

A scuola di futuro con il Master in «Leadership e Management in Educazione»

Giovanni Moretti

Università degli Studi «Roma Tre»

gmoretti@uniroma3.it

IN THE SCHOOL OF THE FUTURE WITH THE MASTER IN «LEADERSHIP AND MANAGEMENT IN EDUCATION»

ABSTRACT

The second-level master's course in «Leadership and Management in Education. The management and governance of education processes and structures in the school of autonomy» has been active in the Faculty of Education Sciences of «Roma Tre» University since 2003. The course is directed by Gaetano Domenici, full professor of Docimology and Director of the Department of the Studies of Educational, Cultural and Intercultural Processes in Contemporary Society. The master takes up the challenge of training future leaders (and managers) for better school governance and to face the near future with greater confidence. The proposal stems from the need to deal with the ever-present risk of interpreting the governance and management of educational processes and institutions as the mere application of norms or the passive implementation of abstract organisational, relational and management models. In this light, particular attention is paid to developing skills to promote educational contexts that can bring together and rebalance the known drives towards the managerialisation of schools and educational institutions with the further, ever more pressing, need for identity, connection with the local territory, and development of the sense of belonging. Participants say they are very satisfied with the course, which is geared to developing the necessary knowledge and operational skills for the strategic management of educational processes in both formal and non-formal contexts.

Il mondo che verrà sarà più complesso e interconnesso: sono in molti a prevederlo, e sono ancora in numero maggiore coloro che immaginano il futuro

come uno spazio ricco di opportunità, che metterà a disposizione di ciascuno una pluralità di nuove risorse. Tuttavia nel pensare al proprio futuro, le persone lo vivono anche come un'incognita che li intimorisce, perché «il domani» è irriducibilmente aperto e, come tutti sanno, difficilmente pianificabile e anche per questo il futuro espone tutti al rischio dell'insuccesso. Non a caso, di recente, il *New York Times* (gennaio 2010) ha dedicato il suo supplemento sull'educazione «ai dieci master del nuovo universo», segnalando le proposte formative che ciascuno dovrebbe seguire per prepararsi ad affrontare e governare l'incertezza che lo attende andando «a scuola di futuro»; frequentando cioè una «scuola» che aiuti a porsi nuove domande, che insegni a padroneggiare efficaci modelli esplicativi in grado di affrontare e non di eludere i problemi più complessi; una scuola, in sintesi, nella quale sia possibile trovare le risposte alle carenze formative che i giovani fanno di avere nonostante il conseguimento della laurea.

Molti Atenei, in varie parti del mondo, sono scesi in soccorso arricchendo i programmi di studio e soprattutto valorizzando l'istruzione superiore e la formazione permanente. È la progettazione di Master, in particolare, a rappresentare quella svolta che sembra riuscire ad allineare positivamente lo studio e la riflessione sulle pratiche professionali con la complessità e la contemporaneità. Le proposte di Master concentrano opportunamente lo studio e l'approfondimento su alcuni temi e problemi di particolare attualità, a partire da quelli più urgenti che ci pongono in relazione all'ambiente e al sociale.

La proposta di corsi Master è indubbiamente un modo efficace e originale per rispondere alla rivoluzione dei saperi e per arricchire le professionalità di ciascuno facilitandone l'inserimento lavorativo. L'attenzione è rivolta soprattutto ai contesti innovativi che necessitano di professionisti competenti, riflessivi e capaci di collaborare in gruppo in ogni situazione, specie in quelle dominate dall'incertezza.

Tra i dieci Corsi per il futuro citati dal *New York Times*, troviamo in elenco temi tra loro diversi come la medicina narrativa, la sicurezza interna, la sicurezza informatica, la sostenibilità culturale, la sostenibilità urbana, l'ingegneria dell'auto pulita, il *management* verde delle costruzioni, i *business* creativi, i nuovi media interattivi e, non ultima per importanza, la *leadership* dell'educazione.

Il *New York Times* cita l'attività pionieristica dell'Ateneo di Harvard, che per primo avrebbe attivato il nuovo Master per «*leader* dell'educazione» per far sì che i *leader* siano bravi insegnanti, ma soprattutto manager capaci di motivare i docenti e gli studenti, nonché di essere attivi nel campo della raccolta dei fondi, nell'organizzazione di eventi e del marketing, migliorando e trasformando la propria istituzione scolastica.

In verità la sfida di formare nel presente i *leader* (ed i manager) per governare meglio le scuole, per affrontare con maggiore fiducia il prossimo futuro, da alcuni anni è stata raccolta e affrontata positivamente anche in Italia. Dall'anno 2003, infatti, presso la Facoltà di Scienze della Formazione dell'Università degli Studi «Roma Tre» è attivo il Master universitario di secondo livello in «Leadership e Management in Educazione. Direzione e governo dei processi e delle strutture formative nella scuola dell'autonomia». La progettazione e realizzazione del Master, diretto da Gaetano Domenici, docente di Docimologia, Didattica, Metodologia della Ricerca educativa, e direttore del Dipartimento di Studi dei Processi Formativi, Culturali e Interculturali nella Società Contemporanea, fa parte di un più ampio percorso di riflessione, di ricerca e di partenariato, che ha anticipato il processo di autonomia scolastica e ne segue nel tempo gli sviluppi.

Il Master si svolge con modalità mista a distanza – su piattaforma *e-learning* – e in presenza – mediante incontri seminariali; dal suo avvio si svolge con continuità: nel marzo 2009 si è conclusa la quinta edizione alla quale hanno partecipato circa 200 iscritti; attualmente è in fase di svolgimento la sesta edizione che ha superato 260 adesioni di laureati provenienti da tutte le regioni d'Italia e anche da Paesi stranieri.

Il Master si propone di sviluppare, nei professionisti che operano nei diversi settori della formazione scolastica, professionale e non, o in quanti aspirano a diventare tali, le competenze teorico-operative necessarie per la gestione strategica dei processi formativi che hanno luogo in situazioni formali e non-formali. La proposta vuole anche rispondere alle esigenze formative dei docenti impegnati nella formazione scolastica e professionale, e di quanti desiderano accedere alla Dirigenza scolastica. Il Corso prevede:

- a. la chiarificazione del quadro socio-culturale di riferimento dei processi di formazione che hanno luogo in ambiti istituzionali (scuola, università, istituti di formazione superiore, centri di formazione professionale ecc.) e in situazioni non-formali (formazione aziendale, nei luoghi di lavoro in genere, in centri per l'orientamento, l'impiego e l'avviamento al lavoro ecc.);
- b. l'analisi critica delle più accreditate strategie di progettazione, attuazione e monitoraggio dei processi formativi;
- c. l'acquisizione delle procedure di analisi delle relazioni tra variabili organizzative e didattiche e qualità dei processi di istruzione;
- d. l'approfondimento dei modelli di *leadership* situazionale e dei loro effetti sul piano organizzativo e relazionale;
- e. la riflessione sulla *leadership* educativa basata sull'apprendimento;
- f. la riflessione sulle componenti psicologiche dei fenomeni di *leadership*;
- g. l'analisi delle relazioni interne ed esterne all'organizzazione, e l'esame dei processi di autovalutazione e di eterovalutazione nei e dei contesti educativi;

- h. l'approfondimento del ruolo del dirigente scolastico in riferimento ai nuovi assetti istituzionali, organizzativi e alle connesse responsabilità;
- i. l'analisi dei processi di strutturazione, assunzione e controllo delle decisioni;
- j. l'analisi dei livelli di pertinenza, di efficacia ed efficienza dei più accreditati modelli di valutazione della qualità dei processi di formazione (valutazione *ex ante*, *in itinere*, *ex post*, di impatto e valutazione di sistema);
- l. l'approfondimento delle modalità di valorizzazione delle risorse, di raccolta dei fondi e di accesso ai finanziamenti locali e internazionali.

Il programma formativo del Master individua alcune problematiche rilevanti per la formazione di quanti intendano prepararsi ad assumere ruoli e funzioni di *leadership* o di *management* nelle strutture educative. Sei sono le dimensioni strategiche, tra loro strettamente interconnesse, focalizzate nella progettazione delle attività formative proposte: (1) Complessità, *leadership* e cultura; (2) Processi, contesti e dinamiche; (3) Progettazione e organizzazione; (4) Attuazione, monitoraggio e sviluppo; (5) Verifica, valutazione, riprogettazione; (6) Normativa, autonomia finanziaria e quadro di sistema.

Le unità di studio relative alle sei dimensioni strategiche scelte sono fruibili *online* all'interno di un ambiente di apprendimento interattivo e facile da utilizzare anche da chi non ha particolari competenze informatiche. A ciascuna unità di studio corrispondono particolari materiali di riflessione, di esercitazione, di verifica e di sostegno (individualizzato) appositamente strutturati per la formazione a distanza. L'interazione a distanza con i corsisti è sollecitata ed effettuata in modo particolare tramite l'uso integrato e contestuale della pluralità di funzioni presenti nella piattaforma *Moodle* (posta elettronica, forum, *chat*, scambio di *file* e di risorse ecc.), tuttavia in tutti i casi in cui si ritiene opportuno, sono anche utilizzati gli strumenti più tradizionali, come l'incontro faccia a faccia, il telefono e l'invio di materiali a stampa e audiovideo, in particolare per arricchire le attività svolte in presenza o in funzione della migliore realizzazione del tirocinio.

La riflessione sulla pratica professionale e la conoscenza dei contesti educativi sono intensificate tramite la realizzazione di un laboratorio trasversale sul bilancio di competenze e mediante le attività di *stage-tirocinio*. Queste ultime, particolarmente apprezzate dagli iscritti, sono svolte in collaborazione con l'Associazione Professionale «Proteo Fare Sapere», soggetto qualificato alla formazione ai sensi del Decreto MIUR n. 177/2000 e del DM dell'8.6.2005. Le 150 ore di tirocinio sono realizzate in due fasi, secondo le seguenti modalità: (a) 75 ore di attività da svolgersi presso la scuola o il proprio ambiente di lavoro; (b) 75 ore di attività da svolgersi invece presso la «Scuola di riferimento», scelta e indicata dai responsabili del Master. Tali

attività, che prevedono tra l'altro osservazioni, analisi di documenti e di casi, sono seguite, in presenza, da un *tutor accogliente* che coincide con il dirigente scolastico della scuola di riferimento; a distanza, dai *tutor* del tirocinio.

Tutti i membri del gruppo di lavoro impegnato nel Master (Comitato scientifico, docenti, *tutor*, collaboratori ecc.), a vario livello, e nei rispettivi ambiti operativi, nazionali o internazionali, sono protagonisti attivi nel processo di mutamento e innovazione che accompagna la direzione e il governo dei processi e delle strutture formative.

Il Master universitario di secondo livello in «Leadership e Management in Educazione» si presenta come proposta formativa «dinamica», capace di rispondere alle molteplici problematiche che investono sempre più i contesti educativi, soprattutto quelli formali, e che sono caratterizzati dalla complessità, dalla internazionalizzazione e dalla globalizzazione dei processi. Il Master è dunque davvero «scuola di futuro»? Per gli iscritti la risposta sembra essere affermativa. La maggior parte di loro, infatti, pur essendo inserita nel mondo del lavoro, alcuni con contratto a tempo indeterminato ed altri come precari, ritiene di poter utilizzare le nuove competenze culturali e professionali nel breve o medio periodo all'interno del proprio ambiente di lavoro. Alcuni affermano di essere interessati ad assumere funzioni strumentali, ruoli intermedi o di collaborazione attiva nell'ambito delle istituzioni scolastiche; altri, invece, ritengono di poter interpretare in modo più maturo e consapevole i ruoli o le funzioni di *leadership* e di *management* di cui sono già titolari. Anche se il futuro non può essere del tutto pianificato, l'istruzione superiore e la proposta di Master confermano di essere proposte strategiche indispensabili per affrontare e governare l'incertezza, competenza particolarmente utile nel processo di autonomia organizzativa, didattica, di ricerca e gestionale, che caratterizza il nostro sistema di istruzione e formazione. Si ritiene che a *scuola di futuro* non debba mai mancare la consapevolezza circa la opportunità di prestare costante attenzione alle risorse umane e alla loro valorizzazione, premessa indispensabile per raggiungere nei differenti contesti educativi le finalità qui sinteticamente indicate.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Barzanò, G. (a cura di). (2009). *Imparare a insegnare. Teorie, strumenti, esempi*. Milano: Bruno Mondadori.
- Barzanò, G., do Carmo Climaco, M., & Jones, J. (a cura di). (2002). *Management e leadership nella scuola. Un approccio comparativo in Italia, Catalogna, Inghilterra e Portogallo*. Roma: Anicia.

- Barzanò, G., Mosca, S., & Scheerens, J. (a cura di). (2000). *L'autovalutazione nella scuola*. Milano: Mondadori.
- Domenici, G. (a cura di). (1999). *Progettare e governare l'autonomia scolastica*. Napoli: Tecnodid.
- Domenici, G. (a cura di). (2000). *La valutazione come risorsa. Analisi degli apprendimenti e autovalutazione di istituto*. Napoli: Tecnodid.
- Domenici, G. (2009). *Ragioni e strumenti della valutazione*. Napoli: Tecnodid.
- Earley, P., & Bubb, S. (2004). *Leading and Managing CPD: Developing people, developing schools*. London: Sage/PCP.
- Earley, P., & Weindling, D. (2004). *Understanding school leadership*. London: Sage/PCP.
- Moretti, G. (a cura di). (2003). *Pratiche di qualità e ricerca-azione. Costruire la scuola dell'autonomia*. Roma: Anicia.
- Moretti, G. (2009). Reti di scuole, reti di conoscenze, reti interistituzionali. In G. Barzanò (a cura di), *Imparare a insegnare. Teorie, strumenti, esempi* (pp. 188-212). Milano: Bruno Mondadori.
- Moretti, G., & Bove, G. (2009). Sviluppo di questionari per la rilevazione della soddisfazione in ambito scolastico. In G. Domenici & R. Semeraro (a cura di), *Le nuove sfide della ricerca didattica tra saperi, comunità sociali e culture* (pp. 573-586). Roma: Monolite.