario futuro, per noi operatori della formazione è oggi fondamentale mantenere una lettura specifica sull'evoluzione del contesto di settore. Le sfide dell'automazione sono enormi e il loro impatto sul lavoro e sulle competenze sono difficili da prevedere.

Ma che si creda in scenari distopici o ottimistici, la domanda di fondo sulla formazione non cambia. Quello che sappiamo è che lo scenario non si sceglie nel 2037: si costruisce ogni giorno nelle decisioni di governance di chi gestisce i processi formativi.

Ogni singola adozione tecnologica può essere utile per migliorare e aggiornare l'esperienza formativa. L'insieme di tali innovazioni, se non gestito in modo appropriato, rischia di far perdere alle persone la capacità di decidere, scegliere e agire in autonomia.

La partita complessiva si gioca nella somma di singole scelte, anche quelle che nessuno percepisce come strategiche o impattanti.

Il punto di vista di un provider è definire le modalità di adozione concreta dell'AI nel processo formativo. Dobbiamo confrontarci da subito con l'automazione della didattica, non solo con la cura delle interazioni conversazionali: senza comprendere come cambia il nostro processo centrale - generazione dei contenuti, valutazione, organizzazione dell'apprendimento - non possiamo immaginare un futuro della formazione.

La governance dei processi educativi non è delegabile

Il rischio reale non sta nella sostituzione della formazione da parte dell'AI, ma in un'erosione progressiva della governance sul processo formativo e, con essa, dell'agency umana di chi apprende e di chi forma. La formazione perde sempre di più i confini dell'aula verso un apprendimento continuo, in the flow of work e need-driven; diven-

Copyright © FrancoAngeli This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - NoDerivatives License. For terms and conditions of usage please see: http://creativecommons.org



tano quindi centrali i contenuti di qualità e l'esperienza degli esperti, capaci di dare senso all'apprendimento nei contesti reali.
Per governare la trasformazione è necessario decidere come agire rispetto a due asset fondamentali dell'AI: contesto e intelligence.
Il contesto è una parola essenziale nel vocabolario dell'AI: è il carico di informazioni fornito a un agente perché operi, e identifica la finestra di token, i documenti, la conoscenza del mondo resa disponibile al modello. Ma dobbiamo necessariamente considerare il contesto all'interno del quale un'informazione acquista significato: distinguere il contesto nel quale un dato indica una cosa e quello nel quale indica una cosa diametralmente opposta. La sua gestione diventa dunque una decisione strategica per l'azienda, che deve stabilire cosa entra nel processo automatizzato e cosa resta di riferimento umano.
L'altro tema, forse più sottile, è l'intelligence.
Mentre "intelligenza" in italiano si riferisce strettamente alla capacità cognitiva che le macchine ormai simulano, nell'accezione inglese intelligence è il processo con cui l'informazione grezza viene raccolta, valutata, interpretata e trasformata in comprensione utile all'azione (come nella business intelligence).
Dobbiamo gestire l'intelligence come processo trasformativo della conoscenza: non delegando le decisioni, ma sfruttando pienamente i sistemi di elaborazione delle informazioni sotto l'orchestrazione umana. Se è un sistema a generare il modello di analisi e le informazioni stesse, l'organizzazione perde competenza e delega al processo la gestione del significato formativo.
Come operatori di formazione e deployer la nostra regola è netta: l'intelligenza artificiale è una risorsa del processo formativo, che deve essere supervisionata, trasparente e interpretabile. I dati aziendali e soprattutto quelli di apprendimento sono un patrimonio delle organizzazioni: vanno protetti e utilizzati per alimentare un ciclo continuo di miglioramento degli strumenti, nel rispetto delle finalità dichiarate e senza divenire strumento

Copyright © FrancoAngeli This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - NoDerivatives License. For terms and conditions of usage please see: http://creativecommons.org

di valutazione individuale.
Rimaniamo fedeli ai principi dell'AI Act (Regolamento UE 2024/1689) e alle sue specifiche per il settore dell'istruzione e della formazione (ad alto rischio, Allegato III): sorveglianza umana sulle decisioni che incidono sulle persone; trasparenza e interpretabilità della logica del sistema; qualità e governance dei dati; tracciabilità delle decisioni; robustezza e accuratezza verificabili; protezione dei dati; alfabetizzazione all'AI (art. 4) per chi la adotta. Per noi essere compliant significa però andare oltre il requisito minimo: supervisione umana, modelli ancorati alla ricerca scientifica e percorsi personalizzati sono scelte nostre, non obblighi normativi.

Innovazione ancorata ai modelli di apprendimento validati

L'innovazione dei processi formativi non consiste nell'inseguire la tecnologia più recente, ma quella più adeguata all'esigenza, ridisegnando la soluzione in relazione ai meccanismi di apprendimento che la ricerca scientifica ha validato. Se esigiamo evidenza sugli strumenti di AI, va richiesto lo stesso ancoraggio empirico alla didattica, distinguendo i risultati robusti dai modelli popolari privi di base sperimentale, dagli stili di apprendimento alle piramidi della ritenzione: suggestivi, ma non confermati dai dati. Gli strumenti AI che realizziamo devono incorporare modelli di apprendimento validati e direttamente operazionalizzabili in progetti concreti. Abbiamo scelto, ad esempio, di adottare l'*active recall* (il recupero attivo consolida la ritenzione), lo *spacing* (distribuzione nel tempo), l'*interleaving* (alternanza di argomenti) e le teorie del carico cognitivo nella costruzione di percorsi formativi generativi o adattivi, affiancati dai modelli di valutazione dell'apprendimento.
Il criterio è duplice: evidenze dimostrate e operazionalizzabilità. Un modello teorico entra nei progetti solo se ha il supporto di evidenze di ricerca serie e si traduce in decisioni concrete: cadenza delle verifiche, struttura del modulo, criteri di feedback, indicatori di risultato. Il dialogo costante con le università e i centri di ricerca diventa così un paradigma di innovazione solida e verificata, che àncora gli strumenti a modalità documentate e funzionanti, non alla fascinazione tecnologica.

Sostenibilità delle scelte AI: no lock-in, costi prevedibili, prestazioni costanti

Oltre ai temi etici esiste una seconda sostenibilità, meno discussa: quella economica e di continuità nel tempo, che è diventata un elemento critico con l'adozione dei sistemi agentici, che consumano risorse in modo poco lineare.
Il primo asset è l'assenza di lock-in tecnologico: costruire l'intera operatività attorno a un unico fornitore proprietario significa cedere il controllo su prezzo, disponibilità e stabilità del comportamento.
Un modello può essere ritirato, riprezzato o modificato silenziosamente, rendendo instabili le prestazioni.
La scelta sostenibile è architetturale: astrarre il modello dietro uno strato che ne consenta la sostituzione, mantenere dati e logiche in formati aperti, trattare il fornitore come componente intercambiabile. Servono inoltre previsioni chiare di costo e costanza di prestazioni: obiettivi che le architetture private rendono più governabili, aumentando il controllo diretto sugli strumenti.
Nella formazione questo è un'opportunità: le AI riservate consentono di valorizzare il patrimonio informativo aziendale, arricchendolo con le interazioni degli utenti in modo specializzato, controllato e sicuro.

Conclusione: la competenza che serve ora è l'AI strategy

La partita non si gioca sulla potenza dei modelli, uguali per tutti, né sulla velocità di adozione, che senza direzione è solo dispersione. Si gioca su una competenza ancora rara: l'AI strategy, capacità di leggere lo scenario e le sue tendenze per tradurle in scelte consapevoli di automazione dei processi formativi.
Presuppone governance, intelligence, sostenibilità ed evidenza scientifica, e le tiene insieme.
Questa competenza non appartiene alla macchina. La competenza di lettura e di guida, nello scenario distopico si perde per delega progressiva e in quello positivo si conquista quando il formatore diventa organizzatore consapevole di esperienze. Tra le due visioni non decide la tecnologia: decide chi possiede questa capacità e la esercita.
Per noi è importante non subire la trasformazione né celebrarla, ma governarla: la formazione resta la leva del mondo professionale proprio perché rende persone e organizzazioni capaci di governare l'automazione. Costruire oggi questa competenza è la scelta importante e urgente che definirà quale scenario si realizzerà.

Oliviero Vittori
Direttore generale di Piazza Copernico.

Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial – No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see:
http://creativecommons.org