

SCHEDE DESCRITTIVE

MISURA D1**TITOLO**

Manager didattico: una nuova figura professionale per l'università (ob.3)

FASCICOLO 21**PROPONENTE**

Univ. Ca' Foscari - Venezia

COMPONENTI ATI/ATS	PARTNER INIZIALE	REGIONI
		Abruzzo Emilia Romagna Friuli Venezia Giulia Lazio Liguria Lombardia Marche Piemonte Provincia Aut. di Bolzano Provincia Aut. di Trento Toscana Umbria Veneto

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

La buona pratica che il progetto intende trasferire è stata sviluppata dall'Università Ca' Foscari di Venezia nell'ambito del progetto comunitario "Campus" (Corsi Avanzati Mirati alla Preparazione Universitaria per Sbocchi lavorativi), avviato nell'a.a.1995-96, rivolto ai diplomati universitari del Centro-Nord. La finalità del progetto era volta a misurare come la struttura universitaria si adegua ai nuovi traguardi della formazione, con una speciale ottica di processo, intesa come insieme coordinato di azioni finalizzate a promuovere nell'allievo una crescita armonica di conoscenze, competenze, capacità e comportamenti. In particolare, il progetto mirava a formare, sperimentare ed introdurre negli Atenei la figura del Manager Didattico, come facilitatore dei processi per la programmazione e gestione in qualità dei corsi di studio. Per manager didattico si intende: "manager dei servizi formativi che opera nell'ambito di un'istituzione di alta formazione universitaria, con la finalità di concorrere a garantire una gestione strategica dei processi formativi e un'erogazione ad alti livelli qualitativi dei servizi formativi".

Lo sviluppo nell'ambito universitario di una figura "trasversale" presuppone che l'università non possa più funzionare "a compartimenti stagni", che si limitano a compiere il "proprio dovere",

⁴ La definizione è tratta dalla "Guida per manager didattico" pubblicata dal CRUI nel maggio 2000

senza sapere se il loro prodotto è soddisfacente per il suo destinatario, per loro stessi e se risulti competitivo per la società esterna. Uno tra i fattori di successo del progetto Campus è l'aver sviluppato e valorizzato una figura "dedicata" ai servizi formativi, che si occupi della gestione ed erogazione dei servizi dell'università, sia nel suo lato interno, sia sul lato esterno, verso il mondo del lavoro e la società in generale.

Nello specifico, le azioni svolte dal Manager Didattico possono essere così raggruppate:

- azioni verso gli studenti per far emergere e monitorare i bisogni e i problemi che incidono sull'efficacia e inefficienza degli studi universitari. Le attività del Manager sono riconducibili a azioni di promozione/ informazione e orientamento/accompagnamento;
- azioni verso il Corso di studi di supporto all'"Alta Direzione" - consistente in un ausilio "tecnico" dell'attività di progettazione e di definizione degli obiettivi del Corso di studi e alla pianificazione dell'attività didattica – e di organizzazione, consistente nell'esecuzione di compiti di vario tipo, tra cui, azioni di verifica e di monitoraggio del corso di studi ;
- azioni nei confronti dei portatori di interesse, con ruolo di interfaccia con aziende e istituzioni; in particolare, nella costruzione e cura dei rapporti tra il Corso di studi con tutti i soggetti esterni (pubblici e privati) per massimizzare i risultati delle attività condotte in collaborazione e intensificare e migliorare l'integrazione tra università e società.

L'inserimento di questa nuova figura con ruolo di facilitatore ha comportato il passaggio da un modello organizzativo per adempimenti ad un modello per processi. Per sviluppare il modello si è fatto ricorso ad analisi, ricerca sui fabbisogni, formazione; sono stati inoltre creati strumenti utilizzabili per attività di programmazione, gestione e valutazione dei corsi di studio in un'ottica di qualità.

Dal 1995 al 2001 l'Università Ca' Foscari di Venezia ha sperimentato e adottato il modello organizzativo che sottende l'inserimento di questa nuova figura professionale riorganizzando i servizi formativi, riqualificando gli operatori impiegati nei servizi e rafforzando le reti locali.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Obiettivo del progetto di trasferimento è dare supporto ad un nuovo approccio della programmazione, dell'organizzazione della didattica e dei corsi di studio, con l'utilizzo della figura del facilitatore di processo. Obiettivo specifico è quello di fornire un sostegno all'introduzione di sistemi di qualità nella definizione e gestione dei corsi di laurea. Il trasferimento del Know how sviluppato dall'Università Ca' Foscari di Venezia avviene principalmente attraverso la formazione del personale tecnico amministrativo e collaboratore delle Università del Centro Nord, deputato a svolgere ruoli di manager didattico, nonché attraverso un sistema di comunicazione in rete teso a favorire la condivisione delle *best practices* realizzate da ciascun ateneo.

Gli elementi fondamentali che hanno caratterizzato il processo di trasferimento sono stati: il passaggio da un *modello organizzativo* per adempimenti a un modello per processi; le *metodologie* con l'utilizzo di tecniche di valutazione della qualità all'interno dei corsi di laurea e nei programmi di formazione delle figure di Manager didattici; gli *strumenti* operativi per l'introduzione negli Atenei di percorsi di stage e job-placement degli studenti, nonché gli strumenti inerenti la formazione, la

valutazione e la ricerca; le *procedure* di programmazione ed erogazione della didattica e di valutazione della qualità .

SOGGETTI COINVOLTI / DESTINATARI

Nel progetto non erano previste ATS o partnership; tuttavia, c'è stato un accordo con la Conferenza Rettori Università Italiane (CRUI) per sensibilizzare le Università del Centro-Nord sull'iniziativa e veicolare l'informazione. In particolare, con la Conferenza è stato sottoscritto un protocollo d'intesa che ha consentito, tra l'altro, di disporre dei nominativi dei manager didattici, indispensabili per l'indagine empirica.

Nel progetto è stato coinvolto il personale dipendente e i collaboratori di 42 Università dislocate in 12 regioni del Centro Nord.

ATTIVITÀ

Nell'ambito del progetto sono state realizzate le seguenti attività:

Formazione Nel complesso sono state organizzate ed effettuate sei sessioni di formazione per il "Manager didattico di base" ed altre sei sessioni di formazione per il "Manager didattico avanzato", che hanno coinvolto 42 Università del Centro-Nord. A fronte del grande successo ottenuto dall'iniziativa e dell'enorme richiesta degli Atenei si sono prodotte liste di attesa che hanno portato alla realizzazione di 12 edizioni dei corsi di formazione rispetto alle 10 preventivate. La formazione, rivolta essenzialmente ad operatori, era finalizzata a fornire competenze trasversali, relazionali e di settore. Preliminarmente all'attività di formazione è stata svolta un'indagine sulle caratteristiche dei partecipanti e successivamente, alla fine dei corsi, è stato somministrato un questionario di valutazione dell'attività didattica.

Accompagnamento e tutoraggio Per il *follow-up* post-corsuale sono stati organizzati meeting a livello regionale, coordinati dai manager senior, a cui hanno partecipato i manager didattici e il personale amministrativo coinvolto nell'attività formativa. Le visite regionali sono servite a monitorare l'effettiva applicazione e l'implementazione delle tecniche e dei metodi presentati nel corso dell'azione formativa. Inoltre, queste visite hanno rappresentato un momento di formazione e informazione, con l'obiettivo di rilevare eventuali situazioni di eccellenza e di criticità e di proporre possibili soluzioni a problemi comuni.

Studi e ricerche E' stata effettuata una ricerca dal titolo "Il manager didattico Ruolo e competenze per l'integrazione nelle università italiane". L'indagine mirava a: comprendere e mappare il ruolo del manager didattico oggi; rilevare i fabbisogni formativi per il futuro; individuare le potenziali aree di criticità

In una prima fase di analisi, si è operata una distinzione tra i manager didattici di corso di laurea (attualmente circa 250) ed i manager didattici di facoltà o di ateneo (attualmente circa 80). È emerso, infatti, che solo il primo di questi due ruoli può dirsi avere acquisito un'identità sufficientemente condivisa nella maggior parte degli atenei. Al contrario, la collocazione dei manager didattici di facoltà e di ateneo non sembra ancora chiara e consolidata. Valutata, pertanto, la necessità di operare in modo specifico per questi due ruoli, è stata progettata la fase

operativa della rilevazione rivolta ai manager didattici di corso di laurea. L'attività di ricerca è stata seguita da un gruppo di lavoro o di "pilotaggio" che, collaborando con i responsabili scientifici (realizzazione del questionario, individuazione dei destinatari, definizione delle fasi della ricerca), ha controllato via via i vari stadi di avanzamento.

Sensibilizzazione L'attività di sensibilizzazione sono state orientate a stimolare a tutti i livelli la partecipazione degli attori interessati allo sviluppo del nuovo ruolo assunto dal manager didattico. Pertanto sono state articolate azioni di sensibilizzazione diverse, in momenti differenziati coinvolgendo Rettori, Presidi di Facoltà e le strutture in staff, interlocutori esterni istituzionali, come la CRUI, le amministrazioni e, a cascata, tutta l'organizzazione universitaria, al fine di agevolare la capacità di gestione del ruolo dei futuri manager didattici e l'impatto organizzativo che l'introduzione di tale figura comporta. Sul fronte esterno sono state realizzate attività di sensibilizzazione delle figure istituzionali (decisori politici) attraverso attività seminariali, informative, e l'organizzazione di un convegno conclusivo, con la finalità di diffondere la buona pratica della formazione e l'inserimento della figura del Manager didattico. Per le attività di sensibilizzazione sono stati realizzati 3 manuali, 2 cd-rom, un sito web e una brochure di presentazione.

Monitoraggio e valutazione Le attività di monitoraggio e valutazione del progetto sono state centrate sull'individuazione in itinere dei punti di forza e di debolezza, sui livelli di impatto organizzativo e di sviluppo di competenze da parte dei manager didattici, in funzione del contesto in cui operano, riallineando e adattando i contenuti del progetto durante il suo svolgimento, sulla realizzazione di attività di monitoraggio e di autovalutazione, nei differenti stadi di avanzamento dell'attività di ricerca, dell'attività di formazione e dell'attività di follow-up. Follow up post corsuale: organizzazione di visite regionali al termine dell'intervento formativo, volte a verificare l'implementazione delle tecniche e degli strumenti presentati durante i corsi.

RISULTATI / PRODOTTI

Sono state formate 271 figure di Manager didattici e di esperti avanzati di processi gestionali della didattica; sono state monitorate le sperimentazioni di inserimento di tale personale negli atenei, con rapporti di follow up. E' stata realizzata una ricerca teorica sui fabbisogni e sul ruolo delle figure di facilitatori del processo e di gestione innovativa della didattica, secondo le linee della riforma

Sono stati pubblicati i materiali, che sono stati successivamente presentati e distribuiti all'interno del convegno "Processi di integrazione per l'Università che cambia: il management didattico", rinvenibili in Internet all'indirizzo web specifico. I manuali "Il management didattico: Manuale per imparare", "Percorsi di integrazione per l'Università che cambia: il management didattico", "La valutazione della qualità: uno strumento al servizio del sistema universitario". Sono stati realizzati il cd-rom "Monitoraggio delle Carriere" (il CD è stato inviato ai partecipanti del corso di formazione ed anche distribuito anche in occasione del convegno conclusivo) e il cd-rom "Un sito web per il trasferimento di buone pratiche" (con brochure di presentazione del sito creato

all'interno del progetto sull'attività di stage). E' stata svolta una ricerca intitolata " Il manager didattico Ruolo e competenze per l'integrazione nelle università italiane", per la quale sono stati realizzati report intermedi ed è in via di completamento una pubblicazione. E' stato inoltre realizzato il sito web, imperniato sull'attività di stage.