



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in

ECONOMIA E COMMERCIO

La formazione oltre l’aula: una scuola diversa.

Training beyond the classroom: a different school.

Relatore:

Prof. CUCCHI Graziano

Rapporto Finale di:

PELOSI Elena

Anno Accademico 2018/2019

RINGRAZIAMENTI

Al Professor Cucchi, relatore di questa tesi di laurea, per l'aiuto fornitomi, per la disponibilità, per la pazienza e per gli utilissimi consigli.

A mia mamma, da sempre porto sicuro e migliore amica,

a mio padre, che ha sempre creduto in me,

a mia sorella, da sempre la mia metà e a mio fratello che colora la mia vita di sfumature meravigliose.

A mia nonna, al suo amore, ai suoi valori e alla sua semplicità,

alle mie tre lacrime nel cielo che sono sicura saranno fiere di me.

A Piero, la mia vita, la mia energia e la fonte dei miei sorrisi più belli e spensierati.

Ai miei amici e amiche, alla loro grinta, al loro entusiasmo e alla loro presenza costante.

Ai miei colleghi e ai miei studenti che da tre anni sono la mia seconda famiglia e il mio contenitore di sogni.

A me stessa, al mio ottimismo, alla mia serenità, alla mia energia e alla mia voglia di fare.

Elena

<i>INTRODUZIONE</i>	5
<u>CAPITOLO I</u>	8
LA FORMAZIONE DELLE RISORSE UMANE	8
1.1 LA FORMAZIONE	8
1.2 LA FORMAZIONE E L'ISTRUZIONE	10
1.3 UN NUOVO PERCORSO FORMATIVO	11
1.4 LE QUATTRO FASI DEL PROCESSO RIFLESSIVO	12
<i>1.4.1 ANALISI DEI BISOGNI</i>	<i>13</i>
<i>1.4.2 PROGETTAZIONE DEL PERCORSO FORMATIVO</i>	<i>17</i>
<i>1.4.3 ATTUAZIONE DELL'INTERVENTO</i>	<i>18</i>
<i>1.4.4 VALUTAZIONE DEI RISULTATI</i>	<i>21</i>
1.5 IL MODELLO DI KIRKPATRICK	23
1.6 LA VALUTAZIONE DEL SISTEMA SCOLASTICO	28
<u>CAPITOLO II</u>	30
INSEGNANTI DI QUALITA'	30
2.1 IL PROFESSIONISTA RIFLESSIVO	30
2.2 UNA SCUOLA OBSOLETA	33
2.3 LA GENERAZIONE "ONLIFE"	35
<i>CONCLUSIONI</i>	<i>37</i>
<i>BIBLIOGRAFIA</i>	<i>39</i>

INTRODUZIONE

L'idea di questa tesi nasce dalla voglia di comprendere meglio determinati aspetti dell'insegnamento. Durante la pratica professionale ho avuto modo di entrare in contatto con quelli che possono essere i vantaggi e allo stesso tempo gli svantaggi di questa professione, comprendendo che sempre più, al giorno d'oggi, non si è docenti solamente insegnando la propria materia, non è la semplice trasmissione del sapere dal docente all'allievo, ma soprattutto per educare e continuare ad imparare. Essere insegnanti significa anche assumersi la responsabilità di crescita degli altri, significa impegnarsi ad una formazione continua che non teme il confronto con il nuovo. Personalmente, scegliere di approfondire la sfera socio-emotiva e relazionale del docente vuol dire riconoscere che in ogni lezione entrano in gioco diverse emozioni, si instaurano differenti relazioni ed emergono alcuni bisogni, sia didattici, sia emotivi e/o pedagogici. Saper gestire ogni richiesta, permette all'insegnante di avere sempre sotto controllo la situazione, oltre al naturale svolgimento della lezione. Nella società attuale è necessario un "ripensamento" dell'educazione, e in particolare del ruolo dell'insegnante come educatore, e del "fare scuola", che non può più continuare ad ispirarsi a modelli tradizionali, dal momento che la realtà appare sempre più complessa e frammentata. Il presente lavoro prende avvio dall'analisi del processo formativo, da come

vengono “scelti” e quindi assunti gli insegnanti, proseguendo con quello che dovrebbe essere l’insegnante al giorno d’oggi.

Non è più possibile parlare, solo, di un sapere tecnico, legato esclusivamente alla conoscenza specifica della materia da insegnare, ma occorrono delle conoscenze e competenze trasversali, del tutto nuove, relative alla trasposizione didattica della materia, alla capacità, cioè, di trasmettere il sapere attraverso forme e metodologie che siano in grado di interessare realmente gli alunni e di motivarli ad apprendere. Il processo di insegnamento e apprendimento comporta necessariamente acquisizione di conoscenza non solo da parte degli alunni, ma anche degli stessi docenti e ciò che, ancora oggi, manca nella scuola è la volontà e l’abitudine di formalizzare un sapere rigorosamente teorico con ciò che viene sperimentato a livello pratico.

Soltanto se l’insegnante riuscirà ad avere piena consapevolezza della sua funzione nel processo di formazione degli studenti, si potrà delineare una nuova professionalità del docente, non esisterà più l’infelice divisione tra i pedagogisti da una parte e gli esecutori di teorie elaborate a livello accademico, dall’altra. È proprio questo il patto più grande che la scuola del futuro deve essere in grado di salvaguardare: una scuola che sappia valorizzare le competenze di un docente capace di mettere in atto quel circolo virtuoso che prevede una didattica fatta di teoria-prassi-teoria.

L'organizzazione scolastica è progettata come una macchina, con una rigida struttura gerarchica centralizzata, nella quale ogni dipendente, collocandosi in un punto preciso, con uno specifico compito da cui non deve assolutamente sconfinare, riceve ordini da un suo diretto superiore. Tuttavia, già diversi anni fa, alcuni studiosi avevano messo in evidenza l'impossibilità di costringere il lavoro degli insegnanti all'interno di «gabbie» burocratiche proprio per la natura stessa del docente, che richiede una consistente autonomia lavorativa, indispensabile per operare scelte che hanno ripercussioni sulla struttura organizzativa della scuola. Quando si parla di identità di tale figura professionale, non si può non chiedersi quali siano le conoscenze e le competenze che egli deve possedere nel momento in cui entra in servizio ma, soprattutto, quali quelle che deve continuare a sviluppare nel corso della sua carriera, mantenendo sempre a mente che *la lettura, la scrittura, l'aritmetica non sono importanti se non servono a rendere i nostri figli più umani*¹.

¹ A. Cojean, "Les mémoires de la Shoah", in Le Monde del 29 aprile 1995

CAPITOLO I

LA FORMAZIONE DELLE RISORSE UMANE

1.1 LA FORMAZIONE

La formazione delle risorse umane è una delle attività più complesse e delicate che esistono nel mondo del lavoro. Ogni organizzazione, impresa o pubblica amministrazione ha assolutamente necessità di effettuare attività di aggiornamento professionale, addestramento tecnico specialistico e formazione comportamentale e manageriale.

L'obiettivo deve essere compreso partendo da una scommessa: quella che tutti noi possiamo apprendere e cambiare nel corso della vita, al di là dell'età che abbiamo, delle attività che svolgiamo e dei ruoli che copriamo.

La formazione del personale, soprattutto in Italia, ha avuto stagioni diverse e spesso è stata studiata in maniera superficiale, incerta e generica o posta in essere da persone non preparate, non consapevoli o non competenti. Ecco quindi che, definire la formazione in maniera del tutto univoca e chiara sembra difficile, poiché è un'attività che va a toccare più discipline, persegue diverse finalità e, a seconda del contesto in cui la inseriamo, assume un diverso significato. Quaglino, professore

ordinario di psicologia della formazione, la definisce come *quel processo di apprendimento degli adulti che consente di conseguire dei benefici sia per gli adulti stessi e sia per la società che la pone in essere*². Ad un convegno affermò: “*Sono dell’avviso che neppure chi abbia completato la scuola o l’università abbia terminato la sua educazione*³[...]”. Il punto da cui voglio partire è proprio questo: l’obiettivo della formazione è il sapere, in quanto attività educativa, specialmente se consideriamo essa stessa come un’organizzazione che è disposta a cambiare man mano che i soggetti imparano. Ma, allo stesso tempo, è necessario comprendere che non è sufficiente essere preparati, per poter insegnare, avere una buona preparazione e una adeguata conoscenza, molto spesso non basta. Ci troviamo in una società dominata dalla tecnologia, come scrive il Professore Galimberti, filosofo, giornalista, sociologo, psicoanalista e accademico italiano, tanto che si arriva addirittura a parlare di *eccesso di tecnologia* nella scuola, nella didattica, ed in particolar modo nel pensiero dominante che induce ad una comunità caratterizzata da un assetto emozionale e sentimentale dissestato, che diventa poi terreno fertile per la nascita di molteplici problematiche.

² G.P. Quaglino, *Fare formazione*. Milano, Raffaello Cortina Editore, 2005.

³ C.G. Jung, “*Sviluppo ed educazione del bambino*”, 1991, trad. it. in *Opere*, Bollati, Boringhieri; Torino; vol. 17, pp 56 e ss. Cit. in G.P. Quaglino, “*La scuola della vita*” Raffaello Cortina, Milano, 2011, p.13

1.2 LA FORMAZIONE E L'ISTRUZIONE

Più volte è emerso, nel corso degli anni, che vi è la necessità di modificare il sistema scolastico, così fortemente influenzato da quelli che possono essere definiti i poteri forti, quali l'economia e la finanza, proprio perché si sta perdendo quello che è il "faro" di guida: la formazione degli individui prima e quella dei lavoratori poi. La formazione non è l'istruzione. L'istruzione è il passaggio di contenuti mentali da una testa all'altra. La formazione, se preferiamo l'educazione, è la cura della formazione del sentimento di una persona⁴. Oggi, non emerge più la soggettività dell'individuo, ma si abitua gli alunni alla prestazione perché valutabile rispetto alla prima.

Il processo formativo dei docenti si occupa, oltre che dello sviluppo e dell'incremento di competenze specifiche dei soggetti, anche di mettere l'organizzazione in condizioni tali da rendere possibile il raggiungimento di obiettivi molto più grandi, specifici e unici, come la crescita e la maturità di ogni allievo. In altre parole, quindi, il risultato finale che la formazione cerca di raggiungere è il miglioramento sia della performance individuale, in termini di

⁴ U. Galimberti, *"La degenerazione della scuola."* D'Angelo Danilo. Byoblu, Messora Claudio. Aprile 20, 2018.

maggior preparazione del docente e, sia il miglioramento della performance di classe e quindi degli adulti del domani.

1.3 UN NUOVO PERCORSO FORMATIVO

A partire dall'anno scolastico 2014-2015 sono cambiate radicalmente le modalità di gestione della formazione in ingresso per i docenti neo immessi in ruolo. Si propone un percorso formativo più articolato, con *l'intenzione di promuovere modalità attive e consapevoli di esercizio della professione docente, nella prospettiva di una sua compiuta valorizzazione*⁵. La proposta formativa suggerita, che coniuga le competenze del docente con i bisogni della scuola, intende valorizzare al massimo l'esperienza "sul campo" dei docenti, ed ha lo scopo di accompagnarli verso la piena autonomia di ricerca culturale, didattica e organizzativa. La formazione deve tener conto delle competenze possedute dagli insegnanti, delle domande formative da soddisfare, ma anche dei bisogni di ciascuna realtà territoriale. Per questo è opportuno che la scuola presso cui il docente presta servizio sappia accoglierlo come membro attivo della nuova comunità professionale e sappia valorizzare il suo percorso formativo coniugandolo con l'agire concreto, legato ai compiti e alle responsabilità dell'insegnante al fine di

⁵ Nota MIUR 27.02.2015, prot. n. 6768 *Piano di formazione del personale docente neoassunto per l'a.s. 2014-2015.*

sviluppare un'attitudine permanente alla riflessività e alla capacità di risolvere problemi. Si tratta di un chiaro riferimento al modello di *insegnante riflessivo*⁶ proposto da Schon. La formazione deve partire dai bisogni di conoscenze pratiche degli insegnanti, seguendo prassi che siano spendibili in classe, che si possano sperimentare con i colleghi e su cui è possibile ritornare, attraverso feed-back. In questo modo sarà possibile inoltrarsi lungo i sentieri della riflessività professionale.

1.4 LE QUATTRO FASI DEL PROCESSO RIFLESSIVO

Il processo formativo è l'insieme delle azioni che mirano alla definizione e creazione di un determinato percorso formativo. Il processo si realizza attraverso quattro fasi fondamentali. Esse si svolgono in modo sequenziale:

- *Analisi dei bisogni*: consiste nel captare all'interno dell'organizzazione le aree su cui intervenire, individuando le problematiche e andando poi ad eliminare le carenze;
- *Progettazione dell'intervento*: dopo aver rilevato i bisogni da soddisfare, in questa fase si passa alla stipulazione di un piano di condotta e alla scelta delle metodologie di apprendimento da utilizzare;

⁶ D.A. Schön, "Il professionista riflessivo. Per una nuova epistemologia della pratica professionale." Dedalo, Bari 1993, 1999, novembre 2010.

- *Attuazione dell'intervento*: dopo aver scelto gli strumenti didattici si passa all'attuazione del piano precedentemente definito;
- *Valutazione dei risultati*: si misura la performance del processo formativo e se sono stati raggiunti o meno gli obiettivi fissati all'inizio.

Sono tutte fasi che presentano delle criticità, ma quelle che impegnano maggiormente l'organizzazione per le elevate difficoltà sono due: l'analisi dei bisogni e la valutazione dei risultati finali, soprattutto in un contesto come quello della scuola, poiché non si hanno dei valori quantitativi e i dati sono, molte volte, soggettivi.

1.4.1 ANALISI DEI BISOGNI

L'analisi dei bisogni, seppur preliminare, è una parte integrante di tutto il processo, durante la quale, i soggetti che esprimono la domanda formativa raggiungono una maggiore consapevolezza dei fabbisogni, dei limiti e delle potenzialità proprie e del contesto al quale è orientata la proposta formativa. Ad ogni modo, l'esattezza o l'erroneità di essa può compromettere l'intero processo formativo. In generale, può definirsi come un'attività consistente nel raccogliere più dati e informazioni possibili che possano permettere alla formazione stessa di decidere dove concentrare la massima attenzione. *Solo una volta che si è compreso l'oggetto*

di lavoro, allora si può passare alla fase successiva, ossia la scelta della metodologia più giusta⁷. È comunque sbagliato e riduttivo considerare l'analisi dei bisogni utile solamente per scegliere il miglior strumento didattico, ma, al contrario, essa rappresenta un vero e proprio investimento dell'organizzazione volto a migliorare la propria performance organizzativa.

Può essere svolta a più livelli:

- *Organizzativo*, il quale identifica le esigenze di formazione che derivano dalle scelte strategiche dell'impresa;
- *Professionale*, che invece si incentra sui contenuti delle prestazioni e l'analisi degli scostamenti tra prestazione attesa e realizzata, e sulle esigenze di formazione derivanti dal sistema dei ruoli, andando a definire quelle che sono le conoscenze intese come nozioni teoriche, le skill, cioè la capacità di mettere in atto un sistema funzionale all'obiettivo da raggiungere, e per finire i comportamenti, cioè l'insieme di azioni messe in atto per gestire il proprio ruolo organizzativo, la propria sfera affettiva e relazionale.
- *Individuale*, il quale identifica le esigenze formative della singola persona in base alle sue potenzialità di sviluppo individuale, alla fase del suo ciclo di vita professionale, alle sue motivazioni e al suo piano di carriera.

⁷ G.P. Quaglino, "Fare formazione." Milano, Raffaello Cortina Editore, 2005

Per quanto riguarda gli strumenti ai quali si ricorre in questa prima fase sono diversi e non sussiste un modello ben definito che guida la loro scelta. Essi sono essenzialmente tre:

- *l'osservazione diretta*;
- *l'intervista*, individuale o di gruppo;
- *il questionario* o altri strumenti che si basano sulla compilazione di uno scritto.

Tutti e tre presentano contemporaneamente vantaggi e svantaggi, spetta quindi al soggetto che li utilizza vedere quale valorizza maggiormente le informazioni raccolte.

L'osservazione diretta consiste appunto, nell'osservare direttamente all'interno dell'organizzazione lo svolgimento quotidiano dei ruoli da parte degli individui. Tale strumento presenta due problemi rilevanti. Il primo di questi consiste nella complessità puramente operativa di stare per periodi lunghi in mezzo allo svolgimento di varie mansioni e in un ambiente dove ci sono molte persone da osservare; mentre, il secondo riguarda la veridicità di tali informazioni. È stato dimostrato che la *performance* tenderà a discostarsi dalla normalità quando il soggetto osservato è informato di tale operazione⁸. Ciò si verifica proprio perché,

⁸ N.S. Kononenko, *“La formazione del personale nelle organizzazioni”* [tesi di laurea magistrale]. Roma: Università Luiss Guido Carli, 2014.

sapendo di essere osservato, il soggetto tende a mostrare maggior cura nello svolgimento delle sue solite mansioni. Alla luce del rischio di ricavare in tale modo informazioni distorte, questo strumento trova un limitato campo di applicazione.

Il secondo strumento, *l'intervista*, corrisponde ad un confronto diretto tra l'individuo intervistato e l'intervistatore, che permette a quest'ultimo di cogliere in maniera immediata tutte le informazioni. Essa consente, a parere di numerosi scrittori tra cui anche Quaglino⁹, la miglior raccolta di informazioni utili, in quanto sussiste sempre una sorta di collaborazione, esplicita o implicita, tra ricercatore ed interlocutore.

Il questionario presenta, invece, il vantaggio di poter far risparmiare tempo e, allo stesso modo, permette di aumentare la quantità di soggetti coinvolti. Tuttavia, anche in questo caso vi sono delle difficoltà, soprattutto legate alla troppa distanza che vi è tra il ricercatore e l'oggetto d'indagine. Nonostante ciò, tra tutti, quest'ultimo è il più utilizzato, grazie alla comodità e alla facilità di applicazione. Esistono, inoltre, altri strumenti utilizzati principalmente nella somministrazione del programma di formazione quali lezioni, simulazioni, role playing, business game, in basket, esercitazioni, casi studio e l'outdoor training, tutto questo, se

⁹ G.P. Quaglino, "*Fare formazione.*" Milano, Raffaello Cortina Editore, 2005

accompagnato dalla giusta tecnologia dà vita all'apprendimento a distanza, o più comunemente chiamato e-learning e all'apprendimento blended, che vedremo in seguito.

1.4.2 PROGETTAZIONE DEL PERCORSO FORMATIVO

Passando al secondo punto, è necessario innanzitutto valutare *se e quanto* l'organizzazione sia pronta a svolgere l'attività formativa e a trasferirne i risultati sul lavoro, andando a definire quelli che possono essere gli obiettivi di apprendimento e il portafoglio di conoscenze, skill e comportamenti attesi al termine del processo.

Consequente alla definizione degli obiettivi è l'individuazione dei metodi didattici, dei destinatari e del docente-formatore; quest'ultima considerata figura chiave per una buona qualità dei risultati della formazione stessa. Se, ad esempio, un'organizzazione decidesse di formare i suoi dipendenti attraverso delle lezioni in aula, potrebbe ottenere risultati più o meno soddisfacenti in base alle capacità del docente stesso. Esso è considerato un professionista in grado di stimolare voglia, desiderio ed interesse nell'argomento. Il rapporto che si crea non deve essere obbligatoriamente unidirezionale dove il "maestro" spiega e "l'allievo" ascolta, ma si può creare una relazione di scambio continuo di esperienze che può portare alla scoperta ed acquisizione di molte nuove conoscenze. Il formatore deve cercare, quindi, di non essere l'assoluto protagonista, ma un regista che riesce a creare uno

spettacolo che permetta a tutti i personaggi di tirare fuori il meglio di sé. Accanto a queste scelte di “struttura” dell’intervento formativo, devono essere definiti aspetti più operativi, ma non per questo meno importanti: i luoghi dove verrà svolta la formazione, gli orari in cui i lavoratori potranno usufruirne, i costi previsti, i ritorni attesi dell’investimento.

1.4.3 ATTUAZIONE DELL’INTERVENTO

Definiti tali aspetti, si passa finalmente alla attuazione dell’intervento: la somministrazione del programma di formazione, una delle fasi più critiche proprio perché si mettono in atto le attività didattiche e si controllano gli esiti che tali attività producono grazie ad interventi di monitoraggio. Tra i vari modelli di apprendimento troviamo:

- *Learning by absorbing*: imparare assorbendo passivamente
- *Learning by doing*: imparare facendo
- *Learning by interacting with others*: apprendimento collaborativo

Tra i vari metodi didattici che si caratterizzano per contenuto, tipo di partecipazione richiesta ai destinatari e tecniche di erogazione, distinguiamo:

- *la lezione* che permette di trasferire in modo efficace ed efficiente concetti fondamentali, l’unico limite rientra nel fatto che questo metodo didattico si basa sulla trasmissione e non sull’acquisizione delle conoscenze;

- *le esercitazioni*, un insieme di tecniche che consistono nell'assegnare un problema e la cui risolvibilità è legata all'impiego di nozioni già possedute che sono state trasmesse in aula. Un esempio ne è il *metodo dei casi*¹⁰ che ha l'obiettivo di educare i soggetti al problem solving, sviluppando le capacità individuali di analizzare e valutare situazioni complesse e articolate simili a quelle reali;
- *le simulazioni* che consistono nel far riprodurre alle persone comportamenti lavorativi, secondo ruoli assegnati all'interno di gruppi. Tra le varie tecniche troviamo il *role playing*, dove il caso viene simulato e recitato dai partecipanti; *in basket*, in cui si devono risolvere dei problemi simulando attraverso comunicazioni scritte; *il business game*, una simulazione sequenziale nella quale i gruppi si competono tra di loro e, per finire, *il behavioral modeling*, una tecnica formativa che integra alcuni degli strumenti precedentemente citati e si basa sull'apprendimento per riproduzione di un comportamento;
- la formazione *individuale*, chiamata anche *one to one*, cioè una formazione personalizzata, privata, con la quale si crea un rapporto individuale con il formatore. Uno dei vantaggi è la possibilità di recuperare e restituire alla persona il suo spazio di progettualità rispetto a ciò che la riguarda, dando

¹⁰ V. Majer, E. Farinella, "Il metodo dei casi." Giunti Psychometrics, 2009.

valore al desiderio e alla motivazione ad apprendere, consentendogli, inoltre, di tracciare e seguire un percorso “su misura”.

Tra i vari metodi troviamo il *coaching*, che attiva nell’individuo un processo di cambiamento e auto-sviluppo, aggiornamento ed innovazione al fine di ottenere una performance più efficace in momenti cruciali della sua carriera, l’obiettivo che si pone questo strumento è quello di riuscire a tirar fuori le potenzialità dall’individuo cercando di migliorarne il rendimento ed aiutarlo ad apprendere; il *counseling*, un processo interattivo di apprendimento che si stabilisce tra un counselor e un cliente, finalizzato ad aiutare la persona nella gestione dei propri problemi, andando ad agire sulla sfera psicologica dell’individuo, e per finire il *mentoring* in cui il soggetto con esperienza accompagna il soggetto più giovane all’interno dell’azienda allo scopo di assicurare una certa continuità di trasmissione di informazioni, norme, oltre che nell’inserimento del giovane.

- *il training on-the-job*, un metodo formativo che prevede un periodo di affiancamento in cui si chiede al lavoratore di imparare osservando i propri colleghi per poi imitare i loro comportamenti. L’efficacia del metodo dipende dai lavoratori esperti: competenza ed empatia, comunicazione e bravura non appartengono a tutti.
- *i metodi relazionali*, dei metodi che procedono all’apprendimento dei singoli come prodotto, un esempio ne è il *T-Group* che ha l’obiettivo di

migliorare la capacità di controllo delle relazioni personali, andando ad analizzare criticamente la dinamica interpersonale.

- *i metodi esperienziali*, cioè dei tentativi di operare trasformazioni “stressando” certe caratteristiche emotive e relazionali. Troviamo *l’action learning* che ha l’obiettivo di recuperare dall’esperienza ciò che serve per risolvere un problema e *l’outdoor training* che cerca di sviluppare capacità di mobilitazione di tutte le proprie risorse anche in condizioni estreme ed inusuali.

1.4.4 VALUTAZIONE DEI RISULTATI

Terminata anche questa fase, procediamo con la valutazione che rappresenta l’ultimo passaggio del processo formativo. Tale attività è molto complessa e la difficoltà fondamentale riguarda il determinare in maniera oggettiva qualcosa che di razionale ed oggettivo ha ben poco: l’essere umano. Considerare gli individui come dei dati o come dei gruppi completamente omogenei quando invece non lo sono, è stato uno dei più grandi ostacoli che ha portato al fallimento dei vari modelli sperimentali e scientifici volti alla costruzione di uno schema di valutazione generale. Tuttavia, questo non è l’unico ostacolo, un altro problema importante consiste nel capire quando, effettivamente, valutare i benefici della formazione: se si valuta immediatamente dopo il corso c’è il rischio che il risultato non sia del tutto veritiero, in quanto le competenze acquisite risultano troppo recenti, viceversa, se

si effettua troppo lontano dal corso si rischia che la valutazione venga influenzata dai fattori esterni. Caratteristica essenziale affinché sia possibile ottenere una valutazione corretta, è la chiarezza degli obiettivi originariamente fissati. La fase valutativa non necessariamente sancisce la chiusura del processo formativo, ma può rappresentare un ottimo spunto per riavviarlo, capendo dove non sono state raggiunte determinate finalità e cercare quindi di introdurre degli immediati miglioramenti.

In base alla dimensione cronologica della valutazione, si distinguono tre momenti:

- *Valutazione ex ante* ha l'obiettivo di verificare, prima di investire risorse nella concreta attuazione dell'intervento, l'adeguatezza del corso di formazione che si intende attuare e la validazione complessiva di quanto ipotizzato.
- *Valutazione in itinere*, che viene effettuata durante lo svolgimento dell'intervento formativo; l'obiettivo di tale valutazione è quello di individuare eventuali interventi correttivi e migliorativi, valorizzare e capitalizzare gli elementi di positività ed eccellenza che caratterizzano tutto il processo formativo.
- *Valutazione ex post*, che avviene, invece, alla conclusione dell'attività formativa; ha tre obiettivi principali: ricostruire il processo realizzato, confrontarlo con quanto programmato e rilevare l'impatto effettivo dell'intervento realizzato.

1.5 IL MODELLO DI KIRKPATRICK

Uno dei modelli comunemente preso a riferimento a livello internazionale per la valutazione degli interventi della formazione è il modello di Kirkpatrick¹¹, sviluppato nel corso degli anni Sessanta, ma la cui struttura rimane ancora attuale e utilizzata. Lo studioso definisce quattro livelli: *reazioni*, *apprendimento*, *comportamenti* e *risultato* sui quali può essere costruito un piano di valutazione della formazione. Si parte necessariamente dal primo, e poi, a seconda delle risorse disponibili, si procede con gli altri.

Kirkpatrick definisce la reazione come *quanto gli allievi apprezzano un programma di formazione*¹².

Il primo livello di valutazione fa riferimento alla reazione, essa viene rilevata attraverso l'osservazione dell'atteggiamento dei partecipanti nei confronti dell'attività formativa: una reazione negativa può compromettere la motivazione dell'apprendimento e, di conseguenza, l'esito del programma di formazione. Tuttavia, una reazione positiva, da sola, non garantisce l'apprendimento. I

¹¹ D.L. Kirkpatrick, “*Techniques for Evaluating Training Program*”, 1996.

¹² R. Cerica, “*Cultura organizzativa e performance economico-finanziarie*”, Firenze University Press, 2010, p. 100.

partecipanti, infatti, possono trovare piacevole seguire le lezioni, interessante il docente e i temi trattati, ma non ritenerli utili per il proprio lavoro e, di conseguenza, non farli propri. In questo primo livello, la valutazione viene effettuata generalmente attraverso questionari di soddisfazione in cui deve necessariamente emergere: l'interesse nei confronti dei contenuti, la rispondenza ai bisogni e alle attese, il grado di partecipazione dei docenti, la logistica, l'organizzazione, ecc. Altri strumenti utilizzati possono essere le scale di reazione che valutano le impressioni e le sensazioni inerenti al corso; i diari o le liste di osservazione che perseguono lo stesso scopo delle scale di reazione, con la differenza che con queste, i partecipanti scrivono liberamente tutte le loro osservazioni; le giornate di valutazione di fine corso, in cui si raccolgono i pareri e i giudizi al termine del corso, con l'obiettivo di migliorare i programmi futuri; la valutazione delle aspettative, dove si sottopongono gli studenti ad un test o ad alcune interviste per capire quali sono le loro aspettative e poi si fa lo stesso procedimento alla fine del corso, per capire se tali previsioni sono state rispettate o meno e, per finire, la valutazione della percezione del corso, la quale viene svolta a distanza e l'obiettivo è lo stesso delle scale di reazioni e delle liste di osservazione, ovvero la raccolta di percezioni, sensazioni ed osservazioni inerenti al corso, con la differenza che, in questo caso, ciò avviene ad una certa distanza di tempo dal corso concluso. In altre parole, si cerca di captare delle valutazioni "a freddo" e non quelle che si darebbero subito dopo la conclusione del corso.

Il *secondo livello di valutazione* è l'*apprendimento* che prevede quindi la valutazione del raggiungimento degli obiettivi formativi (sapere, saper fare, saper essere). Il tutto attraverso l'aumento delle conoscenze, il miglioramento delle skill, inteso come incremento di abilità e l'apprendimento di atteggiamenti e/o comportamenti organizzativi, il tutto misurabile attraverso simulazioni, esercitazioni, test di profitto, check list.

Al *terzo livello*, la valutazione è volta a misurare il grado di applicazione sul lavoro degli insegnamenti impartiti nel corso dell'intervento formativo e delle conoscenze e abilità acquisite al termine di esso. La valutazione dei comportamenti non avviene in "aula", ma direttamente sul campo, e per questo, molte volte, è più difficile da quantificare poiché occorre che si presenti l'opportunità per mostrare l'avvenuto cambiamento. Per valutare questo livello, occorre sottoporre il soggetto osservato a test e ad osservazioni sul campo dei comportamenti.

Nel *quarto ed ultimo livello*, l'oggetto di valutazione è l'impatto dell'intervento formativo nei suoi aspetti economici, di soddisfazione del cliente o di miglioramento in termini generali, cioè quello che si va a misurare è il raggiungimento degli obiettivi strategici attraverso il ROI della formazione¹³, degli indicatori di efficacia e di efficienza.

¹³ J. J. Phillips, P. P. Phillips, "*ROI in Action Casebook*", John Wiley & Sons Inc, 2008.

Per quanto riguarda la valutazione di aspetti come l'apprendimento ed il comportamento, si ricorre all'impiego di test come domande multiple, vero/falso, abbinamento di parole, frasi da completare, ecc. Essi vengono usati anche per valutare le capacità apprese, ma, in questo caso, cambia l'oggetto di valutazione e viene data importanza alle competenze come leadership, problem solving e capacità comunicative. Le capacità apprese possono misurarsi anche facendo lavorare delle persone in gruppo ed osservando direttamente il loro modo di risolvere determinati problemi proposti. Per la valutazione del cambiamento del comportamento sul proprio posto di lavoro si ricorre, oltre che ai test, alle interviste inerenti alla percezione e la valutazione del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione. Come messo più volte in luce, le difficoltà nella misurazione dei risultati della formazione rappresentano un problema che impedisce, in alcuni casi, la disponibilità ad effettuare questa forma di investimento. Conoscenze, skill e comportamenti appresi in un corso di formazione spesso non si traducono in risultati immediatamente tangibili e hanno effetti che si propagano nel tempo. Negli ultimi anni, si sta diffondendo un diverso tipo di approccio della formazione che si pone a metà strada tra quella a distanza e quella in presenza: la *formazione blended*¹⁴. Essa sta avendo grande successo perché si presenta come uno strumento innovativo capace, in questa epoca di crisi e di cambiamento, di combinare diversi

¹⁴ M.B. Ligorio, S. Cacciamani, D. Cesareni, "*Blended Learning*", Università, 2006.

fattori come la necessità di rispettare standard, garantendo un apprendimento continuo, senza impegnare per tanto tempo i propri studenti. Essa è considerata uno strumento potentissimo per gli “architetti” della formazione, permette, infatti, di creare delle metodologie formative uniche, frutto di combinazioni di diverse forme di apprendimento e di diversi metodi quali aule, tecnologie, coaching, simulazioni, outdoor training, ecc.

Il formatore può, in questo modo, tirare fuori la massima creatività e produrre dei modelli di assimilazione su misura per rispondere alle esigenze specifiche delle organizzazioni e delle persone.

La tipologia più utilizzata di tale approccio consiste in un apprendimento che viene svolto per metà corso in aula e per l'altra metà a distanza, ricorrendo a diverse tecnologie. Nonostante si possa commettere l'errore di reputare tale metodo di formazione semplice, nella realtà dei fatti, esso richiede molteplici sforzi. Infatti, trovare il giusto equilibrio tra i due metodi, l'aula e la distanza, riuscendo ad utilizzarli ciascuno per gli obiettivi per i quali sono particolarmente adatti, rende l'attività di organizzazione di tale percorso formativo molto complessa. L'aula, in questo caso, come per le lezioni tradizionali, deve riuscire in meno tempo possibile a trasmettere le conoscenze e risolvere i problemi o i dubbi mossi dai discenti, deve rappresentare, quindi, quel luogo dove si riesce ad andare subito al centro della materia di apprendimento eliminando tutti i dubbi che possono sollevarsi nel durante. L'approccio della lezione in aula non obbligatoriamente deve essere di tipo

tradizionale in cui il docente spiega e gli studenti ascoltano, ma può consistere nella discussione di casi, nello svolgimento di simulazioni o nel role playing¹⁵, impostando l'apprendimento in maniera più attiva e pratica, utilizzando anche forum o messaggistiche istantanee per permettere ai soggetti iscritti al corso di collaborare, di confrontarsi e di formulare insieme delle domande da presentare al docente.

Questo approccio si inserisce perfettamente nell'evoluzione formativa alla quale si sta assistendo ed alla quale si è accennato prima: il passaggio da una percezione della formazione come “obbligo” imposto dall'organizzazione e “subito” dall'individuo, ad una, invece, come grande opportunità di crescita personale e di sviluppo delle proprie competenze specifiche.

1.6 LA VALUTAZIONE DEL SISTEMA SCOLASTICO

La valutazione del servizio scolastico può essere considerata, quindi, come il frutto dell'apporto che ciascun docente dà all'istituzione in termini di qualità, mentre la formazione in servizio è da intendersi non più come puro “obbligo burocratico” ma come “reale occasione di crescita personale e professionale”, grazie alla quale poter avere una possibilità di mobilità professionale e di carriera, si professa quindi l'intenzione di voler scommettere sulla voglia dei docenti di tornare, oggi, ad

¹⁵ S. Capranico, “*Role Playing*”, Raffaello Cortina Editore, 1997.

investire su loro stessi. Scommettere vuol dire cominciare a considerare i docenti come persone e come professionisti, disposti ad assumersi impegni diversi, e a cui lo Stato chiede oggi di mettersi al servizio della scuola e dei colleghi. Al docente va data la possibilità di continuare a riflettere in maniera sistematica sulle pratiche didattiche, di intraprendere ricerche, di valutare l'efficacia delle pratiche educative e, se necessario, modificarle, di valutare le proprie esigenze in materia di formazione, di lavorare in stretta collaborazione con colleghi, genitori e territorio. Ad oggi, è previsto un sistema di crediti, documentabili, valutabili e certificabili direttamente connesso all'impegno con cui ciascun docente svolge la sua funzione. Si tratta di crediti didattici, riguardanti l'innovazione didattica, crediti formativi, legati alla formazione in servizio, all'attività di ricerca e alla produzione scientifica e crediti professionali, quelli assunti all'interno della scuola per promuovere e sostenerne l'organizzazione scolastica stessa. I crediti accumulati nel corso della propria carriera scolastica andranno a far parte del curriculum personale del docente e saranno inseriti in una sorta di portfolio del docente che tutti potranno consultare. Ecco, quindi, che diventa necessario mettere a punto un rigoroso sistema di valutazione della qualità del servizio erogato, una qualità che scaturisca sia dal lavoro del singolo docente che da quello dell'intera istituzione di cui fa parte. Non c'è vera autonomia se non c'è responsabilità, e non può esserci responsabilità senza valutazione. La valutazione rappresenta lo strumento più adeguato ad individuare i

punti di forza e di debolezza di ogni singola comunità scolastica e, più in generale, per conoscere il nostro sistema educativo nella sua totalità.

CAPITOLO II

INSEGNANTI DI QUALITÀ

2.1 IL PROFESSIONISTA RIFLESSIVO

Tutto quello visto fino ad ora, rientra in un concetto generale della formazione, ma come formare insegnanti di qualità? Perché oggi troviamo sempre meno entusiasmo tra i docenti? Perché nessuno ha più voglia di insegnare?

Occorre una scuola che formi giovani intelligenze critiche e motivate, attrezzate al sapere e al saper fare, alla comprensione e alla trasformazione della realtà e non alla semplice e semplicistica ripetizione delle sue regole e all'adattamento passivo al sistema. Una scuola di qualità ha bisogno, innanzitutto, di *formatori di qualità*¹⁶, di personale docente professionalizzato, preparato alla delicata professione che implica una responsabilità grave, sulla quale in Italia troppo poco se ne parla. Non bastano la buona volontà e lo spirito "missionario", ma necessita il pieno possesso, teorizzato e riconosciuto degli strumenti della professione. Probabilmente il vero ed unico problema è la formazione dei formatori, cioè dei docenti.

¹⁶ A. Sala; *Wordpress.com*, <https://alessandrosala7.wordpress.com/2016/09/13/come-valutare-la-qualita-di-un-formatore/>

Quando si parla di insegnanti, si fa subito riferimento ad un lavoro precario, malpagato e, molto spesso, trascurato.

Come se la scuola oggi fosse solo un luogo di occupazione di adulti e non un luogo di formazione dei giovani. Fare l'insegnante non è una cosa che si impara, diventare maestri lo stesso.

La scuola è un ambiente nel quale si muove una pluralità di soggetti in continua evoluzione. Il docente che percepisce l'aspetto dinamico, sente immediatamente l'inadeguatezza di una preparazione professionale statica, fondata su modelli formativi indubbiamente di grande profondità culturale, ma ancorati al tempo della loro progettazione.

Si sta vivendo un periodo caratterizzato da grandi e complesse trasformazioni, per questo è necessario scegliere: conservare le tradizioni oppure entrare nella sfida lanciata dalla società e competere per offrire ai giovani un sistema di formazione moderno, innovativo e ricco di esperienze?

Nell'attività scolastica quotidiana, le relazioni interpersonali rappresentano il mezzo attraverso cui avvengono negoziazioni, procedure, suddivisione dei compiti e attribuzione di responsabilità, per questo, tutti gli aspetti legati alla qualità dell'organizzazione vanno monitorati con cura, perché possono essere causa di disagio e di stress per i soggetti che vi agiscono. La dimensione relazionale fa riferimento all'intera personalità dell'individuo, tutto il suo patrimonio emotivo ed esperienziale: la sua visione del mondo, il suo passato, le sue esperienze di vita, le

sue ansie, i suoi conflitti interiori. Più precisamente, la competenza relazionale è la capacità di gestire la comunicazione nelle varie direzioni, di negoziare i conflitti, di non manipolare le persone spacciando i propri interessi come interessi superiori dell'organizzazione. La collaborazione tra colleghi va perseguita, quindi, sia per motivi moralistici che per motivi pragmatici, essendo uno strumento fondamentale per il buon funzionamento istituzionale.

Nessuna riforma o innovazione può essere efficace senza il coinvolgimento emotivo degli insegnanti, senza la consapevolezza profonda che la formazione è necessaria per accrescere le conoscenze e le competenze spendibili nella quotidianità in classe, per mettere gli studenti in condizione di affrontare la mutevolezza della realtà con l'elasticità mentale che il futuro richiederà loro. Molto spesso, oggi, quando si esce dalla scuola ci si sente "abbandonati" in un mondo ancora troppo grande. E tutto questo è fonte di delusione, di demotivazione e depressione.

Per i docenti la formazione permanente deve essere vissuta come una sfida, un'opportunità per aprirsi alle novità, al confronto, alla condivisione. È obiettivamente stimolante poter rimettersi in gioco, sapere il nuovo, migliorarsi nel metodo, nell'approccio didattico, nella comprensione e nell'abilità di gestire problemi e condizioni sociali diversi e di diversa origine. Questa è la nuova idea di professionalità del docente, in continuo apprendimento. L'insegnante deve essere

un *professionista riflessivo*¹⁷, in grado cioè, di guardare alla pratica e all'esperienza per potenziare le sue azioni future.

Occorre puntare, dunque, su una formazione che non sia più solo obbligatoria, ma volontaria o selezionata. L'obiettivo deve essere quello di organizzare corsi per docenti realmente motivati ad accrescere le proprie competenze attraverso una formazione mirata e di qualità. Sappiamo, infatti, che l'apprendimento può dirsi efficace solo se c'è una vera motivazione ad apprendere, sulla quale non agiscono solo motivazioni estrinseche quali retribuzione e carriera, ma anche motivazioni intrinseche, come la soddisfazione derivante da se stessi, dall'ambiente professionale, dalle relazioni, ecc.

2.2 UNA SCUOLA OBSOLETA

Un'ulteriore difficoltà per i docenti è rappresentata dai continui cambiamenti a cui è stato sottoposto il sistema scolastico; ben quattro riforme negli ultimi venti anni nelle quali, a cambiare, sono state prevalentemente le regole e le programmazioni, lasciando invece le strutture scolastiche chiuse e anacronistiche.

La scuola italiana è ancorata ad un sistema scolastico novecentesco, in cui i tempi dello studio e del lavoro sono distinti in un percorso scandito dalla scuola, dalla

¹⁷ D.A. Schön, *“Il professionista riflessivo. Per una nuova epistemologia della pratica professionale.”* Dedalo, Bari 1993, 1999, novembre 2010.

eventuale specializzazione universitaria e poi dall'ingresso nel mondo del lavoro che significava, il più delle volte, conservare per tutta la vita la stessa professione. Nella maggior parte degli istituti il format scolastico è rimasto invariato, la mattina a scuola e il pomeriggio a casa, tipico di una concezione ormai obsoleta della scuola, ideata per una società industrializzata, lineare, ma ormai distante dalla società contemporanea post-industriale, con un nuovo tessuto socioeconomico dinamico in continua e rapida evoluzione.

I sistemi attuali di istruzione non sono stati pensati per far fronte alle sfide a cui ora ci troviamo davanti, ma sono stati sviluppati per rispondere alle necessità di un'epoca precedente. Ecco perché, non basta riformare la scuola, occorre trasformarla.

La “nostra” scuola non prepara al lavoro, molti dei lavori che si svolgono ancora oggi tra pochi anni non esisteranno più, e la vera differenza la faranno la conoscenza e la competenza, ma anche la passione e il coraggio di seguire le proprie aspirazioni. In che modo la scuola, e i modelli didattici innovativi, possono contribuire a sostenere le aspirazioni dei giovani e a trasformare le loro attitudini in modelli vincenti di impresa? Sotto questo profilo, la scuola, e in generale tutto il sistema della formazione, devono tornare a essere il luogo che aiuta lo studente a fare emergere le proprie inclinazioni, devono essere lo spazio dove scoprire e provare a risolvere problemi, dove sbagliare e imparare a rialzarsi.

In questa crisi di identità dell'istituzione scolastica, certamente non è d'aiuto la complessità e la rapida trasformazione della nostra società.

Siamo passati da una società lineare basata sulla letto-scrittura, quella della rivoluzione gutemberghiana, ad una mediale basata sulla concezione multitasking, costantemente frammentata dalle distrazioni degli schermi.

Partendo da questo presupposto appaiono evidenti le difficoltà che i docenti si trovano ad affrontare con i propri alunni, non un semplice confronto tra diverse generazioni, ma un confronto tra diversi modi di ragionare e di pensare che mette in crisi i vari modelli educativi fin qui ereditati.

2.3 LA GENERAZIONE “ONLIFE”

Gli alunni di oggi sono i ragazzi della generazione Z, successiva ai Millennials e conosciuta anche come la generazione dei nativi digitali, della pocket culture, sempre connessa. Possiamo definirli con il termine *onlife*, non più distinta tra online e offline, ma una realtà ibrida nella quale reale e virtuale si fondono e dove il confine tra spazio pubblico e privato diventa sempre più labile.

La scuola cambia e cambia il ruolo dei docenti e degli studenti in classe, insieme alle dinamiche comunicative con le famiglie. La particolarità dell'educazione moderna è che per la prima volta il docente non è più il detentore assoluto della conoscenza da trasmettere. Quando si tratta di utilizzare le nuove tecnologie accade di frequente che gli alunni siano più capaci dei propri insegnanti.

Questa asincronia inversa nella relazione didattica porta ad interrogarsi sulla necessità per i docenti di una vera e propria campagna di alfabetizzazione digitale. Essa rappresenta la base necessaria per la costruzione di nuove azioni didattiche e l'applicazione efficace delle nuove metodologie.

Comprendere come avviene la comunicazione nella sfera digitale e quali siano le sue caratteristiche, capire la funzione dell'identità digitale e come si costruisce, sono solo alcuni degli aspetti necessari al docente per educare i propri alunni e prevenire anche eventuali forme di devianza del mondo digitale.

Si passa dalla lavagna tradizionale alla lavagna interattiva multimediale, dalla calcolatrice al tablet, dall'enciclopedia ad Internet, dal registro cartaceo a quello elettronico, dalla classe alla classe virtuale: senza dimenticare che la tecnologia da sola non fa scuola.

Compito dell'educazione quindi, non è semplicemente quello di trasmettere informazioni ai discenti, ma è quello di formare le nuove generazioni: è l'essere dell'insegnante che genera la conoscenza, perché apre la via al desiderio dello studente, che scorge nell'insegnante stesso una vita più viva e libera grazie alla cultura.

CONCLUSIONI

Essere insegnante diventa oggi una sorta di sfida, di impegno verso le nuove generazioni.

È un lavoro che può essere migliorato quotidianamente, che cambia insieme al tempo, alla società, al contesto storico. Un “mestiere” che viene plasmato, smussato dai continui cambiamenti e dalle situazioni specifiche in cui è chiamato ad operare. Essere un buon docente non vuol dire solo saper “stare in classe”: la scuola è un universo talmente complesso ed esteso che non basta più essere un bravo trasmettitore di conoscenze.

Il mondo fuori dalle aule è in rapida evoluzione, sia tecnologica che sociale, i ragazzi che frequentano la scuola sono ormai tutti appartenenti all’era digitale, la generazione “3.0”, abituata alle relazioni mediate da internet, al tempo che corre veloce, alla sostituzione della creatività con l’efficienza e la competizione.

L’insegnante deve tenere conto delle cosiddette “soft skill” quali la capacità di risoluzione dei problemi, la creatività, l’equilibrio, la precisione, la resistenza allo stress, la capacità decisionale, la capacità di comunicazione. Per questo, deve allenare caratteristiche precise, deve possedere dei requisiti in accordo con le nuove competenze e con l’evolversi della società. E dunque, deve essere animatore digitale, mental-coach, organizzatore e programmatore, esperto comunicatore, leader capace di creare un gruppo di lavoro efficace; oltre che guida autorevole, sempre aggiornato in temi di psicologia e didattica e sempre in formazione.

Ma, insegnare non è solo questo. Insegnare significa educare, e educare vuol dire formare delle persone anche e soprattutto dal punto di vista emotivo. Educare è anche insegnare ad immaginare quello che non esiste, è formare alla sensibilità. L'alfabetizzazione digitale deve andare di pari passo con quella affettiva, perché la classe è fatta prima di tutto di esseri umani, con un tessuto emotivo unico e irripetibile.

Massimo Recalcati¹⁸, psicoterapeuta, professore e autore del libro “L’ora di lezione”, scrive: *“un bravo maestro si distingue da come reagisce quando entrando in aula, prima di salire in cattedra, inciampa. Un bravo maestro è quello che fa dell’inciampo il tema della lezione”*, perché la caduta non la teme e sa che la lezione non può e non deve essere necessariamente quella programmata.

È necessario comprendere che la scuola non è solamente luogo di incontro con la conoscenza teorica, ma anche di conoscenza con l’“altro”, con i propri limiti e con le proprie doti. Bisogna infondere fiducia, coraggio, empatia. Difendere lo spazio emotivo di ciascuno e valorizzare le potenzialità. Difendere le differenze e soprattutto custodire l’errore.

La forza di un maestro è mantenere vivo il desiderio di conoscenza, come già sosteneva molti anni fa la pedagoga Maria Montessori: *“Insegnare è portare un raggio di luce sul cammino dei propri alunni”*.

¹⁸ M. Recalcati, *“L’ora di lezione. Per un’erotica dell’insegnamento.”* Einaudi, Torino, 2014.

BIBLIOGRAFIA

- Quaglino G. P., *Leadership*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 1999.
- Quaglino G. P., Casagrande S., Castellano A., Gruppo di lavoro, lavoro di gruppo, Raffaello Cortina Editore, 1992. 308
- Quaglino G. P., Carozzi G. P., *Il processo di formazione*, Milano, Franco Angeli, 1995.
- Schon D. A., *Il professionista riflessivo. Per una nuova epistemologia della pratica professionale*, Edizioni Dedalo, Bari, 1993.
- Recalcati M., *L'ora di lezione. Per un'erotica dell'insegnamento*, Einaudi, Torino, 2014.
- Costa G., Gianecchini M. *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*. Editore McGraw-Hill Education, 2013.
- Capranico S., *“Role Playing”*, Raffaello Cortina Editore, 1997.
- Ligorio M. B., Cacciamani S., Cesareni D., *“Blended Learning”*, Carocci, 2006.
- <https://alleyoop.ilsole24ore.com/scuola-la-classe-e-luogo-di-umanita-prima-che-di-apprendimento/>
- <https://www.ebcconsulting.com/valutare-la-formazione-con-il-modello-di-kirkpatrick.html>
- <https://it.wikipedia.org/wiki/Formazione>

- <https://www.am.pictet.it/blog/articoli/tecnologia-e-innovazione/onlife-la-nostra-vita-tra-online-e-offline>
- https://www.istruzione.it/scuola_digitale/allegati/Materiali/pnsd-layout-30.10-WEB.pdf
- <https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/internet-3-0-che-cosa-e-la-rivoluzione-culturale-social/>
- <https://it.wordpress.com/>
- <http://www.exagere.it/importanza-delle-competenze-emotive-nella-professione-insegnante/>
- <http://www.scuolasangiobosco.altervista.org>
- <https://www.byoblu.com/2018/04/20/la-degenerazione-della-scuola-umberto-galimberti/>
- <https://www.formazione scienze sociali.unisalento.it>