

# **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 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/Ile 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 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 collegi 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 Harward University Press (p.9-40) (tr it in Pontecorvo C., A. M. Ajello, C. Zucchermaglio (1995/2004) I contesti sociali dell'apprendimento Milano:LED
- Zan S. (2011/2022) Le Organizzazioni Complesse Roma: Carocci