

Costruire una comunità di dirigenti scolastici in rete: come?

Anna Maria AJELLO

Castel Gandolfo 30 agosto 2024

Hotel Castel Vecchio

Per rispondere a questa domanda...

- **Sintesi dell'intervento**

- Riesame delle ricerche condotte all'università sulla figura del dirigente scolastico e la metodologia di indagine che è stata scelta;
- Le attività di consulenza professionale svolte per la Provincia Autonoma di Trento:
 - valutazione dei dirigenti scolastici
 - presidenza della commissione di concorso per diventare dirigenti scolastici

Attività di aggiornamento dei dirigenti scolastici dopo il COVID 19 (su richiesta dell'IPRASE di Trento)

- I fondamenti teorici

Per rispondere alla domanda di Anna Paola TANTUCCI

- *Ho riesaminato a come ho studiato e mi sono occupata professionalmente dei dirigenti scolastici*

-

A) Studiare la quotidianità della vita del dirigente a scuola: la scelta dello shadowing

- Questionari e interviste strutturate producono esiti rispetto a ipotesi predefinite;
- utilizzando la metodologia usata da Marianella Sclavi (1994) - fare da ombra: shadowing - Ad una spanna da terra
- ho prima osservato le classi intere e poi i dirigenti scolastici

Per rispondere alla domanda di Anna Paola TANTUCCI/2

- La metodologia funzionava così:
 - il/la laureando/a entrava con il dirigente scolastico e stava con lui a scuola per tutto il tempo seguendolo quando si spostava,
 - prendendo appunti su tutto quello che succedeva
-
- A fine giornata
 - chiedeva spiegazioni su qualcosa che non era chiaro
 - alla fine della settimana
 - conduceva una intervista articolata sui temi emersi
(questa traccia di intervista era messa a punto con il mio aiuto)
-
- Ho avuto così a disposizione *una casistica di eventi quotidiani*
 - E di *modalità di condurre la propria funzione di dirigente* piuttosto articolata.

La consulenza professionale per la Provincia Autonoma di Trento(PAT)

A) La valutazione dei dirigenti scolastici

- Sono stata poi contattata dal Dipartimento istruzione della PAT per la valutazione dei dirigenti
- una certa insoddisfazione per la modalità di valutazione da parte dei dirigenti.
- Sono stata così coinvolta prima in un *incontro collettivo* con i dirigenti scolastici
- poi si è avviato *un gruppo di lavoro* che si è riunito per sei volte per discutere i vari aspetti della funzione e le modalità di assolverla
- i risultati di quel lavoro sono confluiti in un Report (2008) consegnato al Dipartimento della Provincia

La consulenza professionale per la Provincia Autonoma di Trento(PAT)

- Contemporaneamente sono state condotte interviste con tutti i dirigenti singolarmente
- per rilevare le loro considerazioni e ciò che ritenevano andasse migliorato, per esempio la formazione del personale amministrativo

B) Il concorso per diventare dirigenti scolastici

- Sono stata poi coinvolta nel concorso per diventare dirigenti scolastici a Trento
- – ero Presidente della Commissione –
- ciascun concorrente *doveva stendere un portfolio*, articolato in tre parti: una *parte formativa* (studi ed esperienze ulteriori), una seconda parte relativa a *sperimentazioni educative* realizzate e una terza parte relativa ai *ruoli di gestione* della scuola che sono stati assunti

La consulenza professionale per la Provincia Autonoma di Trento(PAT)

- All'orale sono stati ammessi in **trecento**:
- ho analizzato e fatto una scheda di presentazione di ciascun portfolio di tutti costoro
- La scheda costituiva così la base da cui muovere per avviare il colloquio
- In tal modo si applicava il principio di “*dare voce*” al candidato, nel senso che aveva modo di farsi conoscere proprio a partire dalla sua stessa descrizione nel portfolio
- I vincitori hanno poi seguito un *corso di cinque mesi* e un tirocinio in cui *hanno fatto da ombra* ad un dirigente scolastico,
- secondo la modalità che avevo già sperimentato mediante le ricerche effettuate con le tesi di laurea

La consulenza professionale per la Provincia Autonoma di Trento(PAT)

C) La formazione per i dirigenti trentini dopo il COVID

- Nel febbraio e marzo 2023 sono stata contattata da IPRASE (Istituto Provinciale per la Ricerca e la Sperimentazione Educativa) e insieme al dr. Paolo Mazzoli
- abbiamo organizzato un corso di formazione/aggiornamento per i dirigenti della PAT.
- Obiettivo del corso è stato quello di *ricostruire e rinsaldare i rapporti tra i dirigenti scolastici che si erano interrotti o allentati dalle modalità di distanza realizzate durante il COVID.*

La consulenza professionale per la Provincia Autonoma di Trento(PAT)

- Sulla base di queste mie diverse attività
- Alla domanda che cosa si deve fare per costruire una comunità di dirigenti in rete, potrei rispondere: **ciò che si è proposto alla richiesta di IPRASE:**
- *incontri regolari su questioni di vita quotidiana dei dirigenti che facilitino il confronto e la condivisione di strategie di comportamento.*

La consulenza professionale per la Provincia Autonoma di Trento(PAT)

- si ripristina/ricostruisce così quella cultura professionale comune alla base di una relazione di fiducia e consente di sentirsi appartenenti ad una missione comune.
- *Fare rete* rappresenta la conseguenza di questa progressiva messa insieme di pratiche professionali condivise.
- nella proposta formativa trentina, si sono suddivisi i dirigenti presenti agli incontri in gruppi

La consulenza professionale per la Provincia Autonoma di Trento(PAT)

- sono stati loro proposti casi – tratti da esperienze reali raccolte in sede di ricerca – relativamente a temi diversi.

compito dei gruppi era:

- discutere i casi proposti,
- arrivare a posizioni condivise o giustificate con argomentazioni, se si fossero mantenute posizioni diverse.
- presentare poi in plenaria gli esiti di questo lavoro

Temi generali e loro articolazione

- 1. La comunità professionale dei dirigenti:

- discussione in collegio docenti,
- incontro tra due dirigenti
- consiglio di classe
- la portineria di una sede distaccata
- confidenze in presidenza
- segreteria del personale

La comunità professionale dei dirigenti

- **COLLEGIO DOCENTI DI GIUGNO**

- **Prof.ssa Tomasi:** “Colleghi, anche se siamo alla fine dell’anno e con una certa stanchezza, dobbiamo ragionare sulla formazione che dovremo fare; da quattro anni facciamo formazione su argomenti trasversali, importanti, ma lontani dalle discipline. Abbiamo fatto tre corsi sull’inclusione, due sulla sicurezza e uno sulla valutazione; qualcuno di voi chiede che si riprendano quelli sulla didattica disciplinare; mi pare una richiesta giusta, che ne pensate?”
- **Prof. Degasperi:** “Era ora! Ci ricordiamo tutti il successo del corso pluriennale “Matematica e realtà vero?”.
- **Prof.ssa Pedrotti:** “No scusate. Io sono a contatto costante con i docenti di nuova nomina e quelli con meno anni di servizio: per loro l’urgenza maggiore è imparare a gestire la classe e i genitori”
-

La comunità professionale dei dirigenti

- **COLLEGIO DOCENTI DI GIUGNO**

- **Prof. Bortolotti** “Sì, ma ci sono pure le discipline sempre trascurate. Noi ci occupiamo di musica, arte o educazione fisica dagli anni novanta e non si è fatto mai nulla per noi!”
- **DS:** “Questo è vero, ma nel piano annuale di formazioni dobbiamo privilegiare temi che coinvolgano il maggior numero di docenti del collegio. Per le discipline insegnate da meno docenti abbiamo sempre previsto l’adesione di singoli e di piccoli gruppi a iniziative territoriali o di altri soggetti”
- **Prof.ssa Tomasi:** “Guarda Pedrotti, che il più delle volte saper gestire la classe vuol dire anche avere una competenza didattica. Quando sai approcciare gli argomenti coinvolgendo i ragazzi anche i problemi di gestione diminuiscono... non ti pare?”
- **Prof Degasperi:** “È quello che ho sempre sostenuto. Non se ne può più di formazione su argomenti che c’entrano poco e nulla con l’insegnamento....
- DS:
-

Temi generali e loro articolazione

- 2. La comunità scolastica democratica
- Il ruolo di “copertura dei genitori
- La prof di matematica che “non va bene”
- Docenti e famiglie: una relazione complicata
- Collegio docenti e “disfrequenze”
- Lo studente provocatore e aggressivo

La comunità scolastica democratica

- **LA PROF DI MATEMATICA “CHE NON VA BENE”**

- Il giorno del ricevimento dei genitori era quello che più pesava al dirigente e questa volta sapeva che aveva una grana da affrontare: la prof di matematica che nella D aveva problemi con gli studenti. Come si aspettava, entrarono 5 genitori in rappresentanza di altri dieci - avevano raccolto le firme – e senza preamboli chiesero al dirigente di “cambiare la prof di matematica” quasi fosse una camicia, pensò lui.
- Da quando era stata assegnata alla scuola, provenendo dalla scuola secondaria di secondo grado, lui aveva capito subito che avrebbe avuto qualche difficoltà perché brava era certamente brava e competente, ma di sicuro aveva aspettative e modi non adeguati a preadolescenti di scuola media.

La comunità scolastica democratica

- **LA PROF DI MATEMATICA “CHE NON VA BENE”**

- Certo aveva messo in conto un “periodo di rodaggio”, ma ormai eravamo a dicembre e in terza ci sarebbero stati gli esami, gli ricordavano i genitori.
- Ora di fronte alla richiesta perentoria dei genitori doveva prendere in mano la situazione; passò rapidamente in rassegna le alternative: un supporto pomeridiano agli studenti, una più stretta collaborazione tra classi parallele, un dialogo a tu per tu con la docente..
- Decise comunque di affrontare la situazione..

Temi generali e loro articolazione

- 3. Educazione civica e alla cittadinanza: quale?
- Una richiesta non prevista: la proposta della stazione dei carabinieri
- Una sperimentazione di una giovane docente: quale supporto
- La classe che si ritira da un progetto
- L'intervento a scatola chiusa
- La scuola "fiera d'Aprile"
- Mission impossible: l'educazione finanziaria

Educazione civica e alla cittadinanza: quale

- Una richiesta non prevista
- Una mattina il dirigente è raggiunto da una e-mail proveniente dal comando locale della Compagnia Carabinieri.
- In essa, ad anno scolastico iniziato e programmazioni di classe approvate, anche in relazione alla ECC, si rende nota la disponibilità dei carabinieri del locale comando ad intervenire nell'istituto da lui/lei diretto con azioni formative volte a diffondere la cultura della legalità.
- Si fa chiaramente trasparire l'auspicio che ciò accada, anche con esplicito riferimento all'insegnamento, da poco introdotto, dell'educazione civica e alla cittadinanza.

Educazione civica e alla cittadinanza: quale

(Una richiesta non prevista /2)

- Il dirigente è “diviso”: l'occasione è senz'altro rilevante, anche in riferimento all'opportunità di incontro di rappresentanti delle istituzioni da parte degli/le alunni/e; dall'altra parte, sa che la richiesta di accogliere entro i percorsi ECC il contributo dell'arma potrebbe generare resistenza dai docenti (i percorsi sono già stati programmati, non si saprebbe come inserire il nuovo contributo che, oltretutto, “mangia” ulteriori ore, ecc.)

Le comunità di scuole

- 4. Le comunità di scuole: le reti e le loro origini
- Rete IDEA
- Rete delle Valli del Noce
- Rete Della Vallagarina
- Rete di Viterbo
- Rete Amico
- Rete ASAL
- Rete Disegnare il futuro

La rete di Viterbo

- Origine e scopi La rete ha preso avvio ne primi anni del 2000. Era costituita da circa 15/20 scuole della provincia di Viterbo di ogni ordine e grado. La sede della rete era stata fissata in un istituto comprensivo di Viterbo (C. Carmine) poi successivamente negli anni 2010/2012 viene spostata in un istituto superiore sempre nel capoluogo: istituto Tecnico P. Savi. La scelta della scuola capofila è stata motivata primo per la centralità territoriale rispetto alle altre scuole secondo per la disponibilità del DS e del DSGA .
-
- Risorse materiali e umane I punti di forza sono stati i DS che avevano costituito un gruppo solido con la caratteristica della massima fiducia reciproca e dell'individuazione delle migliori risorse per per lo svolgimento dei vari incarichi.
-

La rete di Viterbo/2

- I vincoli Quelli che si sono presentati erano principalmente di ordine “burocratico”: scadenza di bandi, rendicontazioni, con modulistiche eccessive, richieste di numerosi dati non utili alle finalità.
- Fasi e scioglimento della rete La rete ha perso vigore per scomparire definitivamente quando sono cambiati i DS per pensionamento. I colleghi dei docenti non sono stati in grado di proseguire in assenza dei DS. Si conferma purtroppo ancora una volta che il patrimonio di idee e pratiche che le scuole costruiscono si basa soprattutto sulle persone e apparentemente diventa patrimonio collettivo e strutturale.
-
- Voglio sottolineare che la rete era dotata di tutti gli strumenti amministrativi necessari per operare: delibere, accordi di rete ed interistituzionali per le varie partnership che si sono succedute negli anni.

In sintesi...

- Queste quattro aree e i casi relativi a ciascuna di esse
- sono stati proposti a gruppi di dirigenti
- alcune in comune, altre specifiche
- perché discutendo tra dirigenti esaminassero le diverse strategie di comportamento da assumere.
- Riportare in collettivo successivamente l'esito di quelle discussioni
- comportava la giustificazione della soluzione proposta
- e quindi una ulteriore elaborazione.

I fondamenti teorici e metodologici della proposta formativa

- le attività proposte per riattivare la relazione tra i dirigenti scolastici trentini
- hanno chiari ed evidenti i fondamenti teorici:
- l'immediatezza e l'apparente semplicità di queste proposte non deve trarre in inganno
- perché fanno riferimento a quadri concettuali diversi e complementari

I fondamenti teorici e metodologici della proposta formativa

- **l'interesse per la quotidianità,**
- per ciò che effettivamente si fa nell'esercizio della professione del dirigente,
- rimanda a due diversi filoni di ricerca.
- Il primo riguarda gli studi sull'everyday cognition, (Lave, 1984 Scribner, 1984)
- vale a dire la cognizione quotidiana
- che hanno messo in luce le diversità, talora davvero grandi,
- tra i modi del ragionamento appreso in contesti istituzionali
- e quelli che si realizzano nella vita di tutti i giorni;
- questi ultimi assolutamente efficaci nel fronteggiare i diversi problemi

I fondamenti teorici e metodologici della proposta formativa

- L'altro filone riguarda gli studi sulla valutazione,
- condotti prevalentemente in area sociologica e di psicologia del lavoro
- sottolineano la funzione fondamentale nel dare “voce” a chi viene valutato e
- nell'indurre la necessaria riflessività
- affinché la valutazione risulti un effettivo strumento per il miglioramento delle prestazioni professionali.

I fondamenti teorici e metodologici della proposta formativa

- Un altro filone di studi, alla base dell'impostazione delle attività proposte,
- riguarda quello sui sistemi organizzativi e la definizione delle istituzioni scolastiche come «**sistemi a legami deboli**» (Zan 2011)
- vale a dire sistemi in cui è fondamentale un grado di autonomia e libertà da parte dei suoi componenti.
- Ciò risulta particolarmente utile nelle attività proposte ai dirigenti scolastici che spesso avvertono l'impossibilità di dare direttive più rigide e vincolanti
- come un ostacolo ad una direzione più efficace.

I fondamenti teorici e metodologici della proposta formativa

- Tale prospettiva mette in luce invece,
- la necessità sostanziale di operare in un sistema che preveda
- un certo grado di autonomia e libertà
- come quella propria dei docenti.
- Contrasta quindi la percezione di “avere le mani legate”
spesso segnalata nei discorsi tra dirigenti scolastici.
- **Cornice generale** in cui si inquadrano le attività rivolte ai dirigenti scolastici e alle ricerche che hanno studiato i modi di affrontare la loro quotidianità **è quella della psicologia socio- culturale** (Yrjo Engestrom)

I fondamenti teorici e metodologici della proposta formativa

- Tale prospettiva considera ciascun professionista inserito
- in un “sistema di attività”
- con sue **regole**, con una specifica **divisione del lavoro** e all’interno di una **comunità** di riferimento.

- Questa prospettiva quindi consente
- di riconoscere la funzione dei singoli,
- ma anche il loro legame con i/le colleghi/e,
- con gli strumenti professionali
- e con la comunità in cui la scuola - in questo caso - opera e svolge la sua funzione

I fondamenti teorici e metodologici della proposta formativa

- si motiva così
 - la necessaria costruzione dei legami professionali
 - fare rete, ad esempio
 - che rende più efficace ed efficiente l'attività educativa
-
- nello stesso tempo, non relega la scuola “autonoma”
al ruolo di terminale staccato di un elaboratore centrale.

I fondamenti teorici e metodologici della proposta formativa

- **Dal punto di vista metodologico**

- il coinvolgimento in *attività*
- che richiedano l'impegno di elaborazione
- e di confronto tra i partecipanti ad una attività formativa
- è stato da tempo teorizzato in ambito pedagogico e psicologico,
- sia per studenti a scuola che per gli adulti;
- richiamarsi a quella tradizione
- e su questa innestare le cornici concettuali di ricerche ulteriori
- è stata una scelta conseguente e ineludibile.

Riferimenti bibliografici

- Ajello A.M. (con T. Grandi, S. Vigiani) (2008) Conoscere per valutare la dirigenza scolastica
- Ajello A. M. P. Mazzoli (2023) I giovedì di IPRASE. Spunti, strumenti e strategie per la dirigenza scolastica. Materiali e riflessioni. Dicembre 3/2023 Edizioni della Provincia Autonoma di Trento
- Sclavi M.(1994) Ad una spanna da terra Milano: Feltrinelli
- Scribner S. (1984/1995) Studying working intelligence in B. Rogoff J. Lave (1984) Everyday cognition: its development in social context Cambridge MA Harvard University Press (p.9-40) (tr it in Pontecorvo C., A. M. Ajello, C. Zuccheromaglio (1995/2004) I contesti sociali dell'apprendimento Milano:LED
- Zan S. (2011/2022) Le Organizzazioni Complesse Roma: Carocci