

## **Certificato di studi avanzati (CAS)**

### **Gestione della formazione per dirigenti d'istituzioni formative (CAS GeFo)**

## **PIANO DEGLI STUDI**

Approvato il 01.02.2025 dal Comitato Strategico GeFo, in rappresentanza

- della Direzione della Scuola universitaria Federale per la Formazione Professionale
- della Direzione del Dipartimento formazione e apprendimento della SUPSI
- del Decanato della Facoltà di Comunicazione, cultura e società dell'Università della Svizzera Italiana

## *La Scuola Universitaria Federale per la Formazione Professionale*

La Scuola Universitaria Federale per la Formazione Professionale, SUFFP, è il Centro di expertise svizzero per la formazione professionale. Si occupa della formazione e della formazione continua dei e delle responsabili della formazione professionale, svolge attività di ricerca, sviluppa professioni e supporta la collaborazione internazionale in materia di formazione professionale.

Direttore regionale

Fabio Merlini

Responsabile regionale della formazione continua

Siegfried Alberton

## *Il Dipartimento formazione e apprendimento*

Il Dipartimento formazione e apprendimento (DFA) è un dipartimento della SUPSI ed è al contempo un'Alta Scuola Pedagogica. Le attività del DFA si concentrano sulla formazione iniziale e continua dei docenti del sistema scolastico ticinese, sulla ricerca e i servizi.

Direttore

Alberto Piatti

Responsabile della formazione continua

Claudio della Santa

## *Facoltà di comunicazione, cultura e società dell'Università della Svizzera italiana*

La Facoltà di comunicazione, cultura e società sviluppa programmi d'insegnamento e attività di ricerca afferenti alle discipline umanistiche e alle scienze sociali. Con un approccio marcatamente interdisciplinare, la Facoltà vuole rispondere, in particolare, alle sfide complesse poste oggi alla società dalle tecnologie digitali e dalle reti di comunicazione globali, dall'incontro tra culture diverse, così come dal mutamento delle stesse modalità di elaborazione e trasmissione della cultura.

Decano

Matthew Hibberd

## Comitato Strategico del CAS GeFo

- Alberto Piatti, SUPSI, Presidente
- Fabio Merlini, SUFFP
- Lorenzo Cantoni, USI

## Direzione Scientifica del CAS GeFo

- Siegfried Alberton (SUFFP)
- Claudio Della Santa (SUPSI)
- Francesco Lurati (USI)

## SOMMARIO

1	PREMESSA .....	5
1.1	Presentazione del sistema di accumulazione e trasferimento dei crediti ECTS.....	5
2	INTRODUZIONE .....	5
3	COMPETENZE MIRATE .....	5
4	DURATA, STRUTTURA E METODOLOGIA .....	6
5	CONTENUTI DEI MODULI .....	8
5.1	Modulo 1: Identità e decisioni .....	8
5.1.1	Corso 1: Introduzione (8 ore-lezione).....	8
5.1.2	Corso 2: Identità organizzativa (8 ore-lezione).....	8
5.1.3	Corso 3: Strumenti narrativi (8 ore-lezione) .....	8
5.1.4	Corso 4: La presa di decisioni (8 ore-lezione) .....	9
5.2	Modulo 2: Dinamiche relazionali nell'istituto.....	9
5.2.1	Corso 1: Negoziazione professionale (8 ore-lezione) .....	9
5.2.2	Corso 2: Comunicazione scuola – famiglia (8 ore-lezione).....	9
5.2.3	Corso 3: Questioni legali nella gestione dell'istituto scolastico (8 ore-lezione).....	10
5.2.4	Corso 4-5: Leadership e gestione delle relazioni interpersonali (16 ore-lezione).....	10
5.2.5	Corso 6: Comunicazione interculturale (8 ore-lezione .....	10
5.3	Modulo 3: Qualità e sviluppo.....	11
5.3.1	Corso 1: Inclusione e riuscita scolastica (8 ore-lezione).....	11
5.3.2	Corso 2: Collaborazione pedagogico-didattica (8 ore-lezione) .....	11
5.3.3	Corso 3: Sviluppo professionale delle/degli insegnanti (8 ore-lezione).....	11
5.3.4	Corso 4: Gestione delle persone (risorse umane) (8 ore-lezione).....	12
5.3.5	Corso 5: Promozione della qualità e sviluppo dell'istituto (8 ore-lezione).....	12
5.4	Modulo 4: Gestione del cambiamento .....	12
5.4.1	Corso 1: System Dynamics e approccio sistemico (8 ore-lezione) .....	12
5.4.2	Corso 2: Approccio individuale al cambiamento (8 ore-lezione) .....	13
5.4.3	Corso 3: Trasformazioni del lavoro e della formazione (8 ore-lezione).....	13
5.4.4	Corso 4: Tendenze nella formazione (8 ore-lezione) .....	13
5.4.5	Corso 5: Gestione del processo di cambiamento (8 ore-lezione) .....	14
6	CERTIFICAZIONE.....	14
6.1	Consegna .....	15
6.2	Aspetti redazionali.....	15
6.3	Aspetti organizzativi .....	15
6.4	Procedura di certificazione .....	15
6.5	Criteri di valutazione .....	16

## 1 PREMESSA

### 1.1 Presentazione del sistema di accumulazione e trasferimento dei crediti ECTS

Il sistema ECTS è basato sul principio di trasparenza dei processi di insegnamento-apprendimento e di valutazione. I crediti ECTS esprimono il volume dell'apprendimento basandosi sui risultati di apprendimento definiti a priori e il carico di lavoro necessario per raggiungerli. 1 credito ECTS equivale a 25-30 ore di lavoro indicativamente così suddivise: un terzo di ore di lezione in aula, un terzo di ore di studio personale e un terzo di ore di pratica o sperimentazione nel proprio contesto professionale (indicativamente 8-10 ore per ognuna delle tre parti).

## 2 INTRODUZIONE

Affinché i sistemi di formazione siano in grado di raggiungere gli scopi pedagogici, didattici, culturali e sociali che si prefiggono, è necessario che le loro diverse componenti: istituzioni di politica e amministrazione della formazione, personale d'inquadramento pedagogico-didattico, docenti, allievi/studenti e Istituti di formazione funzionino in modo efficace e coordinato.

Da decenni ormai, la pratica formativa e la ricerca scientifica, hanno messo in risalto l'importanza di quanto avviene in seno agli Istituti di formazione (in particolare Scuole comunali, Scuole medie, Scuole medie-superiori e Centri di formazione professionale) mostrando che esiste un forte legame tra il tipo e le modalità di gestione che vi prevale e la reale capacità di raggiungere gli obiettivi pedagogici e didattici a garanzia della qualità dell'azione formativa e del benessere interno agli Istituti.

Per questo si è sempre più coscienti, tanto a livello politico che di pratica professionale, della necessità che i responsabili di Istituti e Istituzioni formative posseggano delle buone competenze gestionali oltre a quelle pedagogiche, didattiche, culturali e scientifiche connesse con ogni impegno educativo.

Il CAS GeFo vuole offrire un percorso formativo in grado di introdurre il Dirigente d'istituzioni formative alle diverse sfaccettature del ruolo che riveste, problematizzandone la complessità, approfondendo le principali tematiche, offrendo occasioni di riflessione e piste operative per favorire la piena assunzione del ruolo dirigenziale con consapevolezza ed efficacia.

## 3 COMPETENZE MIRATE

L'offerta formativa persegue l'obiettivo di integrare nel proprio agire professionale le conoscenze teoriche, i concetti di base e gli strumenti didattici, metodologici e disciplinari presi in considerazione nell'ambito del percorso formativo.

In generale, il percorso formativo mira a sviluppare il profilo di competenze che segue. Il dirigente scolastico:

- conosce i principi di gestione e conduzione di un Istituto scolastico dal punto di vista relazionale, gestionale-organizzativo e amministrativo;
- conosce e applica i principali concetti teorici e gli strumenti operativi relativi alla presa di decisione in seno alle organizzazioni;
- è in grado di leggere, analizzare e interpretare, in modo sistemico, l'evoluzione dei contesti sociali, economici, tecnologici, istituzionale-legale e ambientali e di declinarli nelle situazioni che vive nella sua quotidianità, appoggiandosi su una molteplicità di modelli di riferimento, elaborando, al contempo, nel proprio contesto professionale, proposte di soluzioni efficaci, condivise e sostenibili;
- interviene adeguatamente, tenendo conto della complessità del contesto in cui agisce, per favorire la riuscita scolastica degli allievi, la qualità della collaborazione del personale scolastico e la qualità dell'insegnamento dei docenti;
- sa implementare e concretizzare progetti volti a promuovere l'innovazione e il cambiamento in seno all'istituto con lo scopo di migliorare l'efficacia dello stesso e delle sue componenti;
- organizza il lavoro, le modalità comunicative e gli spazi relazionali in seno all'istituto per creare condizioni di lavoro e di apprendimento idonee, attribuendo opportunamente responsabilità e deleghe;
- valuta criticamente il proprio operato e il contesto organizzativo, relazionale e educante della sede, identificandone forze e fragilità e adattandolo di conseguenza;
- sa coinvolgere attivamente le componenti nella scuola nei processi organizzativi, decisionali e educativi con l'obiettivo di creare un clima di lavoro e di apprendimento efficace e di qualità.

#### 4 DURATA, STRUTTURA E METODOLOGIA

Il percorso formativo si compone di quattro moduli organizzati su due semestri accademici e prevede l'ottenimento di 20 ECTS.

In particolare, il modulo 1 "*Identità e decision*" esplora la relazione tra l'azione del "decidere", propria del dirigente scolastico e del "senso" che costruisce attraverso le sue decisioni. Saper dirigere richiama infatti contemporaneamente la capacità di assumersi delle responsabilità e quella di saper orientare. Attraverso le decisioni, le interazioni, le comunicazioni e numerosi altri atti professionali, il direttore dà senso al proprio operato e, più in generale, all'agire della comunità educante. La capacità di creare un intento comune e una direzione verso la quale tendere, sulla base di codici culturali e valori di riferimento condivisi, è una competenza fondamentale in questo ambito. Questi aspetti sono strettamente correlati anche con lo sviluppo di un'identità comune e con la reputazione dell'Istituto rispetto al territorio.

L'efficacia di un Istituto formativo dipende dalla capacità dei dirigenti di gestire dinamiche relazionali complesse e promuovere una leadership efficace. Il modulo 2, "*Dinamiche relazionali nell'istituto*", affronta questi temi con un approccio pratico e multidisciplinare. Si approfondiranno strategie di negoziazione per gestire conflitti e favorire la collaborazione tra colleghi, docenti, studenti e famiglie. Un focus sarà dedicato alla comunicazione scuola-famiglia e agli aspetti legali della gestione scolastica. Il modulo svilupperà inoltre competenze

di leadership e gestione delle relazioni, includendo la comunicazione interculturale per favorire un ambiente inclusivo e un'alleanza educativa efficace

Il Modulo 3: Qualità e sviluppo dell'Istituto approfondisce il ruolo del dirigente scolastico nella costruzione di un ambiente inclusivo, collaborativo e orientato al miglioramento continuo. Si affrontano temi come l'inclusione e la riuscita scolastica, la collaborazione tra docenti, lo sviluppo professionale, la gestione delle risorse umane e la promozione della qualità. Il modulo offre strumenti per personalizzare gli apprendimenti, favorire il lavoro in team e sviluppare comunità di apprendimento professionale. Si analizzano strategie di leadership pedagogica per sostenere i docenti e migliorare la didattica, senza generare resistenze. Un focus specifico è dedicato alla gestione del personale e all'autovalutazione scolastica, con esempi concreti per trasformare i risultati in azioni di miglioramento. Il percorso alterna teoria, ricerca e attività pratiche, fornendo ai dirigenti chiavi di lettura e strategie operative per rafforzare il loro ruolo di promotori del cambiamento e dello sviluppo dell'istituto.

Per comprendere la natura e la dimensione dei cambiamenti in atto, non solo tecnologici, e, soprattutto, le loro implicazioni sul lavoro, sulle professioni, sulle competenze e, quindi sulla formazione del futuro, è importante saper leggere, interpretare, analizzare, discutere e valutare l'evoluzione di alcune tendenze forti, in un'ottica sistemica e multidimensionale. Per farlo è importante conoscere alcuni concetti e saper applicare alcuni strumenti utili alla ricostruzione delle tendenze e alla riflessione sulle loro implicazioni pratiche e sistemiche nel proprio contesto lavorativo. Il modulo 4 "*Gestione del cambiamento*" offre la possibilità di appropriarsi di questi concetti e di questi strumenti attraverso l'esplorazione delle tendenze, attraverso una riflessione sulle predisposizioni e atteggiamenti personali di fronte al cambiamento, come pure attraverso molteplici attività pratiche di gestione del cambiamento attraverso l'applicazione di approcci innovativi e sistemici.

Tabella di sintesi:

Modulo	Ore-lezione	Lav ind	Pratica prof	ECTS
1	32	15	28	3
2	48	25	52	5
3	40	20	40	4
4	40	20	40	4
Portfolio		80	20	4
<b>Totale</b>	<b>160</b>	<b>340</b>		<b>20</b>

È richiesta la partecipazione ad almeno il 75% delle ore-lezione di ogni modulo. Nel caso in cui si superi il massimo di ore di assenza previste, si invita a contattare il responsabile del

percorso formativo per richiedere indicazioni in merito alle possibili modalità di recupero.

## 5 CONTENUTI DEI MODULI

Nei capitoli di seguito i contenuti proposti in ciascuno dei 4 moduli del CAS GeFo.

### 5.1 Modulo 1: Identità e decisioni

#### 5.1.1 Corso 1: Introduzione (8 ore-lezione)

La scuola si trova oggi confrontata a innumerevoli sfide, che dipendono in buona misura dai processi in atto nelle nostre società, sempre più sollecitate a rivedere i principi in base a cui pensare al proprio futuro. Ma è forse proprio nei momenti di disorientamento, che la scuola può rivendicare un ruolo che non sia solo quello di riflettere e fare proprie le logiche della società, ma anche di indicare e contribuire a diffondere i valori che essa riconosce come non negoziabili: giustizia, solidarietà, equità, crescita armonica dei diversi attori che la animano, sostenibilità sociale e ambientale. In questo senso, la scuola si afferma non solo come una forza allineata alle tendenze della società, ma anche come un soggetto in grado di orientarle secondo una idea di bene che, troppo spesso, interessi, poteri e opportunismi giocati sul corto termine tendono a mettere in secondo piano. Che cosa significa tutto ciò nel concreto del proprio lavoro quotidiano? Quali ostacoli intervengono a ostacolare una idea di scuola consapevolmente protagonista del cambiamento sociale?

#### 5.1.2 Corso 2: Identità organizzativa (8 ore-lezione)

Come per tutte le organizzazioni, anche quelle scolastiche hanno la propria identità. Importante è essere consapevoli della sua caratteristica al fine di capire come essa influenza i comportamenti dell'Istituto e le percezioni dei suoi portatori d'interesse e, in ultima analisi, come gestirla in termini organizzativi e comunicativi. Durante la sessione si introdurranno i principali concetti e metodologie di investigazione dei tratti identitari organizzativi. Sarà dato spazio alla loro messa in pratica e alla discussione dei risultati con l'obiettivo di fornire uno strumento pratico per intraprendere questo lavoro di riflessione all'interno delle singole realtà organizzative.

#### 5.1.3 Corso 3: Strumenti narrativi (8 ore-lezione)

La narrazione rappresenta un linguaggio dell'azione e della riflessione capace di esprimere dimensioni identitarie, comunitarie e normative all'interno di organizzazioni complesse come quelle scolastiche. Durante la sessione verranno presentati diversi luoghi, funzioni e modalità del narrare tendendo presente che il raccontare all'interno delle organizzazioni si colloca per natura in un terreno intermedio fra l'azione del raccontare individuale e quella istituzionale. Il titolo 'Strumenti Narrativi' si riferisce alla narrazione come strumento di organizzazione di senso per i membri delle organizzazioni ma anche come strumento istituzionale di azione che produce effetti per i membri delle organizzazioni stesse.

## 5.1.4 Corso 4: La presa di decisioni (8 ore-lezione)

Il processo decisionale è un elemento cruciale nella gestione di organizzazioni complesse come quelle scolastiche. Questo corso esplora i vari aspetti del decision making, fornendo ai partecipanti strumenti e metodologie per migliorare la qualità delle decisioni prese a livello individuale e organizzativo. Si analizzeranno diversi modelli decisionali evidenziando i punti di forza e le criticità di ciascuno. Particolare attenzione sarà dedicata all'approccio della "decisione collaborativa", esaminandone l'efficacia e l'impatto sulla cultura organizzativa. Il corso approfondirà il processo di delega decisionale, elemento fondamentale per una leadership efficace e per lo sviluppo delle competenze all'interno dell'organizzazione scolastica. Inoltre, si esplorerà l'importanza di creare e mantenere una cultura del feedback attorno alle decisioni, e come utilizzare questo strumento per promuovere l'agilità strategica.

## 5.2 Modulo 2: Dinamiche relazionali nell'istituto

### 5.2.1 Corso 1: Negoziazione professionale (8 ore-lezione)

Ogni giorno e ogni volta che entriamo in relazione con qualcuno siamo di fatto impegnati in un negoziato, se non altro per "contrattare" con il nostro interlocutore il tempo e l'attenzione che vorremmo ci dedicasse. Questa dimensione diventa ancora più rilevante all'interno dei contesti professionali a causa dell'elevata interdipendenza che abbiamo con colleghi, responsabili, collaboratori, fornitori e clienti: ognuna di queste figure ha infatti le proprie priorità, le proprie esigenze e, soprattutto, le proprie aspettative. Punti di vista differenti e aspettative disilluse diventano così fonte costante di negoziazione. D'altra parte, la negoziazione, come tutte le cosiddette competenze soft, ha un fortissimo legame con i tratti personali degli attori coinvolti nel "negoziato" più ancora che non con la strategia scelta o le tecniche applicate. La giornata di formazione intende trattare il tema della negoziazione proprio a partire da questi elementi: ci interrogheremo sugli aspetti psicologici e relazionali che stanno alla base delle strategie di negoziazione per comprendere come "leggere" le diverse situazioni e impostare le strategie più utili per ottenere reciproca soddisfazione mantenendo la relazione in chiave costruttiva per sé e per l'altro.

### 5.2.2 Corso 2: Comunicazione scuola – famiglia (8 ore-lezione)

Come sancito dalla legge, "le componenti della scuola sono i docenti e gli operatori scolastici specializzati, gli allievi e i genitori (...)" (Legge della scuola, 1990).

Per ogni istituto scolastico, per la direzione, per i consigli di classe, per ogni singolo docente, questo implica che la relazione scuola-famiglia risulta imprescindibile e contribuisce in modo fondamentale allo sviluppo armonico di ogni allieva e allievo.

L'attenzione e la cura che tale relazione richiede all'istituzione scolastica, si basa sul saper comunicare in modo efficace, consapevole e professionale, sul saper riconoscere e valorizzare le rispettive competenze in considerazione dei rispettivi ruoli educativi, creando così le premesse per una collaborazione reale e profonda.

Il ruolo dei dirigenti scolastici risulta centrale nell'assicurare all'interno del proprio istituto una cultura comunicativa condivisa, inoltre il direttore si trova sempre più spesso a dover incontrare famiglie e/o studenti per gestire situazioni particolarmente complesse.

Durante la formazione si intendono individuare le forme di comunicazione che rendono la collaborazione scuola-famiglia funzionale, concreta ed efficace e definire gli strumenti che aiutano a gestire la comunicazione soprattutto nel contesto dei colloqui con i genitori e/o con gli studenti

mantenendo il focus su obiettivi condivisi.

### **5.2.3 Corso 3: Questioni legali nella gestione dell'istituto scolastico (8 ore-lezione)**

Nella sua azione professionale il dirigente d'Istituti scolastici deve considerare le implicazioni legali che regolano e disciplinano diversi aspetti della gestione dell'Istituto o che possono irrompere nella quotidianità della vita scolastica. Prendendo spunto dall'analisi di una serie di situazioni paradigmatiche e dalla riflessione sulle loro implicazioni legali, il corso approfondisce gli aspetti giuridici collegati alla gestione di alcune problematiche di natura amministrativa legate alla conduzione dell'Istituto scolastico, come, per esempio, nel caso di contestazioni contro le valutazioni scolastiche o nel caso in cui il dirigente scolastico deve condurre un'inchiesta per accertare eventuali comportamenti inadeguati da parte di docenti, allievi o altre componenti della scuola, suscettibili di portare all'adozione di provvedimenti di natura disciplinare. L'attenzione sarà in seguito rivolta al ruolo che il dirigente scolastico deve assumere nel rispetto della sua carica istituzionale laddove dovessero emergere all'interno dell'istituto scolastico dei fatti o delle situazioni penalmente rilevanti. Obiettivo della giornata è quello di fornire un quadro legale generale, alcune indicazioni sulle procedure da adottare in questi casi e favorire una migliore sensibilità su queste tematiche.

### **5.2.4 Corso 4-5: Leadership e gestione delle relazioni interpersonali (16 ore-lezione)**

La giornata di un direttore è spesso punteggiata da complesse dinamiche relazionali che coinvolgono tutti gli attori principali della scuola, insegnanti, genitori, alunni. Una casistica di situazioni particolari così variegata in cui è facile sentirsi a volte a corto di idee. Come si formano i problemi di relazione fra le persone? Ci sono competenze specifiche che si possono apprendere per destreggiarsi con una sensazione di maggior competenza in tale complessità? Il corso prevede l'uso degli assiomi della pragmatica della comunicazione umana, abilità persuasive e strategie di problem solving per delineare piste operative che possano generare un agire soddisfacente.

### **5.2.5 Corso 6: Comunicazione interculturale (8 ore-lezione)**

Gli istituti scolastici accolgono e si trovano confrontati con un'eterogeneità valoriale, culturale e di sistemi di riferimento sempre maggiore. Per il dirigente d'istituti scolastici, saper promuovere una cultura d'istituto che favorisca l'alleanza educativa tra scuola e famiglia e che accolga e tenga conto anche di questi aspetti, costituisce una sfida fondamentale per migliorare la riuscita scolastica degli allievi. Che cosa fanno e cosa possono dunque fare i/le professionisti/e della scuola per favorire una migliore alleanza educativa con i genitori, pur considerando la diversità degli interlocutori? Come la comunicazione scuola-famiglia può favorire la collaborazione e, grazie ad essa, la riuscita scolastica degli allievi? Come promuovere una cultura d'istituto favorevole alla collaborazione con le famiglie? Durante la giornata, prendendo spunto dall'analisi – in una prospettiva di comunicazione interculturale – dalle situazioni vissute dai partecipanti, si approfondiranno alcuni concetti fondamentali legati alla comunicazione interculturale, dal concetto di cultura alla decontrazione, dalla direzionalità della comunicazione alla negoziazione dell'identità nell'interazione. La giornata di formazione combina apporti teorici e risultati delle ricerche

con momenti di condivisione e riflessione sulle esperienze personali dei/delle partecipanti, con lo scopo d'identificare misure concrete per favorire una solida alleanza educativa tra scuola e genitori.

## **5.3 Modulo 3: Qualità e sviluppo**

### **5.3.1 Corso 1: Inclusione e riuscita scolastica (8 ore-lezione)**

Come può un dirigente scolastico favorire l'apprendimento e la riuscita scolastica di tutti gli allievi? Su quali aspetti può intervenire affinché i docenti insegnino meglio? Cosa significa riuscita scolastica? E personalizzazione degli apprendimenti? Come il direttore può creare una cultura della personalizzazione e promuoverla nella sede? Il corso sarà dedicato all'approfondimento di queste domande, alternando momenti teorici, presentazione di evidenze scaturite dalla ricerca in educazione e momenti laboratoriali di riflessione comune, con l'obiettivo di identificare una serie di piste operative concrete per favorire l'inclusione e la riuscita scolastica nel proprio Istituto.

### **5.3.2 Corso 2: Collaborazione pedagogico-didattica (8 ore-lezione)**

Il corso ha l'obiettivo di introdurre i partecipanti alle pratiche di collaborazione pedagogico-didattica all'interno di gruppi di docenti e in team di professionisti che operano nel campo dell'educazione. Partendo dalla definizione di concetti chiave quali il gruppo e la collaborazione, si analizzeranno potenzialità e limiti di alcune modalità di lavoro. Verranno forniti degli esempi di strumenti e metodologie (come la gestione partecipativa) per facilitare il processo di co-lavoro e coordinamento di gruppi e il senso di benessere e riuscita dei vari attori coinvolti. In particolare, si rifletterà su come costruire una comunità di apprendimento professionale (CAP) e verranno presentati alcuni strumenti per sostenerne lo sviluppo. Partendo da scambi e riflessioni circa i propri modi di porsi di fronte agli argomenti trattati, i partecipanti verranno attivati per attuare delle piste di azione collaborative concrete utili a perseguire una leadership pedagogica efficace.

### **5.3.3 Corso 3: Promozione della qualità e sviluppo dell'istituto (8 ore-lezione)**

La qualità dei sistemi educativi è da tempo al centro delle riflessioni e delle azioni dei responsabili scolastici. Le ricerche e le riflessioni su questo tema hanno messo in luce la necessità di ripensare i ruoli e i rapporti tra l'apparato centrale e il territorio, e soprattutto hanno rilevato come il centro nevralgico di questo sistema sia costituito a tutti gli effetti dall'istituto scolastico. Lo sviluppo della qualità della scuola passa necessariamente dall'istituto scolastico, senza evidentemente dimenticare le altre componenti. La valutazione istituzionale è necessaria per l'evoluzione della scuola, ma è la scuola stessa che deve ricercare pratiche proprie ed originali per renderla operativa. Da qui la proposta di un dispositivo di autovalutazione degli istituti scolastici, oggetto di questa giornata di studio, nella quale verranno trattate alcune problematiche:

Perché l'autovalutazione di un istituto scolastico? Quali sono le più comuni tipologie di autovalutazione? Come funziona un'autovalutazione formativa? È possibile ottenere miglioramenti a partire dalle indicazioni fornite dai risultati ottenuti? Quali esempi concreti in materia esistono? Dopo una prima introduzione comprendente le basi a livello teorico ed empirico dell'autovalutazione degli istituti scolastici, nonché la presentazione di evidenze a livello di ricerca educativa, è previsto un secondo momento nel quale si farà riferimento in modo particolareggiato a casi

Il genere maschile è usato per designare persone, denominazioni professionali e funzioni, indipendentemente dal genere.

concreti di autovalutazione, durante il quale i partecipanti potranno confrontarsi e riflettere sulle implicazioni e sugli aspetti caratteristici dell'implementazione di procedimenti di autovalutazione negli istituti scolastici.

#### **5.3.4 Corso 4: Gestione delle persone (risorse umane) (8 ore-lezione)**

Chi ricopre un ruolo in cui è chiamato a gestire risorse ha quotidianamente di fronte una sfida estremamente complessa nella misura in cui le "risorse" sono per la maggior parte persone ... e le persone sono tutte diverse: hanno ruoli differenti, valori non sempre omogenei, identità professionali variegata e, soprattutto, aspettative e motivazioni diverse. Tutti questi elementi sono importanti e gestirli non è facile soprattutto perché spesso non abbiamo a disposizione ciò che vorremmo, né in termini di tempo, né in termini di strumenti. Questa giornata di formazione ci permetterà di confrontarci ed esplorare questa complessità identificando al contempo alcuni strumenti concreti utili a gestire le nostre sfide quotidiane nella gestione delle risorse umane.

#### **5.3.5 Corso 5: Sviluppo professionale delle/degli insegnanti (8 ore-lezione)**

Il livello dell'Istituto scolastico è diventato un perno dello sviluppo professionale delle insegnanti e degli insegnanti, ed un nodo strategico del cambiamento. In tale contesto, la direzione d'istituto gioca un ruolo essenziale nell'esercitare un'influenza sulle pratiche di insegnamento. Facile a dirsi, ma non così semplice da mettere in atto! Durante il corso si lavorerà sulle piste e sulle strategie volte all'esercizio di una leadership pedagogica che favorisca e sostenga lo sviluppo professionale nella scuola, senza tuttavia suscitare delle resistenze troppo importanti. Il corso è dunque consacrato al tema dello sviluppo professionale dei docenti, al servizio dell'Istituto e degli allievi e delle allieve. Si alterneranno momenti di presentazione, proposte di strumenti e condivisione di esperienze, ancorando le riflessioni rispetto alla specificità del contesto ticinese e al contempo proponendo confronti con altri contesti scolastici vicini e lontani. La giornata sarà infine l'occasione per meglio conoscere i progetti promossi da Linea a sostegno dei docenti in difficoltà e per la promozione del benessere.

### **5.4 Modulo 4: Gestione del cambiamento**

#### **5.4.1 Corso 1: System Dynamics e approccio sistemico (8 ore-lezione)**

La gestione di un istituto scolastico può beneficiare dall'adozione di un approccio sistemico che tenga conto dei molteplici fattori interni ed esterni che caratterizzano i cambiamenti continui del contesto educativo.

La lezione adotta un formato partecipativo, alternando una parte teorica a simulazioni, lavori di gruppo e discussioni basate su casi di studio e sulle esperienze concrete dei partecipanti.

Il corso esplora le dinamiche complesse degli istituti scolastici da una prospettiva sistemica, evidenziando come i dirigenti capaci sanno adottare modelli mentali in grado di gestire

efficacemente i processi considerando le dinamiche complesse e i numerosi fattori interdipendenti che caratterizzano il sistema.

I partecipanti saranno guidati nell'analisi di diversi contesti per comprendere i principi fondanti di un approccio sistemico. Si approfondiranno i principi e i metodi utili a una gestione integrata, con particolare attenzione alla comprensione di concetti chiave come interdipendenza, complessità e feedback loop e all'uso di strumenti sistemici come il mapping dei meccanismi di causa-effetto.

#### **5.4.2 Corso 2: Approccio individuale al cambiamento (8 ore-lezione)**

In un mondo fragile, ansiogeno, a volte incomprensibile e ambiguo, la leadership di se stesso diventa una delle chiavi essenziali per il cambiamento. Spesso senza rendercene conto prendiamo decisioni che rispondono alle nostre paure e non alle situazioni che dobbiamo gestire. Il cambiamento implica la consapevolezza individuale. La leadership è prima di tutto la capacità di guidare sé stessi, le proprie paure e le proprie emozioni. Vedremo insieme come, in modo pratico, possiamo fare scelte più oggettive che non rispondono a problemi personali. Tra teoria e pratica, vedremo come oggettivare al meglio le nostre scelte per sviluppare una leadership più etica e responsabile.

#### **5.4.3 Corso 3: Trasformazioni del lavoro e della formazione (8 ore-lezione)**

Viviamo un periodo di importanti cambiamenti paradigmatici, accelerati dall'evoluzione tecnologica e dalla crisi pandemica che offre interessanti opportunità per rivedere anche in modo profondo i modelli di produzione e di consumo che hanno guidato la crescita e lo sviluppo socioeconomico degli ultimi 30 anni e i loro impatti, sulla società e sull'ambiente. Per comprendere la natura e la dimensione dei cambiamenti e, soprattutto, le loro implicazioni sul lavoro, sulle professioni, sulle competenze e, quindi sulla formazione del futuro, è importante saper leggere, interpretare, analizzare, discutere e valutare l'evoluzione di alcune tendenze forti, in un'ottica sistemica e multidimensionale. A tal fine, durante il corso si introdurranno alcuni concetti e alcuni strumenti utili. Il lavoro pratico di ricostruzione delle tendenze e di riflessione sulle loro implicazioni, permetteranno di meglio appropriarsi i concetti e gli strumenti per una loro applicazione nel proprio contesto lavorativo.

#### **5.4.4 Corso 4: Tendenze nella formazione (8 ore-lezione)**

Quali sfide pedagogico-didattiche saremo chiamate/i ad affrontare nei prossimi anni? Che ruolo assumeranno le nuove tecnologie nelle nostre pratiche di insegnamento? Come potremo garantire l'efficacia della formazione in un contesto dettato da forti cambiamenti e da allieve e allievi con profili sempre più eterogenei?

Il modulo ha lo scopo di stimolare il confronto e la discussione attorno alle principali tendenze in ambito formativo, alle loro caratteristiche e alle possibili conseguenze per la formazione professionale e i suoi principali attori. Durante la giornata i partecipanti e le partecipanti saranno guidati/e lungo un percorso strutturato di analisi e riflessione, che permetterà loro di approfondire le tendenze in relazione alla loro realtà specifica e di identificare assi strategici e operativi di sviluppo della propria scuola.

Al termine della giornata i/le partecipanti avranno approfondito le principali tendenze in ambito formativo; analizzato tali tendenze in funzione dei loro possibili impatti per i principali portatori di interesse della propria scuola e per la gestione della formazione; e infine individuato gli ambiti prioritari che richiedono particolare attenzione e interventi mirati.

#### **5.4.5 Corso 5: Gestione del processo di cambiamento (8 ore-lezione)**

Leggere, interpretare, analizzare e valutare le grandi tendenze e le loro implicazioni sul lavoro, sulle professioni e sulla formazione (corsi 1 e 2 del modulo) è un primo passo che permette di capire quali sono i principali fattori su cui progettare e attuare i processi di cambiamento (radicali o incrementali), utili, opportuni e strategici, per la propria organizzazione. Il secondo passo consiste nel prendere coscienza della opportunità e/o della necessità di innescare questi processi di cambiamento con la giusta predisposizione e il giusto atteggiamento, vincendo freni ed ostacoli che abitano prima di tutto dentro ognuno di noi (corso 3 del modulo). Il terzo passo fondamentale consiste nel sapere come gestire il processo di cambiamento. È l'obiettivo del corso 4 che permetterà di conoscere, discutere e applicare concretamente alcuni concetti chiave riferiti all'innovazione, nelle sue diverse dimensioni e forme, e alla sua gestione. Il corso è di natura essenzialmente pratica e permetterà di appropriarsi dei concetti e di alcuni strumenti della gestione del cambiamento, attraverso l'applicazione dell'approccio "Design Thinking" a casi concreti portati dai partecipanti.

## **6 CERTIFICAZIONE**

Il CAS GeFo intende supportare e accompagnare il dirigente scolastico nell'assunzione consapevole del suo ruolo. Per questo, è stato privilegiato quale strumento di certificazione il portfolio<sup>1</sup>: questo strumento dovrebbe infatti favorire lo sviluppo di una migliore consapevolezza professionale del proprio ruolo attraverso una pratica riflessiva e autovalutativa regolare.

Nel portfolio, redatto attraverso un lavoro a gruppi, si raccolgono in maniera ordinata e organica le esperienze e le riflessioni più significative svolte durante la formazione, finendo per testimoniare un percorso di crescita e di integrazione progressiva di strumenti e competenze professionali.

La modalità di lavoro a gruppi è volta a stimolare ulteriormente questi aspetti attraverso lo scambio tra pari. Confrontare contesti scolastici diversi e riflettere su di essi permette di evidenziare invarianti e peculiarità di ogni caso, sviluppando una maggior sensibilità nella lettura e nella comprensione del contesto come pure nell'intervento in situazione.

---

<sup>1</sup> Nel presente documento il termine portfolio fa riferimento al lavoro di certificazione completo, composto dai quattro documenti consegnati al termine di ciascun modulo.

## 6.1 Consegna

Al termine di ogni modulo, ogni gruppo redige un documento riflessivo che riassume:

- i principali insegnamenti del modulo che il gruppo ritiene di aver già integrato nella propria pratica professionale;
- gli insegnamenti che sono ritenuti maggiormente sfidanti rispetto alle competenze attuali e devono ancora essere pienamente integrati o sviluppati nell'agire professionale quotidiano;
- le modalità e le risorse che il gruppo intende attivare per proseguire nell'approfondimento e nello sviluppo delle competenze relative al modulo.

Nel caso in cui emergano differenze tra i membri del gruppo riguardo ai tre aspetti, queste sono identificate e vengono fornite possibili spiegazioni.

## 6.2 Aspetti redazionali

- Numero di caratteri per ogni documento: 10'000, spazi inclusi.
- Il testo viene scritto a una sola voce (non è una raccolta di singoli contributi dei membri del gruppo di lavoro)
- Per i riferimenti teorici e bibliografiche si richiede l'utilizzo delle norme APA.
- Il testo va redatto con un carattere senza grazie (p.es. Arial 12), Interlinea 1,5.

## 6.3 Aspetti organizzativi

- Prediligere incontri in presenza, almeno in occasione di ogni primo incontro di preparazione di un nuovo portfolio
- In ogni portfolio, in una nota finale, intitolata "Contributi degli autori", specificare in forma sintetica quali sono stati i contributi dei singoli a livello della riflessione
- **Termine di consegna:** 1 mese dopo il termine del modulo.

## 6.4 Procedura di certificazione

Le consegne di dettaglio e le tempistiche dei documenti del portfolio sono specificate dal comitato scientifico all'inizio della formazione.

Ciascun documento viene valutato da parte del comitato scientifico come acquisito o non acquisito.

Qualora il documento fosse valutato come non acquisito, il gruppo ha 30 giorni dal giorno in cui riceve la valutazione, per modificare il lavoro alla luce dei commenti ricevuti e consegnare il documento che verrà nuovamente valutato da parte del comitato scientifico.

Qualora, per la seconda volta, fosse valutato come non acquisito, il gruppo avrà la possibilità di rivedere il documento per un'ultima volta entro 30 giorni dalla comunicazione della valutazione. Qualora il lavoro fosse valutato nuovamente come non acquisito, il CAS GeFo non è certificato. Solo quando tutti i documenti del portfolio sono stati valutati come acquisiti, il CAS GeFo è certificato.

## 6.5 Criteri di valutazione

Il lavoro necessario per redigere i documenti del portfolio attiva tutte le competenze mirate dal profilo di competenze del CAS Gestione della Formazione per dirigenti di istituzioni educative. I criteri di valutazione adottati per valutare i documenti del portfolio, verteranno principalmente sulle capacità critiche e riflessive, in particolare:

- Capacità di applicare i modelli di riferimento alla propria pratica professionale individuando percorsi di miglioramento;
- Capacità di leggere, analizzare e interpretare, in modo sistemico, l'evoluzione dei contesti sociali, economici, tecnologici, istituzionale-legale e ambientali e di declinarli nelle situazioni che vive nella sua quotidianità, appoggiandosi su una molteplicità di modelli di riferimento;
- la capacità di valutare criticamente il proprio operato, di riconoscere forze ed elementi da sviluppare e di porsi in un'ottica di life long learning;
- la capacità di valutare criticamente il contesto organizzativo, relazionale e educante, identificandone forze e fragilità e adattandolo di conseguenza;