

# *Realizzare il miglioramento a scuola: ruoli e funzioni*

Anna Maria Ajello

Stresa 1° settembre 2023

## *Realizzare il miglioramento a scuola: ruoli e funzioni*

- Il titolo del convegno indica il mettersi in cammino, riconoscersi nei processi di cambiamento per migliorare
- Reti “antiche”: vuol dire aver riconosciuto da tempo che le scuole non sono monadi,
- I dirigenti non sono solo gestori in senso giuridico-formale
- i docenti non sono eroi solitari o artigiani isolati, ma costituiscono un insieme:

## *Realizzare il miglioramento a scuola: ruoli e funzioni*

- presupposti fondamentali per cambiare
- Dalla fondazione delle reti ad oggi sono di molto accresciute le ragioni per cambiare (v Agenda 2030 sostenibilità, transizione digitale, etc)
- Mio intervento: riesaminare insieme alcuni aspetti fondamentali, inquadrarli e indicare prospettive ulteriori proprio per realizzare gli ulteriori cambiamenti positivi

## *Realizzare il miglioramento a scuola: ruoli e funzioni*

- **Dirigere le scuole**
- La scuola come sistema: nel suo complesso
- v il costrutto di Yrjo Engestrom che parla di “*sistema di attività*” – articolato in azioni e operazioni -
- si allude al funzionamento generale di una società (il sistema sanitario, il sistema produttivo etc);
- ma anche la singola scuola va considerata tale, un sistema con la complessità del suo funzionamento
- «Sistema di attività» cogliere aspetti operativi, non soltanto «sistema» in termini relazionali

## *Realizzare il miglioramento a scuola: ruoli e funzioni*

- Tale complessità è spesso causa di riflessioni sconsolate da parte del dirigente: *“avere le mani legate”*..
- In altri Paesi (ad es. Inghilterra e Svezia), al dirigente sono attribuite maggiori libertà di manovra, per così dire, sino all’assunzione e al licenziamento dei docenti, ma sono sistemi caratterizzati da una forte accentuazione del controllo locale della comunità.
- Più analiticamente vanno considerate le caratteristiche peculiari di questo sistema in cui gli “operatori”, in questo caso i docenti, devono avere una *autonomia e libertà professionale* che consenta loro la *flessibilità*
- necessarie per rapportarsi in modo adeguato alle diverse situazioni contestuali e individuali

## *Realizzare il miglioramento a scuola: ruoli e funzioni*

- Se consideriamo il caso dei medici,
- anche a loro è attribuita un margine ampio di libertà perché possano intervenire con efficacia rispetto ai singoli pazienti e alle cure loro destinate.
- La libertà dei docenti, che può apparire talora eccessiva e fonte di danno invece che di efficacia, è in realtà coesistente alla loro funzione
- Non a caso si indica la scuola come un “*sistema a legami deboli*” (Weick, 1976; Zan, 2011) proprio per alludere a questa caratteristica

## *Realizzare il miglioramento a scuola: ruoli e funzioni*

- rende impossibile teorizzare la necessità di una struttura rigida (come nel caso, ad esempio, del sistema militare di un Paese)
- al tempo stesso evidenzia la specificità di un sistema che persegue sue proprie finalità, non riducibili a modalità esecutive
- Il dirigente scolastico quindi deve muovere da questo presupposto: *la libertà dei docenti della sua scuola*

## *Realizzare il miglioramento a scuola: ruoli e funzioni*

- Quali conseguenze ha tutto questo sul piano dell'esercizio del ruolo dirigenziale?
- In primo luogo si inferisce un cambiamento radicale della sua funzione:
  - da responsabile amministrativo/gestionale centrato sul mansionario
  - a leader di una comunità;
  - ciò rende manifesta una evidente implicazione: si tratta di una leadership non come figura carismatica (tratto personale)



## *Realizzare il miglioramento a scuola: ruoli e funzioni*

ma

- connotata dal punto di vista pedagogico e dal punto di vista organizzativo
- da tempo è dimostrata la funzione decisiva del dirigente scolastico
- nel promuovere cambiamenti positivi
- nel caso del nostro Paese, vuol dire innanzi tutto
- ***superare il modello trasmissivo*** del fare scuola
- promuovere l'adozione di modelli didattici innovativi fondati sulla collaborazione e l'inclusività.

## *Realizzare il miglioramento a scuola: ruoli e funzioni*

- Realizzare simili processi
- richiede mutamenti rilevanti nelle pratiche didattiche
- e nel funzionamento organizzativo
  
- vuol dire affermare una funzione di *leadership solida*;
  
- il dirigente scolastico deve divenire leader
- perché non basta che sappia impartire le giuste direttive,

## *Realizzare il miglioramento a scuola: ruoli e funzioni*

- deve intravedere nei colleghi e nelle colleghe
- “il capitale umano” della scuola,
- persone in grado di collaborare al raggiungimento di nuovi obiettivi
- Il cui perseguimento richiede modalità nuove e diverse di svolgere il proprio ruolo,
- e ciascuno deve voler partecipare sulla base della *convinzione* dell'ineludibilità dei cambiamenti necessari.

## *Realizzare il miglioramento a scuola: ruoli e funzioni*

- Un ulteriore elemento che caratterizza l'esercizio di questo ruolo in termini innovativi :
- riguarda la *fiducia* che deve ispirare le relazioni tra il dirigente e tutto il personale della scuola;
- vuol dire evidentemente *abbassare la soglia del controllo*,
- sapendo che l'elemento di rischio presente in questo abbassamento è fisiologico

## *Realizzare il miglioramento a scuola: ruoli e funzioni*

- rappresenta proprio la possibilità per tutti di sentirsi *responsabili* di quanto si viene facendo;
- senza fiducia viene meno il protagonismo di ciascuno
- è il tratto essenziale perché si raggiungano obiettivi come *comunità educante* interna alla scuola.

## *Realizzare il miglioramento a scuola: ruoli e funzioni*

- In modo analogo tutti/e coloro che
  - rivestono funzioni di autorità,
  - anche i docenti in classe,
  - potranno ispirare i loro comportamenti a questo stile
- 
- si caratterizza proprio per le *modalità promozionali* dei comportamenti positivi
  - orientati al raggiungimento di obiettivi comuni, noti e condivisi,

## *Realizzare il miglioramento a scuola: ruoli e funzioni*

- di cui anche gli stessi studenti dovrebbero essere consapevoli.
- Si tratta di un percorso più difficile e non scorrevole,
- è comunque ineludibile,
- se si vogliono coinvolgere in modo autentico e non formale
- le diverse persone che lavorano a scuola, docenti e non solo loro.

## I docenti

- Passando poi all'altra componente fondamentale della scuola,
- vale a dire i docenti,
- è stata sottolineato la loro libertà professionale per poter intervenire flessibilmente
- con efficacia rispetto alle situazioni del contesto
- e dei singoli
- che si trovano a fronteggiare



# I docenti

- .
- Il paragone con i medici ci è servito per alludere alla loro analoga libertà professionale,
- ciò non vuol dire per nessun dei componenti delle due categorie *anarchia professionale*
- perché ci sono, nel caso dei medici, dei protocolli di comportamento,
- di cura e di terapie a cui si devono attenere, pur nella loro libertà

## I docenti

- Questi protocolli mancano nel caso dei docenti
- – non certo per i comportamenti gravi o inadempienti –
- ma sarebbe opportuno riconoscerne la necessità
- perché fornirebbero un fondamento più solido alle strategie che di volta in volta si mettono in atto in classe.

# I docenti

- Il primo passo in questa direzione
- è quello di riconoscersi come comunità professionale,
- come “*comunità di pratiche*” (Lave e Wenger, 1998)
- si direbbe in termini di psicologia culturale
- poiché si sottolinea la condivisione
- di valori,
- di modalità di intervento,
- di routine consolidate,
- tutto questo fondato su intenti comuni ed esiti realizzati.

# I docenti

- è evidente a tutti,
- nell'attuale complessità del fare scuola, che
- non basta più “il/la bravo/a docente”

ma

- è necessario operare insieme
- sulla base di convinzioni comuni e modalità condivise
- per poter perseguire con efficacia gli obiettivi
- che si intendono raggiungere

## I docenti

- Proprio a questo proposito sono molto interessanti le caratteristiche
- riconosciute come specifiche del funzionamento dei docenti negli USA
- coinvolti nelle sperimentazioni didattiche che avevano maggior successo,
- analizzando ciò che facevano *al di fuori della classe*.
- Eccole:

I docenti con gli esiti migliori

- *Hanno valori condivisi*
- *Sono concentrati sull'apprendimento degli studenti*
- *Conducono dialoghi di riflessione*
- *Hanno modalità collaborative*
- *Deprivatizzano le pratiche didattiche*

# I docenti

- L'originalità dell'identificazione di queste caratteristiche
- risiede principalmente nel fatto che sono state ricavate
- non osservando ciò che succede in classe,  
ma
- vedendo come funzionano
- i docenti migliori (per gli esiti che fanno raggiungere agli studenti)
- *al di fuori della classe,*
- interagendo cioè con i/le colleghi/e, agendo come una vera e propria comunità professionale.

# Significato di queste caratteristiche

- -avere valori condivisi: vuol dire ad esempio:
- essere concordi sulle funzioni della scuola, sulla promozione di comportamenti socialmente positivi, sulla costruzione di relazioni positive con l'esterno (a partire dai genitori sino alla comunità territoriale) e così via.
- Questo significa avere degli *orientamenti comuni*, che in realtà raramente si esplicitano e si riconoscono come necessari punti di riferimento che devono orientare l'azione congiunta dei docenti;



# Significato di queste caratteristiche

- -essere concentrati sull'apprendimento degli studenti: vuol dire avere questo come fulcro delle attività, anche alla luce della loro maggiore o minore produttività rispetto agli esiti attesi;
- -condurre dialoghi di riflessione: questa caratteristica si fonda sul riconoscimento del valore che riveste lo scambio tra colleghi e la possibilità di ragionare insieme sull'andamento dei processi educativi e didattici che si sono innescati;
- -avere modalità collaborative: questo aspetto si riconnette al sentirsi parte di una comunità professionale e di un gruppo che, perseguendo obiettivi comuni, ha interesse all'aiuto reciproco e al sostegno, proprio collaborando

# Significato di queste caratteristiche

- -deprivatizzare le pratiche didattiche: di tutte le caratteristiche questa risulta una sorta di cartina al tornasole che fa riconoscere un modo diverso e innovativo di gestire il ruolo docente;
- far vedere i propri materiali di lavoro, le attività che hanno costituito la proposta didattica, gli esiti che hanno prodotto nell'elaborazione degli studenti è l'esatto contrario del chiudersi nell'aula al riparo da occhi indiscreti e "fare lezione".
- Le cinque caratteristiche sono interessanti anche perché possono costituire *obiettivi di formazione e aggiornamento*; sapere infatti che questo modo di funzionare risulta più efficace, può orientare le proposte formative che si rivolgono ai docenti.

## docenti e sistemi educativi

- Un ulteriore elemento di interesse è fornito dal confronto con quelle che Andreas Schleicher (2018/2020) nel suo *Una scuola di prima classe* (ed. Il Mulino) indica essere le caratteristiche dei sistemi scolastici che hanno i migliori esiti. A proposito dei *valori* Schleicher scrive:
  - *Assegnare un'importanza prioritaria all'istruzione*
  - *Tutti gli studenti possono imparare e raggiungere buoni risultati*
  - *Prefiggersi aspettative elevate (policy e indicazioni parzialmente operative)*
- Pur riguardando le politiche in generale, non si può non riconoscere tratti di *affinità* e di *coerenza* con quelle caratteristiche del funzionamento dei docenti appena indicato

In conclusione, alcuni spunti di riflessione tratti dalle pagine di Schleicher (cit)

- *«Cambiare gli apparati burocratici nell'istruzione è come spostare cimiteri: spesso è difficile contare sull'aiuto di chi li abita perché sono davvero in tanti a difendere lo status quo» (p. 343)*
- *«La maggior parte dei nostri sistemi scolastici è progettata per classificare ed eliminare le persone, non per aprire opportunità e far fronte ai diversi bisogni degli studenti» (p.345)*

## Spunti di riflessione

- *«...una delle peggiori infrazioni, quando si affronta un test, consiste nel consultarsi con un altro studente. Ma dato che l'innovazione adesso è basata molto spesso sulla condivisione delle conoscenze, i test di verifica futuri non dovrebbero squalificare gli studenti per aver collaborato con altri esaminandi, ma trovare il modo giusto per lasciarglielo fare» (p 350)*
- La fatica di cambiare, la diversa finalità della scuola nella società attuale, l'opportunità di ampliare le modalità di verifica e valutazione:
- *un itinerario davvero lungo e impegnativo...*  
ma le reti sono già in cammino!