



# UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

MASTER DI SECONDO LIVELLO

*MASTER UNIVERSITARIO NAZIONALE PER LA DIRIGENZA DELLE ISTITUZIONI SCOLASTICHE -  
MUNDIS*

**Direttore del corso: Prof. Luciano Galliani**

## PROJECT WORK

*“La leadership scolastica,  
strumento per coniugare  
burocrazia ed innovazione.”*

Tutor: **DOTT.SSA VALERIA FRISO**

Corsista: **DOTT.SSA ELENA ROMANO**

**Anno Accademico 2008/2009**

## INDICE

<b>INTRODUZIONE.....</b>	<b>2</b>
<b>I PARTE.....</b>	<b>2</b>
<b>DESCRIZIONE DEL PROGETTO.....</b>	<b>2</b>
TEMA AFFRONTATO: LA LEADERSHIP SCOLASTICA, STRUMENTO PER CONIUGARE BUROCRAZIA ED INNOVAZIONE. ....	2
<b>II PARTE.....</b>	<b>7</b>
<b>REALIZZAZIONE DI UN PROGETTO.....</b>	<b>7</b>
PREMESSA.....	7
TITOLO.....	8
DURATA DEL PROGETTO.....	8
LUOGO DI REALIZZAZIONE.....	8
DESCRIZIONE DI CONTESTO E BISOGNI CHE GIUSTIFICANO LO SVILUPPO DELL'INTERVENTO PROPOSTO.....	8
OBIETTIVI GENERALI.....	11
OBIETTIVI SPECIFICI.....	11
DESTINATARI DELL'INTERVENTO.....	11
SETTORI E SOGGETTI COINVOLTI.....	12
FASI DELL'INTERVENTO E MODALITÀ DI REALIZZAZIONE.....	12
RISORSE.....	28
TEMPI DI REALIZZAZIONE.....	28
DEFINIZIONE DELLE MODALITÀ DI MONITORAGGIO, DI VERIFICA E DI VALUTAZIONE.....	28
BUDGET DELL'INTERVENTO.....	29
<b>III PARTE.....</b>	<b>31</b>
<b>LA METODOLOGIA E I RISULTATI.....</b>	<b>31</b>
MODELLI TEORICI E FONTI BIBLIOGRAFICHE DI RIFERIMENTO.....	31
METODI E STRUMENTI PROPOSTI.....	35
RISULTATI ATTESI.....	36
PUNTI DI FORZA E PUNTI DI DEBOLEZZA.....	37
ELABORAZIONE DI UN POSSIBILE PIANO DI DIFFUSIONE DEI RISULTATI.....	37
<b>CONCLUSIONI PERSONALI.....</b>	<b>38</b>
<b>BREVE BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>38</b>

## INTRODUZIONE

Z. Bauman<sup>1</sup> afferma che la modernità attuale sostituisce “*l’eteronomica determinazione della condizione sociale con una compulsiva autodeterminazione*”.

Si tratta di un processo continuo di individualizzazione, che ci vede obbligatoriamente coinvolti nella costruzione di un’identità umana. E’ senz’altro un percorso di natura intrapersonale, ma che non può prescindere da una dimensione interpersonale stante la stretta correlazione tra sé e l’Altro. Ciascuno diventa attore agente e, sulla base di questo, soggetto che produce determinanti su sé e su ciò che è esterno da sé.

Se questo è il contesto attuale, ne consegue che anche all’interno di un ruolo dirigenziale, divenga indispensabile pensare ad una professionalità rinnovata e soprattutto agita sui paradigmi della crescita, del cambiamento, della responsabilizzazione, molto più che sulla reiterazione di prassi consolidate.

La leadership, con la sua centratura sul cambiamento, con il riconoscimento della valenza e significatività del singolo, in questo si pone come riferimento efficace.

## I PARTE

## DESCRIZIONE DEL PROGETTO

### **TEMA AFFRONTATO: LA LEADERSHIP SCOLASTICA, STRUMENTO PER CONIUGARE BUROCRAZIA ED INNOVAZIONE.**

Con l’attribuzione dell’autonomia funzionale agli istituti scolastici è profondamente cambiato il ruolo del capo d’Istituto, ora Dirigente scolastico.

Questo passaggio va collocato all’interno di un processo di modernizzazione della Pubblica Amministrazione iniziato, sul piano normativo, con l’emanazione della Legge n.421 del 1992 e il conseguente decreto legislativo n.29 del 1993, che traduce in norma i criteri assegnati dal Parlamento al Governo per riformare l’organizzazione della Pubblica Amministrazione. La successiva legge n.59 del 1997, in particolare, pone le condizioni per due passaggi essenziali

- dall’accentramento al decentramento gestionale
- dalla settorialità alla concertazione.<sup>2</sup>

A completamento, l’affermazione del principio di sussidiarietà come fondante l’intero ordinamento mediante la modifica al Titolo V della Costituzione (L.C.3/2001), riconoscendo autonomia del privato al quale non si può sostituire l’intervento pubblico, produce la necessità di strutturare forme di *governance* partecipate.

<sup>1</sup> Bauman, Zygmunt (2004). *Modernità liquida*. Bari: Edizioni Laterza.

<sup>2</sup> Stellacci, Lucrezia (2006). “*Riforma dell’amministrazione*”. En.: G. Cenerini – M. Spinosi. *Voci della scuola*, pp.435-445. Napoli: Tecnodid editore

Tali principi si affermano anche rispetto alle istituzioni scolastiche la cui autonomia, di conseguenza, viene a collocarsi sia come potere di regolamentare le funzioni decentrate assunto in forma diretta da ciascuna istituzione con personalità giuridica, sia altresì come responsabilizzazione rispetto all'azione istituzionale esplicita. Di questo si trova conferma anche nella previsione di un sistema di valutazione della Dirigenza scolastica nei termini di responsabilità di risultato.

Va tuttavia considerato che la declinazione di un assetto normativo non sempre va di pari passo con una trasformazione sul piano culturale. Talvolta assistiamo ad un'innovazione della norma, frutto di riflessioni d'avanguardia che sanno leggere segni anche solo abbozzati, consentendo una virata in una direzione specifica; talaltra assistiamo, invece, a discipline che per legge sanciscono una trasformazione di matrice culturale in realtà già avvenuta. Si pensi alla modifica del diritto di famiglia che equiparò la posizione femminile e maschile, di fatto attestando un costume già presente. La norma, può quindi assumere una funzione regolativo-sanzionatoria od una di indirizzo e di sviluppo.

Sul piano della dottrina, P. Romei,<sup>3</sup> all'interno di una riflessione sul rapporto tra organizzazioni ed istituzioni, riferendosi al sistema, colloca queste ultime come terminali di un processo mediante il quale un gruppo sociale diventa da semplice movimento, organizzazione ed infine istituzione.

Il passaggio dall'organizzazione di un gruppo sociale alla costituzione di un'istituzione comporta

- l'acquisizione di una connotazione identitaria specifica propria, separata dalle persone che la incarnano. Ogni istituzione nasce e persegue scopi precisi e lo fa adottando strutture e procedure formali che la connotano;
- una progressiva acquisizione di valore in sé, conferito sia dagli interlocutori interni sia da quelli esterni, indipendentemente dalla capacità di realizzare obiettivi concreti.

L'istituzione soddisfa i bisogni di dipendenza, affiliazione, appartenenza dei singoli cittadini e per questo ne acquisisce la loro fiducia; una fiducia che nel tempo assume una connotazione aprioristica e quindi non più collegata ad una sistematica verifica e riattribuzione da parte dei singoli. G. Zagrebelsky<sup>4</sup> afferma che le istituzioni sono delle “*stabilizzazioni*” che permettono di andare oltre “*le incertezze che il gioco delle reciproche aspettative soggettive può determinare*”. E' come se, nel tempo, si costituisse una sorta di Io istituzionale connotato dalla conformazione dell'Istituzione (Scuola-Comune-Stato), una sorta di registro timbrico che ne definisce la struttura mediante i suoi apparati, aggregato ad una dimensione valoriale che eleva a rango di universalità il soddisfacimento di bisogni sociali. Le istituzioni diventano così un punto di riferimento per i comportamenti assumendo un'importanza, un peso che si radica nella coscienza collettiva e va al di là delle persone

---

<sup>3</sup> Romei, Piero (1995). *Autonomia e progettualità. La scuola come laboratorio di gestione della complessità sociale*. Firenze: La Nuova Italia.

<sup>4</sup> Zagrebelsky, Gustavo (2005). *Essere delle istituzioni*. Napoli: editoriale scientifica.

che lavorano al suo interno; costituiscono l'esplicitazione di riferimenti sociali cui il singolo attinge nell'orientare la condotta, all'interno di una prospettiva di carattere universale, dove si afferma l'opportunità di un equilibrio tra uno e tanti, fornendo sicurezza nella pluralità della relazione. E' una sorta di personalizzazione spersonalizzata: l'istituzione diventa la Persona, l'Altro in grado porsi di fronte al singolo, consentendogli la determinazione del proprio io, ma nel contempo garante del soddisfacimento dei suoi bisogni e di quelli della collettività. Ciascuna istituzione allora acquisisce una specifica conformazione data dai bisogni cui corrisponde e dalle modalità mediante le quali fornisce risposta a questi, sempre in una prospettiva di universalità e non d'individualità. Ne consegue che da un canto garantisce "l'esigibilità" del diritto e, nel contempo, favorisce lo sviluppo di un sistema sociale.

E' necessario però che l'istituzione, proprio per farsi garante nei confronti del singolo, mantenga una certa stabilità. Si strutturano allora delle liturgie che forniscono conferma del perdurare della sintonia con i bisogni, con i sentimenti e con i miti sociali, a testimonianza affidabile di valori "infusi", ma che costituiscono, altresì, elemento deterrente per qualsivoglia forma d'innovazione. In questo senso è il rispetto delle regole che assicura successo all'istituzione, ma determina il rischio che questa divenga un "guscio vuoto"<sup>5</sup> in quanto non più corrispondente ai bisogni effettivi identificati dalla società. Al pari la burocrazia, nel fornire garanzie rispetto alla prevedibilità dell'evasione della risposta all'utente, frena l'ingresso di scelte che potrebbero rivelarsi più adeguate.

Per chi vi si colloca all'interno, inoltre, il compito istituzionale può fornire una funzione emancipante perché consente di promuovere nuove forme del vivere partecipato: la prassi fatta di quotidiane interrelazioni con istituzioni dagli scopi più differenziati insegna che l'eccellenza si coniuga ad interazioni feconde. Tuttavia, come sottolinea sempre Zagrebelsky, può crearsi una sovrapposizione a livelli tali che il singolo viva l'appartenenza all'istituzione come gestione personalista della stessa e che, di conseguenza l'individuale-oggettivo si sovrapponga all'istituzionale-obbiettivo.

Da quest'analisi emergono già, con evidenza, delle profonde antinomie:

- staticità/innovazione: i vincoli interni all'Istituzione ne conferiscono valore, ma è altrettanto vero che fondano processi statici;
- singolo/collettività: al singolo viene riconosciuta cittadinanza attiva, ma gli si chiede di interfacciarsi con l'istituzione comprendendone la valenza sociale;
- dimensione personale/impersonale: ogni forma di personalizzazione fa asservire l'istituzione al singolo, ma conferisce anche delle molteplici potenzialità generative.

---

<sup>5</sup> Zagrebelsky, Gustavo. Op. cit.

Andando ad indagare nello specifico sulla realtà scolastica, P. Romei coglie alcuni aspetti che ne costituiscono anche i nodi.

Ciascuna scuola gode giuridicamente di un'autonomia funzionale, ma è soggetta a vincoli dati dal sistema centrale. Se pensiamo alla gestione del personale questa è cosa di non poco conto. Chi compone una comunità scolastica vi è approdato dopo una procedura concorsuale, un inserimento in graduatoria, una corretta domanda di mobilità; quindi a seguito di procedure fortemente connotate su un piano formale. Si formano quelli che Romei definisce gruppi-destino che prescindono da una sintonia socio-affettiva. Persone che non si sono scelte, sono chiamate non solo a convivere ma anche a collaborare. Inoltre, l'autonomia (pur sempre soggetta a vincoli centrali), implica la capacità dei soggetti che vi operano di assumersi maggiori responsabilità, proprio in quanto chiamati in causa direttamente rispetto al raggiungimento dei fini istituzionali. L'autonomia costituirebbe dunque un'opportunità, ma presuppone la capacità di porsi problemi, di effettuare delle scelte, di agire assumendo in proprio il carico delle conseguenze.

Emergono, quindi, con evidenza ulteriori antinomie che caratterizzano nello specifico le istituzioni scolastiche, conferendo un elevato livello di complessità al sistema e delle quali è indispensabile identificare la portata, per adottare scelte realmente efficaci. In particolare nella scuola sussistono forze centripete, tendenti a coordinare ed integrare, contestualmente a spinte centrifughe tendenti ad ampliare gli spazi per l'affermazione della propria diversità. Coesistono staticità e dinamismo, ritualità ed innovazione.

Se, infine, ci si rapporta con un contesto esterno fortemente dinamico, dove i livelli di accelerazione sono crescenti, ne consegue la natura progressivamente impropria di prassi fondate unicamente su rituali, staticità, burocrazia; l'innovazione deve imporsi se vuol far breccia sull'assetto consolidato dell'istituzione che, dal canto suo, si potrebbe affermare abbia il compito di resistere. L'innovazione allora deve riuscire a dimostrare all'istituzione che qualsiasi forma di cambiamento è socialmente più forte. Quando ciò viene accolto, significa che il cambiamento è entrato nell'istituzione e che si è istituzionalizzato a sua volta, acquisendo le caratteristiche della staticità e producendo nuove routine ispirate a nuovi valori di riferimento. Si tratta allora di costruire un equilibrio, ma all'interno di un processo progressivo di crescita. Un equilibrio fra le antinomie, fra le forze centripete e centrifughe, fra la sicurezza della routine e la vitalità del cambiamento, fra la burocrazia e l'innovazione, fra un coinvolgimento allargato e l'individuazione di figure di riferimento, fra la *mission* istituzionale e la direzione che l'istituzione decide di assumere come propria (*vision*).

Qui si colloca il ruolo determinante del Dirigente scolastico che con scelte gestionali opportune, permeate da una leadership diffusa, può costruire risposte adeguate alle istanze in cambiamento,

salvaguardando l'istituzione in sé e la sua funzione, comunque all'interno di un dettame normativo che si evince dalla lettura congiunta dell'art.21 della Legge 59/97 e dell'art.25 del D. Lgs.165/2001.

Le riflessioni dell'Osservatorio sulla scuola dell'autonomia del centro di ricerca sulle amministrazioni pubbliche "Vittorio Bachelet" della Luiss Guido Carli di Roma, espresse da Antonio Cocozza e Giorgio Perrotto nel 2005, rilevano una situazione non ancora strutturata. La ricerca evidenzia l'esistenza di buone pratiche nel campo della didattica e della sperimentazione organizzativa o della valutazione, già avviate prima dell'emanazione del Regolamento applicativo dell'autonomia (dpr 275/99), ma la generalizzata mancanza di una precisa strategia gestionale e di una coerenza di questa con struttura, cultura e processi organizzativi. A questo si affianca una Dirigenza scolastica che attualmente non ha formazione unitaria, né origine omogenea, alla quale corrispondono stili dirigenziali molto differenziati.

Se si sviluppa la riflessione ad un livello più ampio per comprendere il campo dell'azione dirigenziale e le potenzialità reali dell'autonomia scolastica, è indispensabile fare chiarezza, altresì, circa il rapporto tra dimensione nazionale e quella locale. La figura del Dirigente scolastico non a caso viene declinata all'interno del D. Leg.vo 165/2001, come una specificità del ruolo dirigenziale pubblico. Infatti, l'intervento del Dirigente scolastico dovrebbe collocarsi secondo una filiera che parte da una direttiva generale sull'azione amministrativa e sulla gestione (emanata dopo l'approvazione del bilancio dello Stato), nella quale siano esplicitati obiettivi, mission, parametri ed indicatori dell'azione amministrativa; attraversa la Programmazione operativa realizzata a cura del Capo Dipartimento, che definisce le operazioni da svolgere per il raggiungimento degli obiettivi e delle attività indicate nella Direttiva ministeriale; arriva al Direttore scolastico regionale con il compito di declinare gli obiettivi operativi in piani d'azione. Su questi dovrebbe fondarsi l'attività di negoziazione tra Direttore scolastico regionale e Dirigente scolastico. Per ciò che concerne il dicastero dell'istruzione, manca l'individuazione di indicatori correlati agli obiettivi; ne consegue che la fase di pertinenza delle istituzioni scolastiche regionali, che avrebbe il compito di contestualizzare su una specifica realtà la programmazione nazionale, rimane di tipo generico, così come, di conseguenza gli obiettivi assegnati al Dirigente scolastico.

Ne deriva un'attribuzione forte di responsabilità al singolo Dirigente che deve raccordare il suo intervento con il circuito dell'attività amministrativa in senso ampio, sia sul piano della conformità degli atti alla norma, sia su quello della realizzazione dei principi stessi, pur in assenza di riferimenti di campo precisi. Ancora una conferma dell'incisività di una figura dirigenziale che coniughi management e leadership, conferendo una virata all'istituzione e mediante la stessa al sistema scolastico nel suo complesso.

Si innesta, all'interno di tale prospettiva, l'idea di un progetto mediante il quale il Dirigente scolastico apprenda non solo dove collocarsi, ma soprattutto come collocarsi in un sistema scolastico, individuando le mete fondamentali, gli obiettivi a lungo termine dell'organizzazione, la scelta dei criteri d'azione e di allocazione delle risorse. In tutto questo la leadership scolastica, intesa come capacità di sviluppare l'istituzione e le sue risorse, si ritiene abbia un ruolo di assoluto rilievo.

Come sottolinea Ivana Summa<sup>6</sup> si tratta di una figura di Dirigente scolastico capace di attivare impegno, motivazione, gratificazione, ma anche di saper guardare lontano ovvero di essere proiettato sul futuro e sul nuovo. Si tratta di un ruolo dirigenziale che sviluppi una sussidiarietà orizzontale e verticale, espressione di un'idea di *governance* in sostituzione del *government* e garante della realizzazione di un'autonomia di scopo, con un intervento che contemperi legittimità, efficienza, efficacia, trasparenza dell'azione sia didattica sia amministrativa, qualità del servizio dell'istruzione.

Il presente progetto riguarda **l'azione di un Dirigente scolastico** finalizzata a promuovere una *mission* che si connota in modo specifico in un'istituzione scolastica, entro una vision comune. Ciò al fine di sviluppare una maggiore capacità progettuale e d'intervento della scuola nel suo sistema.

L'azione, all'interno di una prospettiva sistemica, si sviluppa su tre piani:

- organizzativo
- comunicativo-relazionale
- formativo

assumendo a riferimento tutti gli elementi di contesto locale e globale sopra evidenziati. Tali considerazioni sono da ritenersi significative ai fini del presente progetto che mira non solo all'individuazione di piste operative specificamente connotate rispetto all'istituzione di cui si tratta, ma vorrebbe, altresì, proporre degli elementi di riflessione caratterizzanti un'azione dirigenziale in senso lato.

## II PARTE

## REALIZZAZIONE DI UN PROGETTO

### PREMESSA

All'interno di tutti i sistemi produttivi viene posta attenzione alla dimensione del capitale umano, quale elemento significativo per il raggiungimento delle finalità proprie dell'organizzazione in cui ci si colloca.

---

<sup>6</sup> Summa, Ivana (2004). "Leadership scolastica". En.: G. Cenerini – M. Spinosi. *Voci della scuola*, pp.233-241. Napoli: Tecnodid editore.



Il sistema scolastico, che si connota in modo specifico proprio per la “costruzione” di capitale umano, sembra dimentico dell’importanza che tutti gli attori siano messi nella condizione di potersi esprimere in modo attivo ai fini del raggiungendo della *mission* istituzionale nel migliore dei modi. Accade che Dirigenti scolastici, docenti, personale ATA, si percepiscano come vittime di un sistema scolastico senza cogliere la potenzialità di divenire attori di crescita e cambiamento.

Il presente progetto vuole intervenire proprio su questo. Vuole essere una proposta per attivare le possibilità di miglioramento insite in ogni sistema ed ancor più in un contesto di professionisti responsabili della crescita e della costruzione di cultura. Si tratta di una responsabilità con accezione positiva, riconducibile all’etimologia del termine “re-spondeo”, come capacità di dare risposta, attraverso una leadership capace di coinvolgere, dare fiducia, creare condivisione e proiezione verso il futuro.

Il ruolo del Dirigente scolastico in questo è determinante.

## **TITOLO**

*“LA LEADERSHIP SCOLASTICA, STRUMENTO PER CONIUGARE BUROCRAZIA E INNOVAZIONE.”*

## **DURATA DEL PROGETTO**

Il progetto avrà carattere biennale:

- I anno - conoscenza ed avvio
- II anno - consolidamento, implementazione e scelte di campo; avvio processi di riflessione auto valutativa e valutativa.

## **LUOGO DI REALIZZAZIONE**

Si prevede di realizzare il presente progetto all’interno di un Istituto Comprensivo di ampie dimensioni (al di sopra dei 1000 alunni), con 6 scuole dell’infanzia, 5 scuole primarie e due scuole secondarie di 1<sup>^</sup> grado.

## **DESCRIZIONE DI CONTESTO E BISOGNI CHE GIUSTIFICANO LO SVILUPPO DELL’INTERVENTO PROPOSTO**

Il contesto di riferimento è un Istituto Comprensivo composito, costituitosi una decina di anni fa, a seguito di un dimensionamento, come fusione di una Direzione Didattica e di una Presidenza. La sede amministrativa ha trovato collocazione presso la sede della Direzione Didattica, mentre la

Presidenza delle due scuole secondarie di 1<sup>o</sup> grado, afferenti a Comuni diversi, è stata soppressa. I plessi sono dislocati all'interno di cinque municipalità di dimensioni differenziate: dai 12.000 abitanti del Comune con maggiore estensione, ai 700 di quello più piccolo. Si tratta, comunque, di realtà territoriali medio piccole, collocate geograficamente nell'arco prealpino giuliano.

Il livello socio-economico è medio basso, con un indice di vecchiaia particolarmente significativo in alcune municipalità. La propensione all'innovazione è piuttosto contenuta. Quest'aspetto in particolare, assume significatività anche all'interno dell'istituto stesso, specie se si considera l'assetto organizzativo.

Il dimensionamento, che ha visto la "prevalenza" di una Direzione didattica su una Presidenza, prevalenza esercitata anche da una figura direttiva molto accentratrice ed autoritaria, ha di fatto creato una frattura fra il personale docente delle scuole dell'infanzia e primarie e quello delle scuole secondarie di 1<sup>o</sup> grado. Il secondo, in particolare, poco propenso alla presa in carico in prima persona di aspetti burocratico-amministrativi, ha vissuto tale passaggio come perdita, oltre che per ciò che concerne una certa autorevolezza, anche sul piano strettamente organizzativo.

Negli ultimi anni, dopo tale avvio, si sono susseguiti Dirigenti scolastici più attenti alla gestione ordinaria, che non hanno preso in carico la situazione assumendo a riferimento una specifica progettualità. Ciò ha creato un certo scollamento fra il personale, dando origine ad una cultura dell'adempimento in-vece di una scelta responsabile, anche all'interno di interventi di rilievo quali quello della continuità. Si sono costituiti gruppi piuttosto chiusi e numericamente limitati, che tendenzialmente ripropongono una progettualità ormai collaudata, ma piuttosto stanca. Si è sviluppata una certa rigidità anche sul piano organizzativo, rispetto al quale le scelte d'impiego del personale sono imbrigliate entro vincoli che sembrano essere predefiniti.

Per le scuole dell'infanzia e primarie, la strutturazione, da trent'anni inalterata, di un tempo scuola che garantisce la presenza di due insegnanti per sezione o classe (tempo pieno), determina un livello di relazioni molto contenuto. Nelle scuole secondarie di 1<sup>o</sup> grado, la presenza di diverse ore di disponibilità all'interno dell'orario di servizio, favorisce la sostituzione dei colleghi assenti, mentre l'uso che potrebbe esserne fatto ai fini dell'ampliamento dell'offerta formativa è molto contenuto.

Le famiglie, stakeholders al pari degli alunni, sono viste per lo più come una controparte alla quale contrapporre il proprio sapere e rinviare gli aspetti educativi.

La percezione che ne viene dall'esterno è di una scuola stanca e poco propensa al rinnovamento. Nonostante ciò, nel complesso sembra esserci un equilibrio.

L'elemento di maggiore criticità, in una prospettiva dirigenziale è costituito dal fatto che la dispersione scolastica sia vissuta

- come un problema che riguarda unicamente i docenti delle scuole secondarie di 1<sup>a</sup> grado
- come conseguenza di una carenza motivazionale dei ragazzi che, svogliatamente, non si adeguano alle richieste della scuola.

Sul piano amministrativo l'avvicendamento del Direttore dei Servizi Generali ed Amministrativi e la presenza di personale amministrativo stabile in misura contenuta, hanno impedito il consolidamento sia di procedure sia di prassi. Anche il sistema di relazioni interne è piuttosto sfilacciato. Il personale alle dipendenze è numericamente elevato (140 docenti circa e quasi una quarantina tra personale amministrativo e collaboratori scolastici); è presente una certa confusione nell'attribuzione dei compiti che rende difficile individuare pertinenze e responsabilità. Anche i rapporti con l'esterno vengono vissuti in forma del tutto autonoma, senza una comune visione d'insieme, sia dal personale docente, sia dal personale ATA.

In sintesi i punti di debolezza sono identificabili in:

- staticità
- scarsa chiarezza nella distribuzione dei compiti
- interventi didattico-formativi settoriali, sia all'interno del medesimo ordine scolastico, sia nei confronti dell'esterno
- forme di rivalità ed in alcuni casi anche di ostilità fra i docenti o con il personale collaboratore scolastico
- presenza di uno scollamento fra la dimensione didattica e quella organizzativo-amministrativa.

La staticità, se fattore limitante in una prospettiva di miglioramento è comunque garanzia per le famiglie, che nella reiterazione di prassi collaudate riconoscono valore all'istituzione. Accanto a tale aspetto, che, di conseguenza, può anche assumere una connotazione positiva, la peculiarità caratterizzante l'assetto istituzionale costituisce ulteriore elemento di forza. All'interno di un Istituto Comprensivo possono essere individuate forme istituzionali di raccordo, attivando sinergie fondate proprio sulla ricchezza conferita dalla diversità. Lo svolgimento di un lavoro che diventa progressivo se considerato dal punto di vista degli alunni, permette di effettuare riflessioni in parallelo sulle proposte educativo-formative più idonee ed anche sull'attivazione di processi che necessitano di tempi lunghi per potersi esplicitare. La possibilità di seguire un minore dai 3 ai 14 anni, permette di acquisire quei feedback di ritorno che, quando assenti, impediscono la possibilità di una ricalibratura dell'azione. Questi sono tutti elementi significativi sui quali poggiare l'azione dirigenziale, soprattutto per ciò che concerne la motivazione del personale, considerate anche le eccellenti professionalità esistenti.

## **OBIETTIVI GENERALI**

La complessa società in cui viviamo, i continui e rapidi cambiamenti, spesso imprevisi ed imprevedibili, richiedono alla scuola dell'autonomia di saper progettare e realizzare forme organizzative che siano impegnate a valorizzare la soggettività, la diversità, la creatività e che si pongano come centro di riferimento per il contesto socio-culturale nel quale si realizzano.

Il progetto si propone di intervenire per costruire una rete efficace al suo interno e con l'esterno, nella quale struttura organizzativa e struttura della leadership siano strettamente correlate. Si tratta di far maturare, nel personale interno, un maggior livello di consapevolezza rispetto al proprio ruolo nell'istituzione e al mandato istituzionale, ma altresì di accrescere il livello di coesione-raccordo, anche con riferimento all'interrelazione tra apparato amministrativo e didattico.

In sintesi, si tratta di implementare la dimensione collegiale, ma di una collegialità che superi i formalismi e veda il personale interno convergere verso la *mission* dell'istituzione, dopo aver maturato una *vision* comune e quindi sviluppato una cultura della comunità scolastica.

## **OBIETTIVI SPECIFICI**

Per raggiungere le finalità indicate si ritiene sostanzialmente opportuno intervenire su tre livelli:

- un piano organizzativo
- un piano informativo-comunicativo
- un piano didattico.

Nello specifico, si prevede di raggiungere i seguenti obiettivi

- pervenire alla definizione di figure di riferimento con mansioni e compiti identificati sia per ciò che concerne l'apparato amministrativo che l'assetto interno al personale docente;
- sviluppare una progettualità chiara con l'indicazione degli obiettivi da raggiungere, una calendarizzazione, l'indicazione dei sistemi valutativi messi in atto;
- incrementare i livelli di progettualità allargata;
- costruire un canale comunicativo efficace, mediante l'istituzione di procedure nel flusso informativo ed incrementando gli strumenti a disposizione (mailing list-sito dell'istituto);
- elaborare un curriculum d'istituto;
- avviare una riflessione in materia auto valutativa e valutativa.

## **DESTINATARI DELL'INTERVENTO**

I destinatari dell'azione dirigenziale, cui spetta la gestione unitaria dell'Istituzione nella garanzia del successo formativo, sono identificabili:

- nei docenti collaboratori del dirigente scolastico e docenti funzione strumentale per ciò che concerne in modo specifico la condivisione delle finalità del progetto, la creazione di raccordi fra gli interventi, il coordinamento di gruppi di lavoro, la cura della documentazione di monitoraggio e verifica, la cura dei rapporti con l'esterno;
- nei docenti dell'istituto con specificità per ciò che concerne la partecipazione a gruppi di lavoro e la creazione del curricolo;
- nel Direttore dei Servizi Generali ed Amministrativi rispetto al coordinamento del personale amministrativo, al raccordo con il Dirigente scolastico e con i collaboratori del Dirigente, alla costruzione di procedure funzionali;
- nel personale collaboratore scolastico ed amministrativo per ciò che concerne l'applicazione di procedure e la partecipazione a proposte formative.

## **SETTORI E SOGGETTI COINVOLTI**

- personale docente
- personale ATA.

## **FASI DELL'INTERVENTO E MODALITÀ DI REALIZZAZIONE**

Le attività previste saranno realizzate durante un biennio scolastico, prevedendo un primo anno di riorganizzazione e di avvio, un secondo di consolidamento delle prassi e avvio processi di riflessione auto valutativa e valutativa.

### **I ANNO**

Durante il primo anno si prevedono sostanzialmente tre fasi:

1. conoscenza, raccolta dati e posizionamento
2. avvio della progettualità su più direttrici (POF-curricolo-assetto organizzativo-flusso informativo)
3. monitoraggio, verifica e valutazione.

### **Settembre**

1. Azione iniziale di **conoscenza e di raccolta** dati, da parte del Dirigente scolastico, in merito alla situazione dell'Istituto. L'azione prevede:

- colloqui con interlocutori privilegiati (docenti collaboratori del Dirigente scolastico, DSGA, coordinatori delle sedi, funzioni strumentali, docenti referenti dei progetti, docenti incaricati di raccordo con l'esterno, genitori componenti il Consiglio d'Istituto, rappresentanti degli EE.LL);

- consultazione della documentazione preesistente.

2. **Azione di “posizionamento”** mediante la quale fornire un orientamento di campo. Si ritiene che le forze centrifughe si manifestino per lo più in assenza di chiari indirizzi; lo strumento della **direttiva**, se utilizzato con consapevolezza dal Dirigente scolastico, consente da un canto di fare chiarezza sui compiti all'interno di una gestione unitaria dell'istituzione, dall'altro di ricondurre ciascuno ai propri ruoli. Le direttive dirigenziali, pertanto, saranno rivolte

- al Collegio Docenti
- al Direttore dei Servizi Generali ed Amministrativi.

La prima sottolineerà la necessità che ciascuno si ponga in una logica di sistema; che si senta corresponsabile e parte attiva per la realizzazione del POF e del successo formativo; che ponga in essere forme di differenziazione didattica agendo la flessibilità resa possibile dal Regolamento dell'autonomia; che operi verso la costruzione di un sistema comunicativo efficace.

In riferimento ai rapporti con il Direttore dei Servizi Generali ed Amministrativi, la seconda conterrà indicazioni affinché il Piano delle attività del personale ATA definisca in modo chiaro le modalità di comunicazione tra e con il personale, stabilendo compiti e procedure. Potrà, in questo, essere proposto l'uso della job description che, accanto alla matrice di differenziazione dei compiti, permette di identificare i carichi di lavoro in capo a ciascun soggetto, le interconnessioni, le eventuali sovrapposizioni e le modalità operative in caso di assenza. Tale strumento risulta funzionale anche in presenza di eventuali avvicendamenti, in quanto permette di realizzare una sorta di fotografia operativa d'immediata comprensione per chi entra nell'istituzione. E' indispensabile che nel documento il Dirigente scolastico espliciti il ruolo incisivo del settore amministrativo ai fini del perseguimento del mandato istituzionale, facendo chiarezza anche sulla possibile previsione di ore di straordinario qualora le stesse risultino funzionali per la definizione di un assetto chiaro.

Infine, sarà opportuno un atto d'indirizzo nei confronti del Consiglio d'istituto che, attestando le specificità funzionali degli organi collegiali e il ruolo dirigenziale, confermi la responsabilità dello stesso, innestando il suo precipuo compito sulla vita della scuola.

3. **Prima organizzazione** con la definizione di un assetto che permetta di individuare:

- due docenti collaboratori del Dirigente scolastico. Al primo, con funzioni di sostituzione del Dirigente scolastico, per ciò che concerne il presente progetto saranno attribuiti compiti di carattere organizzativo interno, di raccordo con l'esterno, di cura della comunicazione e dell'informazione; al secondo sarà affidato il coordinamento dei lavori del POF con particolare attenzione al raccordo con le azioni delle diverse funzioni strumentali. Entrambi supporteranno il docente funzione strumentale incaricato dell'attività di definizione del curriculum d'istituto. La scelta è motivata dalla forte valenza di quest'area ai fini della riuscita

dell'azione dirigenziale, poiché costituisce un terreno sul quale si può misurare direttamente tutto il personale docente. Fra i due collaboratori e fra loro e il Dirigente scolastico, si dovrà necessariamente creare una significativa sinergia. Per questo sarà importante un continuo monitoraggio della relazione, con un'attenzione a bilanciare azioni di spinta, di valorizzazione, di ascolto, di responsabilizzazione;

- due docenti funzioni strumentali che, pur in continuità con il passato, riferendosi a questo progetto permettano di presidiare le aree della progettazione didattica (curricoli) e delle tecnologie informatiche;
- la composizione di gruppi di lavoro che collaborino con le funzioni strumentali e che troveranno articolazione differenziata in base alla progettazione prevista;
- l'individuazione della commissione POF coordinata dal docente secondo collaboratore del Dirigente scolastico. La commissione dovrà essere rappresentativa di tutte le scuole facenti parte dell'Istituto;
- la definizione dello staff di Direzione coincidente con lo staff di redazione del sito e comprendente i docenti collaboratori del Dirigente scolastico, i docenti con funzione strumentale, il DSGA;
- la definizione dei docenti coordinatori di sede (13) con compiti di coordinamento interno ad ogni singola scuola e di raccordo con l'esterno su specifico mandato dirigenziale.

In questa fase assumono importanza prioritaria le competenze comunicative e relazionali del Dirigente scolastico. Per un Dirigente di nuova nomina c'è la necessità di affidarsi a routine collaudate, ma nel contempo di stimolare la propositività. Saranno necessariamente effettuati incontri in forma individuale, nei quali il Dirigente possa cogliere il percepito dei singoli, riconoscere gli aspetti di valore che il contributo di ciascuno ha saputo conferire all'istituzione, stimolare ed accogliere proposte. Accanto a questi dovrà costituire presidio la dimensione collegiale sia istituzionalizzata (Collegio Docenti) che non (gruppo costituito da funzioni strumentali, gruppo coordinatori di plesso...). Nella fase collegiale il Dirigente scolastico cercherà di ricondurre ad una visione d'insieme le specificità, chiarendo come le stesse siano funzionali all'obiettivo formativo.

E' indispensabile che, almeno in questa prima fase, le attività siano guidate direttamente dal Dirigente scolastico. Successivamente si potrà avvalere della **delega**, formulata ed utilizzata con chiarezza, evidenziando come, in ogni caso, la responsabilità dirigenziale non venga mai meno. La stessa sarà indirizzata al docente collaboratore con funzioni di sostituzione (docente vicario) e, in modo molto specifico, al docente secondo collaboratore del Dirigente scolastico e alle funzioni strumentali.

## **Ottobre/novembre:**

In questo **periodo si sviluppa maggiormente la fase progettuale** dell'istituto che si declina in diverse scelte di campo:

- revisione e riorganizzazione del POF
- progettazione curricolare
- predisposizione di un assetto comunicativo interno anche mediante web e creazione del sito dell'Istituto
- definizione di un assetto amministrativo.

1. **La revisione e riorganizzazione del POF** avverrà con il coinvolgimento in forma rappresentativa dei docenti di tutti i plessi e seguirà le linee guida approvate dal Consiglio d'Istituto. E' indispensabile un raccordo sinergico tra il docente collaboratore del Dirigente scolastico, incaricato dei lavori di coordinamento, e il Dirigente durante tutte le fasi d'intervento. Aspetto significativo sarà dato dalla presenza del Dirigente scolastico al primo incontro, in una fase intermedia e a conclusione dei lavori.

Durante il primo incontro dovrà essere fatta chiarezza su:

- tempi e scadenze
- metodologie operative
- orientamenti di campo.

Sarà in questo incontro che il Dirigente cercherà di far emergere

- disfunzioni
- problematiche educative e formative presenti
- staticità organizzativa

ma anche

- professionalità esistenti
- opportunità di sviluppo
- significatività del contributo di ciascuno.

E' indispensabile che il Dirigente infonda fiducia sulle possibilità di riuscita e stimoli ad una progettualità viva, anche mediante il richiamo ad altre esperienze positive.

Il Dirigente scolastico dovrà curare la relazione con il docente collaboratore incaricato del coordinamento, l'accreditamento dello stesso nei confronti del gruppo, l'accreditamento dei lavori del gruppo nei confronti del Collegio. Rispetto a ciò, stante la significatività delle scelte condotte, costituirà elemento indispensabile la diffusione dei lavori svolti e degli orientamenti assunti, con l'apertura all'accoglimento di rilievi e/o proposte. Inizialmente la formula utilizzata sarà quella della trasmissione dei materiali con e-mail e in cartaceo a ciascun plesso; quando sarà operativo il



sito vi potranno trovare la collocazione. L'attività, per questo, sarà costantemente seguita dal docente collaboratore vicario.

Sul piano operativo il lavoro potrà essere realizzato in 10 ore (5 incontri da due ore ciascuno) con la presenza di 13 docenti (uno per ogni plesso), del collaboratore del Dirigente scolastico incaricato del coordinamento, del docente collaboratore vicario e degli altri docenti funzione strumentale. I docenti che compongono la Commissione POF troveranno riconoscimento economico secondo i parametri previsti contrattualmente per le attività funzionali all'insegnamento; i restanti svolgeranno l'attività all'interno dello specifico incarico.

2. Per ciò che concerne la **progettazione curricolare**, l'obiettivo dell'attività sarà soprattutto quello di rimettere in moto una progettualità aderente alle richieste formative e di natura collegiale. Durante questo primo anno costituiranno approdo significativo un confronto allargato, l'individuazione di una comune matrice di riferimento, l'elaborazione di alcuni documenti anche se non di carattere verticale.

A tal fine è indispensabile la presenza di un docente con un ruolo di coordinamento (docente funzione strumentale) e di almeno due docenti per ciascun gruppo di lavoro, accanto ad una distribuzione di compiti che veda il coinvolgimento di personale rappresentativo dei diversi ordini scolastici. E' necessario che il Dirigente scolastico curi il raccordo con coloro che faranno parte del gruppo ristretto di coordinamento e che vi sia sempre una partecipazione attiva dei docenti collaboratori del Dirigente scolastico.

Operativamente i gruppi di lavoro saranno 7 e si occuperanno, nello specifico, delle competenze, degli obiettivi formativi trasversali, dei profili in uscita e di ciascuno degli assi culturali (linguaggi – matematico - scientifico/tecnologico - storico/sociale) così come previsti nelle disposizioni che declinano saperi e competenze inerenti l'assolvimento dell'obbligo scolastico. Ciascun gruppo sarà composto da docenti dei diversi ordini scolastici e sarà coordinato da almeno due docenti. Questi ultimi, insieme al docente funzione strumentale e ai docenti collaboratori del Dirigente scolastico, costituiranno il gruppo ristretto di coordinamento con i compiti di conduzione dei gruppi, sintesi, raccolta e sistematizzazione dei materiali prodotti dai docenti delle scuole. Il Dirigente scolastico avrà cura di creare un raccordo con i componenti tale gruppo, mediante un incontro iniziale di input, uno di monitoraggio ed uno di analisi del percorso effettuato. L'esito dipenderà dalla capacità dei coordinatori di accogliere e creare una sintesi tra le proposte, ma anche dalla disponibilità al rinnovamento dei partecipanti. La partecipazione sarà generalizzata ed avrà carattere di obbligatorietà in quanto sarà strutturata come articolazione del Collegio docenti.

Sul piano contabile l'impegno aggiuntivo consisterà in un massimo di 140 ore per i 14 docenti coordinatori dei gruppi, mentre il docente incaricato del coordinamento generale sarà compensato

come funzione strumentale e i docenti collaboratori del Dirigente svolgeranno il lavoro all'interno del proprio incarico. Le ore saranno impiegate per gli incontri con il Dirigente scolastico, per la predisposizione dei materiali necessari ai lavori e per l'attività di sintesi.

L'attività avrà le caratteristiche della ricerca-azione e quindi sarà orientata a promuovere forme di

- consapevolezza sul passaggio dalla visione programmatica a quella curricolare
- confronto-raccordo fra i diversi ordini scolastici
- auto riflessività.

A conclusione sarà indispensabile che il Dirigente solleciti una relazione elaborata in forma sintetica, per appunti, sui punti di forza e di debolezza dell'esperienza condotta e su quelle che sono le ricadute previste nella quotidianità. Ciò sarà richiesto alle singole commissioni separatamente e al gruppo ristretto di coordinamento e sarà oggetto di confronto all'interno del Collegio Docenti. La documentazione prodotta costituirà sezione del POF.

3. Per ciò che concerne **l'assetto informativo** al docente collaboratore con funzioni di sostituzioni del Dirigente scolastico, stante anche la necessità di attenzione al trattamento dei dati, saranno attribuiti i compiti di coordinamento e cura dell'informazione. Si occuperà della raccolta, su base volontaria, degli indirizzi di posta elettronica del personale, mediante i quali trasmettere le comunicazioni interne e veicolare il flusso di proposte che provengono dall'esterno. Medesimo flusso informativo sarà tenuto con i componenti del Consiglio d'Istituto e con i Rappresentanti dei genitori dei Consigli di intersezione, classe, interclasse eletti. Ciò garantirà la cura dell'informazione e la tempestività della stessa. Fondamentale risulta il raccordo di questo docente con il Direttore dei Servizi Generali ed Amministrativi.

Parallelamente il docente funzione strumentale impegnato sul versante delle TIC si occuperà di avviare la costruzione del sito dell'Istituto, perché sia possibile una sua pubblicazione nel mese di dicembre. Nel sito dovrà comparire anche un **calendario** degli impegni con accessibilità differenziata al personale interno o alle famiglie. All'esterno permetterà agli utenti di avere consapevolezza della vitalità dell'istituto; all'interno renderà facilmente fruibili le scadenze, permetterà di evitare sovrapposizioni, testimonierà l'azione dell'Istituto nel suo insieme favorendo una visione di sistema. Sarà importante un primo coinvolgimento di un docente per ciascuno dei plessi scolastici, per la costituzione di un gruppo di lavoro con il quale iniziare una riflessione comune sulla struttura del sito, sulle competenze informatiche presenti nell'istituto, sulle potenzialità didattiche delle TIC. Per questo si prevede un'attività per un impegno massimo complessivo di 80 ore.

4. Questa fase sarà caratterizzata anche da una definizione **dell'assetto amministrativo**. Il Dirigente scolastico avrà approvato il Piano delle attività del personale ATA e richiederà al

Direttore dei servizi che sia esplicitata in tutte le scuole dell'Istituto l'organizzazione degli uffici mediante comunicazione in tutti i plessi ed indicazione sul sito. Dovranno essere espressi:

- tempi e modalità del ricevimento al pubblico;
- settori di competenza di ciascun assistente amministrativo.

Ciascuna scuola sarà fornita della modulistica necessaria. All'interno della segreteria andrà esposto un riferimento chiaro su quali siano i soggetti ai quali rivolgersi sulla base delle differenti esigenze.

In questo periodo dovrebbe concludersi anche la **contrattazione integrativa** d'Istituto sulla gestione del fondo accessorio. La stessa costituisce un passaggio importante poiché le dichiarazioni d'intenti del Dirigente scolastico e la forte richiesta di impegno, in particolare ad alcune persone (sia personale docente sia ATA), all'interno dell'istituzione scolastica, deve necessariamente trovare corrispondenza in una differenziazione nell'uso del fondo d'istituto. Una distribuzione a pioggia dello stesso vanificherebbe l'idea di una leadership diffusa ponendo sullo stesso piano l'impegno e il disimpegno. E' di fondamentale importanza questo passaggio per la realizzazione del progetto ed è quindi indispensabile che il Dirigente faccia comprendere all'RSU dell'istituto e alle Organizzazioni Sindacali presenti intorno al tavolo, quanto la crescita debba necessariamente essere correlata a sistemi premianti la disponibilità, ma anche le competenze e i diversi livelli di assunzione di responsabilità. Trattandosi di una scelta di campo significativa, l'eventuale slittamento a dicembre della siglatura del contratto potrà costituire una valenza positiva, poiché sarà espressione di una riflessione ampia e della maturata condivisione sui fondamenti dell'azione dirigenziale.

## **Dicembre**

In questo mese si prevedono la conclusione dei lavori del POF e sui curricoli d'Istituto, con l'esternalizzazione alle famiglie.

Il Collegio Docenti e il Consiglio d'Istituto dovranno effettuare le previste delibere, ma sarà importante un'azione preparatoria del Dirigente in un incontro con il personale che ha partecipato più attivamente ai lavori. Lo stesso costituirà occasione per conoscere criticità emerse, ma soprattutto sottolineare e valorizzare i risultati raggiunti.

Successivamente sarà sviluppato il confronto con le famiglie attraverso incontri centrati sulla proposta dell'Offerta Formativa. Gli stessi costituiranno occasione per far conoscere

- i filoni d'intervento dell'istituto (linee guida-vision)
- le proposte formative delle diverse scuole
- il sito dell'istituto.

Il POF conterrà delle schede di presentazione delle singole realtà per permettere alle famiglie di riconoscersi nel noto e di vedersi comprese all'interno di una struttura integrata. Questo costituisce elemento significativo anche per i docenti stessi.

Altro fattore importante sarà dato dall'opportunità di dare voce alle famiglie all'interno di un sistema comune istituzionalizzato. Pertanto le assemblee di presentazione delle scuole, che è utile siano sviluppate in forma differenziata mantenendo come riferimento le singole municipalità, è opportuno costituiscano l'occasione per un interscambio con le stesse, accogliendo criticità e propositività. Spesso per le famiglie è indispensabile capire chi sia l'interlocutore e collocare il proprio compito in rapporto a quello istituzionale. Fare chiarezza sul mandato istituzionale permette alla famiglia di trovare un personale collocamento e di maturare aspettative coerenti. Importante è il fatto che le stesse, specie quelle degli alunni che pur permanendo nell'istituzione, cambiano ordine scolastico (alunni in passaggio dalla scuola dell'infanzia alla scuola primaria e da questa alla scuola secondaria di 1° grado) possano "leggere" un rinnovamento anche mediante aspetti concreti: la presentazione del sito dell'istituto, l'uso di materiale informativo cartaceo riproposto in una nuova forma grafica accanto a quello multimediale, la possibilità di fornire pareri personali anche in forma scritta, permettono di concretizzare l'apertura al dialogo e al nuovo. Ciò richiede una pianificazione sviluppata tra il Dirigente, i docenti che compongono lo staff (docenti collaboratori del Dirigente scolastico e docenti funzione strumentale) e i coordinatori delle singole scuole, ma altresì un impegno nell'attività di coordinamento fra l'andamento dei lavori della commissione POF, quelli relativi alla realizzazione del sito e alla costruzione del curriculum d'Istituto. L'esposizione pubblica, costituisce infatti elemento di rinforzo identitario, ma va seguita con attenzione.

### **Gennaio/marzo**

In tutti i sistemi, anche in quello fisico, a delle fasi d'ingresso, di immissione, devono seguire dei periodi di decantazione.

Dal punto di vista dirigenziale questa potrà apparire una fase di stasi. In realtà dovrà essere un momento di monitoraggio e di raccolta dati rispetto:

- ai livelli di concretizzazione raggiunti
- al livello di coinvolgimento del personale
- all'"accreditamento" dei docenti inseriti nei diversi gruppi di lavoro
- alle criticità emerse
- alle spinte alla ricerca e alla formazione messe in atto
- ai livelli di dipendenza/autonomia/individualità ancora presenti
- alla percezione delle famiglie.

Sarà una fase di osservazione, di ascolto, mediante la quale effettuare delle scelte di orientamento per la conclusione dell'anno scolastico. E' indispensabile che il Dirigente acquisisca un parere anche dai docenti coordinatori, dalle funzioni strumentali, dai collaboratori e che, all'interno del Collegio docenti si esplicitino elementi di forza ed aspetti di criticità.

Infine, elemento costante della sua azione, dovrà essere la disponibilità all'ascolto affinché ciascuno (docente, personale ATA, genitore) abbia la certezza di sentirsi considerato. Tale condotta fornirà gli elementi utili per una prima azione valutativa del Dirigente scolastico, che in sede di Collegio Docenti e di Consiglio d'Istituto relazionerà sui risultati raggiunti rispetto alla direttiva iniziale rivolta al primo e alle linee guida del secondo. E' fondamentale la relazione del Dirigente scolastico specie nei confronti del Consiglio d'Istituto, organo rappresentativo della valenza di un intervento congiunto e coordinato fra tutti i soggetti che a vario titolo agiscono per fini istituzionali.

### **Aprile/maggio**

La fase conclusiva si rinnova sul piano del dinamismo, ma soprattutto per la crescita professionale. Sarà una fase nella quale il Dirigente orienterà verso una formazione specifica con particolare attenzione:

- all'uso TIC
- alla gestione delle relazioni interne ed esterne
- alla dimensione curricolare
- alla progettualità.

Si ritiene che questi settori formativi costituiscano elementi significativi per acquisire nuove competenze, dare chiavi di lettura rinnovate all'esistente, migliorare il circuito relazionale. In particolare attività formative centrate sulla progettualità e sulle dinamiche relazionali, possono costituire fattori strategici. All'interno del sistema scolastico, infatti, la progettualità è spesso contenuta ad una visione di gruppo classe, non in una prospettiva sistemica; molto lontano è il riconoscimento che in tale prospettiva si includa anche il personale ATA. Rispetto alla dimensione relazionale, poi, non va dimenticato, che qualsiasi assetto organizzativo deve contemperarne una crescita perché all'efficienza si affianchi l'efficacia.

Elemento strategico, pertanto, sarà dato dalla partecipazione a percorsi formativi trasversali sia da parte del personale docente sia del personale ATA. L'attività non potrà essere ampiamente diffusa perché sia efficace. Sarebbe opportuna la partecipazione di docenti con compiti di coordinamento o comunque di persone particolarmente motivate.

Per ciò che concerne la formazione sull'uso delle TIC, la stessa sarà svolta solo per una parte con l'ausilio di personale esterno, per lo più sarà ricondotta ai compiti del docente funzione strumentale che, in tal modo assumerà ruolo di riferimento interno.

Si ritiene indispensabile collocare le esperienze formative in questa fase dell'anno quando la definizione dei compiti, la predisposizione del POF e la creazione del sito, hanno permesso di concretizzare una scelta di campo e di costituire dei sistemi di riferimento comuni.

## **Giugno**

E' un mese di verifica finale e declinazione delle piste di lavoro per il successivo anno scolastico.

Interessante, come strumento per una sorta di "certificazione" della situazione, potrebbe essere la costituzione, da parte dello staff di direzione, di una *cartellina per l'accoglienza del personale*. L'operatività in genere favorisce, nel singolo, l'acquisizione di un livello di consapevolezza sullo stato delle cose; oltre a ciò, in questo caso per il Dirigente potrebbe divenire indicatore sulla misura:

- del senso di appartenenza all'istituzione
- del rapporto con la Dirigenza
- della consapevolezza del mandato istituzionale.

Una cartellina che contenesse il POF con gli elementi caratterizzanti le singole scuole, le direttive, il curriculum, l'organizzazione amministrativa ed i rapporti tra il personale, sicuramente sarebbe un buon indicatore di una prospettiva orientata alla collegialità più che alla burocrazia; diversamente una cartellina con la sola raccolta della modulistica da utilizzare. In modo indiretto il Dirigente scolastico potrebbe acquisire elementi significativi ai fini del suo operato. Pur trattandosi di un progetto biennale, è infatti indispensabile che il Dirigente effettui una valutazione intermedia, assumendo a riferimento la coerenza organizzativa in rapporto al mandato istituzionale.

## **II ANNO**

Il secondo anno sarà indispensabile per dare una strutturazione ed un consolidamento all'esistente. Aspetti salienti dell'azione dirigenziale saranno quelli del coordinamento e della spinta all'azione.

Sostanzialmente l'anno sarà diviso in tre fasi:

1. fase iniziale di monitoraggio, avvio dell'assetto organizzativo, progettazione a maglie larghe
2. fase intermedia operativa interna, con interconnessioni esterne

3. fase conclusiva del bilancio del biennio con l'individuazione delle prospettive di miglioramento.

Nello specifico si prevede quanto sotto riportato.

## Settembre

E' una fase che potrebbe apparire la semplice prosecuzione del percorso tracciato. In realtà è un momento delicato, nel quale le forze centripete potrebbero emergere con evidenza, sia per il naturale flusso dei processi, che vede alternarsi fasi di crescita ad altre di regressione e di stasi, sia perché il contesto scolastico va a ricomporsi secondo geometrie diverse. Il personale, sia esso collaboratore scolastico, sia amministrativo o docente, anche se per una parte contenuta è prevedibile che cambi. E' il momento per raccontare la storia, per descrivere pubblicamente, all'interno del Collegio Docenti o magari di un incontro alla presenza del personale ATA, la fase nella quale si colloca l'Istituto con le progettualità avviate.

E' compito del Dirigente scolastico quello di tessere la trama, sottolineando l'importanza della componente attiva, di quella che mette in relazione gli uomini tra loro. La responsabilità dirigenziale è quella di *“creare uno spazio attraverso pratiche dialogiche in grado di mantenere la memoria e allargare il confronto fra i diversi punti di vista”*<sup>7</sup>. Questo, sempre all'interno della gestione unitaria dell'istituzione che deve vedere un bilanciamento e la creazione di interconnessioni fra i diversi settori: didattico, educativo, contabile, economico, organizzativo.

Istituzionalmente, all'interno del Collegio Docenti sarà ripresa la direttiva del precedente anno scolastico, evidenziando i risultati raggiunti, le aree scoperte e stimolando alla ricerca delle prospettive di miglioramento.

Prima dell'inizio dell'anno scolastico si prevede l'articolazione di lavori centrati su:

- elementi di **forza e di criticità** presenti all'interno di **ciascuna scuola** (plesso) in un incontro tra i coordinatori delle sedi alla presenza del Dirigente scolastico e del docente collaboratore vicario;
- elementi di **forza e di criticità** conseguenti alle **azioni condotte** nell'anno scolastico precedente. A questo incontro oltre ai docenti collaboratori del Dirigente dovranno essere presenti anche i docenti con funzione strumentale e il DSGA;
- **progettualità** prevista per l'anno in corso, soprattutto rispetto alle aree di criticità presenti nell'istituto, quali ad esempio la dispersione scolastica, la continuità, l'implementazione nell'uso delle TIC. L'incontro dovrà necessariamente prevedere la presenza dei docenti funzione strumentale incaricati nel precedente anno e dei docenti referenti di progetto. La

---

<sup>7</sup> Capaldo, Nunziante - Rondanini Luciano (2007). *Governare l'istituzione scolastica*. Trento: Edizioni Erikson.

coesione si gioca sulla quotidianità e quanto più il Dirigente riuscirà a cogliere gli elementi di distanza e quelli di vicinanza, tanto maggiormente sarà in grado di spingere in modo propositivo;

- la **declinazione di una fotografia dell'istituto**. In questo anno è possibile un'implementazione del POF attraverso la costruzione di un funzionigramma nel quale si rappresentano le unità operative in base alle "funzioni svolte". La medesima organizzazione potrà essere seguita dal DSGA per l'organizzazione degli uffici. Lo strumento è molto utile in quanto porta al ruolo organizzativo, ponendo in relazione il compito di pertinenza del singolo con le altre strutture presenti nel sistema. E' uno strumento funzionale sia rispetto al rapporto che ne deriva dall'esterno, sia perché permette una forma di analisi del sistema e, di conseguenza, di individuarne eventuali criticità. In questo mese se ne svilupperà una conoscenza all'interno dello staff di Direzione, ponendo attenzione agli aspetti di chiarezza interna ed esterna che lo stesso permette di formalizzare.

## **Ottobre/dicembre**

Si connota per essere un periodo molto operativo sotto molti aspetti:

1. **consolidamento degli incarichi**: è un anno di transizione verso un assetto strutturato che possa porsi degli obiettivi a lungo termine ed iniziare una progettazione che permetta di implementare la vision dell'istituto. Si rende necessario allora un confronto con i componenti lo staff di direzione ed un'azione di crescita del gruppo nella direzione della squadra. In tal senso è significativo il ruolo del Dirigente scolastico quale leader che deve fornire un orientamento di campo, definire le scadenze, monitorare l'andamento dei lavori con forme di sintesi diffusa, intervenire nella gestione dei conflitti, richiedere le conclusioni dei lavori. Perché avvenga il passaggio dal gruppo al team e poi alla squadra, devono convergere competenze specifiche e obiettivi del lavoro. La squadra si forma quando ognuno assume un ruolo ed opera secondo le proprie specificità in sinergia con gli altri componenti, ma ciò presuppone che ciascuno sia messo in grado di crescere nelle competenze tecniche e, non meno significative, in quelle relazionali. Il Dirigente scolastico si dovrà attivare nel sostenere questo processo favorendo la responsabilizzazione del singolo e del gruppo nel suo insieme;

2. costituzione del **funzionigramma** relativo all'organizzazione scolastica Tale attività sarà affidata ai docenti collaboratori del Dirigente scolastico e al DSGA;

3. **revisione del curriculum** dell'istituto con l'individuazione degli elementi di forza e di criticità. Nell'anno precedente è stato prodotto un documento probabilmente non coerente rispetto ad una dimensione di verticalità. Ciò costituirà punto di partenza per accertare la validità del



curricolo prodotto sui piani della dimensione pubblica (intesa come livello di leggibilità e comprensione esterna), di quella partecipata intesa come rappresentativa dei docenti dell'istituto, di quella definita temporalmente e metodologicamente, di quella misurabile e valutabile. Su questi ultimi due settori (organizzativo-metodologico e valutativo) si costituirà centratura.

Partendo dal documento in essere, si effettueranno approfondimenti e valutazioni finalizzate ad individuare l'assetto organizzativo didattico e le scelte metodologiche maggiormente coerenti con una prospettiva curricolare. Il personale sarà stimolato a trovare scelte organizzative il più possibile funzionali al servizio, quali forme di operatività a classi aperte, per gruppi verticali, al fine di creare quella trasversalità orizzontale e verticale che connota l'impostazione curricolare, ma che spesso si fatica a tradurre sul piano concreto.

Contestualmente dovrà necessariamente essere attivato un percorso formativo sugli aspetti salienti della progettazione curricolare con particolare attenzione a quelli metodologici. E' fondamentale che la formazione si affianchi all'operatività; se le tecniche messe in campo non sono supportate da consapevolezza teoriche e di metodo, il processo attivato rischia di essere più illusorio che reale.

Sul piano organizzativo si riproporrà la prassi caratterizzante il precedente anno, con il coinvolgimento di tutto il personale all'interno di gruppi come articolazioni del Collegio Docenti. Gli stessi saranno coordinati dai docenti componenti il gruppo ristretto di coordinamento che avranno compiti di sintesi, raccordo, elaborazione dei materiali. Anche in questa fase si prevede un impegno massimo complessivo di 140 ore funzionali all'insegnamento;

**4. revisione del POF** alla luce dei nuovi assetti maturati sia sul piano organizzativo, sia didattico, ne conseguirà un adeguamento del Piano dell'Offerta Formativa ad opera dei docenti collaboratori del Dirigente scolastico, dei docenti funzione strumentale, del DSGA.

### **Gennaio/marzo.**

Sul piano amministrativo è un periodo fortemente connotato rispetto alla dimensione valutativa. All'azione strettamente correlata all'attività didattica (valutazione quadrimestrale alunni) andranno sviluppati interventi in materia valutativa in senso ampio.

Spesso nel personale è presente la difficoltà di una prospettiva di sistema. Strumenti quali il curricolo, il funzionigramma, l'uso di un calendario, il sito, il POF possono sicuramente aver consentito la maturazione di una visione della scuola nel suo complesso. A questo punto si può ritenere possibile l'avvio di un percorso orientato ad una valutazione di sistema, riferita all'Istituto Comprensivo.

La dimensione valutativa costituisce uno dei piani sui quali si fonda la leadership, prevalentemente rispetto alla coerenza e all'efficacia degli interventi. Per questo, in coerenza con il percorso tracciato ed il processo d'integrazione avviato, si ritiene rischiosa e poco efficace l'adesione a modelli pre-definiti dalla ricerca. Appare preferibile un confronto interno in materia di autoanalisi, autovalutazione, valutazione per connotare in modo specifico le potenzialità e le ricadute. In questo periodo pertanto:

- si attiveranno percorsi formativi specifici
- si svilupperà una documentazione interna su quali siano i settori da presidiare
- si valuteranno i possibili percorsi operativi
- si progetteranno gli interventi.

Fondamentale, per l'azione dirigenziale, sarà la costituzione di un team che si occupi della valutazione sviluppando attività di ricerca, ma anche di riflessione sui dati raccolti e, di conseguenza, acquisendo competenze tecniche specifiche mediante esperienze formative. Il team dovrà essere composto dai docenti collaboratori del Dirigente scolastico e da almeno un docente in rappresentanza di ogni plesso (13). L'attività prevederà un impegno complessivo di 8 ore per ciascun docente. Sarà importante che il Dirigente sottolinei che si tratta di una fase interna che dovrà necessariamente trovare forme di coinvolgimento e raccordo con l'esterno.

Al pari del precedente anno, in questa fase il Dirigente scolastico avrà cura di formalizzare l'andamento dell'attività mediante un confronto interno al Collegio Docenti e con una specifica relazione al Consiglio d'Istituto.

### **Aprile/maggio.**

E' una fase connotata per lo più dall'apertura della scuola all'esterno sia mediante percorsi formativi comuni, sia attraverso progettualità in rete con le scuole.

Per questo dovranno essere colte le opportunità promosse da soggetti esterni all'istituzione congruenti con il percorso tracciato e realizzato nel biennio. E' importante che il Dirigente stimoli il personale alla formazione e riesca a monitorare anche le specificità che si costituiscono ai fini di un'eventuale revisione nell'attribuzione degli incarichi, il più possibile congrua con le esigenze dell'Istituto. Si tratterà di una raccolta di dati mediante la quale impostare una pianificazione per il successivo anno scolastico.

L'apertura avverrà anche mediante l'implementazione del sito dell'istituto sia attraverso materiali prodotti nelle singole scuole con gli alunni, sia strutturando blog che favoriscano la comunicazione.

Fondamentale sarà la “*spinta del Dirigente scolastico alla produzione di documenti leggibili e chiaramente applicabili*”<sup>8</sup> attraverso i quali emergano le connessioni e le coerenze, aspetto che chiama in causa la necessità di presidiare tutti i settori e la convergenza all’unità delle azioni che li connotano.

## **Giugno**

E’ la conclusione di un anno ma anche di un biennio.

Ai fini di una valutazione dell’azione dirigenziale è indispensabile una raccolta di informazioni qualitative e quantitative sull’azione condotta, anche mediante i report dei docenti incaricati di coordinamento.

La valutazione sul biennio andrà esplicitata dal Dirigente scolastico nell’ultimo Collegio Docenti per una restituzione al personale rispetto al mandato istituzionale, Successivamente al Consiglio d’Istituto. In coerenza con l’impostazione data sarà importante anche un momento di chiusura con il personale amministrativo e collaboratore scolastico, nel quale il Dirigente possa far emergere i risultati raggiunti e le possibilità di miglioramento, nel rispetto ed in sinergia con il Direttore dei Servizi Generali ed Amministrativi.

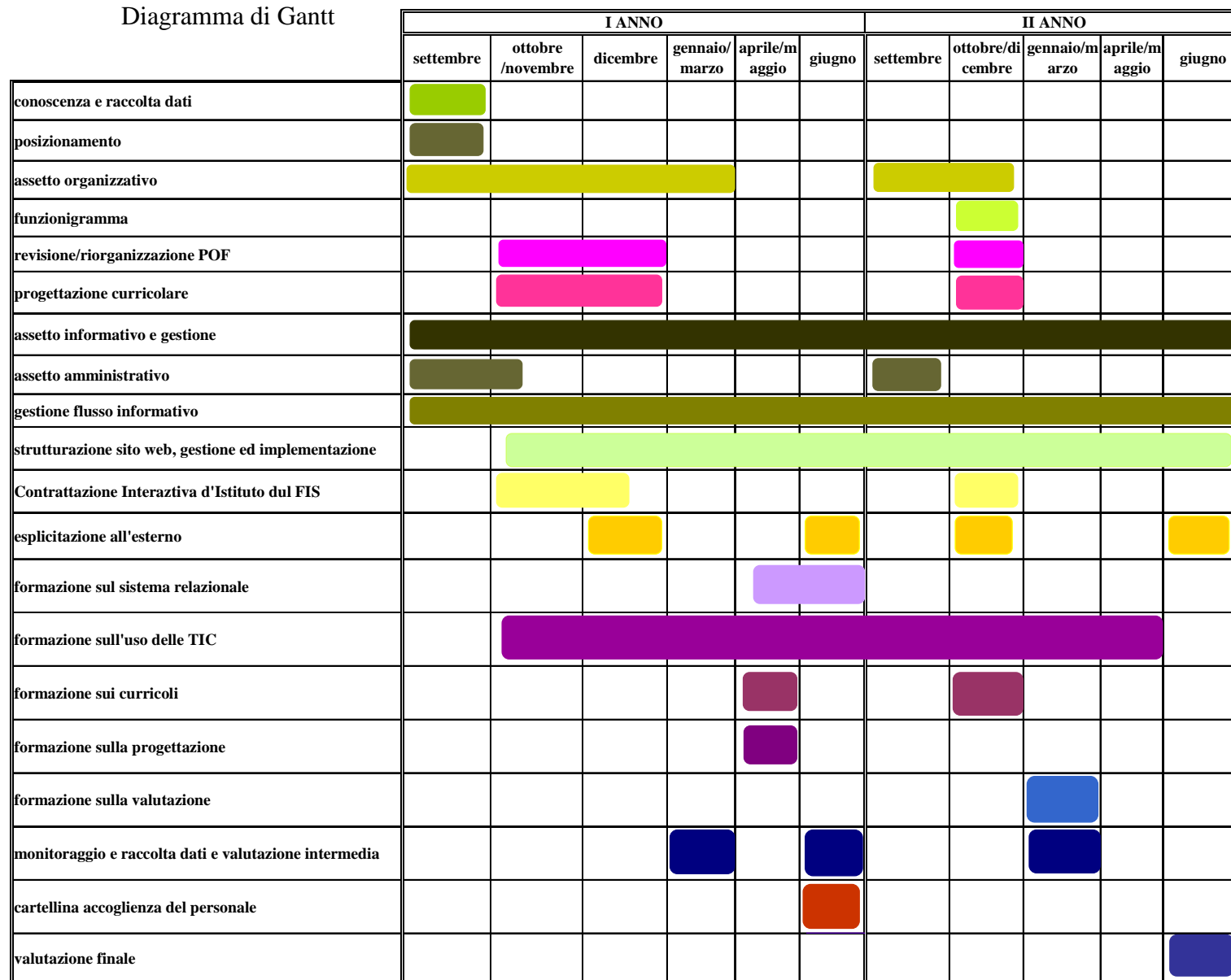
E’ opportuno che in questo mese vengano esplicitati alle famiglie gli orientamenti assunti in materia valutativa e le azioni previste per l’anno scolastico successivo.

Le azioni previste nel biennio vengono descritte in forma sintetica all’interno del diagramma di Gantt di seguito riportato.

---

<sup>8</sup> Stefanel, Stefano (2007). *Il Dirigente scolastico nella scuola dell’autonomia*. Parma: Casa editrice Spaggiari.

Diagramma di Gantt



## **RISORSE**

Ai fini della realizzazione del presente progetto costituiranno risorsa:

- il personale interno, soggetti istituzionali quali l'Ufficio Scolastico Provinciale e quello Regionale, altre istituzioni scolastiche, associazioni ed enti presenti sul territorio (associazioni non profit, comitato genitori, azienda sanitaria, EE.LL., Ambito...) rispetto alle sinergie che potranno essere attivate e ai livelli di propositività ed eccellenza che si potranno raggiungere;
- i finanziamenti acquisiti dal MIUR o mediante la presentazione di progetti;
- i beni e le attrezzature esistenti nell'istituto, accanto ai locali disponibili.

## **TEMPI DI REALIZZAZIONE**

Le attività previste saranno realizzate durante un biennio scolastico.

## **DEFINIZIONE DELLE MODALITA' DI MONITORAGGIO, DI VERIFICA E DI VALUTAZIONE**

La valutazione del progetto verrà svolta a diversi livelli:

- dai docenti con l'incarico di coordinamento
- dal Collegio dei Docenti
- dal Dirigente scolastico

e consisterà nella valutazione

- del livello di coinvolgimento del personale interno e/o esterno alla scuola sia in termini di presenza/assenza alle iniziative proposte, sia rispetto alla tipologia degli interventi effettuati;
- dell'efficacia delle azioni di raccordo con riferimento
  - all'evoluzione delle situazioni;
  - ai livelli comunicativi e di scambio raggiunti internamente e con le famiglie.

Importante, ai fini del presente progetto, sarà una forma auto valutativa condotta dal Dirigente scolastico, a livello di contesto, processo, prodotto e risorse. Nello specifico potrebbero essere assunti a riferimento i seguenti

indicatori	descrittori
- collaboratori individuati	- capacità di responsabilizzazione, collaborazione e coordinamento agiti

- conoscenza e condivisione delle proposte	- reiterazione delle informazioni e delle direttive - accesso al sito - traduzione delle scelte operate in attività concrete
- documenti predisposti (funzionigramma, curriculum, protocolli ...)	- fruibilità, livello di socializzazione, coerenza
- attività di gruppo	- livello di attività/passività ai lavori di gruppo
- iniziative di formazione	- livello di partecipazione alle iniziative - livello di costruzione di forme di specializzazione professionale
- innovazione	- progettazioni nuove avviate - sinergie interne create (progetti continuità orizzontale e verticale) - sinergie create con altre scuole

## **BUDGET DELL'INTERVENTO**

Il soggetto sponsor del progetto e responsabile anche sul piano contabile per ciò che concerne l'erogazione dei finanziamenti è il Dirigente scolastico dell'Istituto Comprensivo. Concorrono, mediante l'erogazione di servizi, a supporto, agenzie formative esterne, l'U.S.P. e l'U.S.R., l'Azienda sanitaria locale, un consorzio di Comuni finalizzato all'integrazione dei servizi alla persona.

Per la realizzazione del presente progetto, si prevedono spese relative a differenti tipologie così come nel piano finanziario di seguito riportato.

Le fonti di finanziamento sono costituite dal Fondo d'Istituto (A), dai fondi per il funzionamento (C-D), dai fondi di cui alla L.440/97 (C-D), dai fondi per la formazione (B), da eventuali risorse acquisite tramite progettazioni specifiche su Bandi regionali o nazionali (A-B-C-D).

## Piano finanziario

SEZIONE A - PERSONALE	I ANNO					II ANNO					totale compl.
	n. ore	costo orario	n. doc.	forfait	tot. parz.	n. ore	costo orario	n. doc.	forfait	tot. parz.	
<i>A.1. - Retribuzione ed oneri docenti</i>											
<b>Collaboratori del Dirigente scolastico</b>											
I Collaboratore del Dirigente scolastico			1	€ 4.000,00	€ 4.000,00			1	€ 4.000,00	€ 4.000,00	
II Collaboratore del Dirigente scolastico			1	€ 2.500,00	€ 2.500,00			1	€ 2.500,00	€ 2.500,00	
<b>Coordinatori di sede</b>											
monosezioni			5	€ 1.000,00	€ 5.000,00			5	€ 1.000,00	€ 5.000,00	
fino a due sezioni/classi			3	€ 1.200,00	€ 3.600,00			3	€ 1.200,00	€ 3.600,00	
fino a quattro sezioni/classi			1	€ 1.600,00	€ 1.600,00			1	€ 1.600,00	€ 1.600,00	
fino a 5 classi			2	€ 3.600,00	€ 3.600,00			2	€ 3.600,00	€ 3.600,00	
fino a 7 classi			1	€ 2.200,00	€ 2.200,00			1	€ 2.200,00	€ 2.200,00	
fino a 10 classi			1	€ 3.200,00	€ 3.200,00			1	€ 3.200,00	€ 3.200,00	
oltre le 10 classi			1	€ 3.600,00	€ 3.600,00			1	€ 3.600,00	€ 3.600,00	
<b>Attività funzionali all'insegnamento docenti - gruppi di lavoro</b>											
commissione POF	130	17,5			€ 2.275						
gruppo coordinamento progettazione curricolare	140	17,5			€ 2.450	140	17,5			€ 2.450,00	
gruppo TIC	80	17,5			€ 1.400	130	17,5			€ 2.275,00	
gruppo valutazione						104	17,5			€ 1.820,00	
<b>Docenti con funzione strumentale (sito web-coordinamento curricula)</b>			2	€ 1.549,37	€ 3.098,74			2	€ 1.549,37	€ 3.098,74	
<i>A.2 - Retribuzione Personale amministrativo e ATA</i>											
DSGA	20	16,87			€ 337,40						
assistenti amministrativi	60	12,68			€ 760,80						
<b>Totale (A) Personale</b>					<b>€ 39.621,94</b>					<b>€ 38.943,74</b>	<b>€ 78.565,68</b>
<b>SEZIONE B - CONSULENZA E FORMAZIONE</b>											
uso delle TIC	10	60			€ 600,00	10	60			€ 600,00	
competenze e dinamiche relazionali	12	60			€ 720,00						
metodologia curricolare	8	60			€ 480,00	12	60			€ 720,00	
consulente informatico	30	30,42			€ 912,60	30	30,42			€ 912,60	
<b>Totale (B) CONSULENZA E FORMAZIONE</b>					<b>€ 2.712,60</b>					<b>€ 2.232,60</b>	<b>€ 4.945,20</b>
<b>SEZIONE C - Materiali</b>											
materiale facile consumo					€ 800,00					€ 800,00	
<b>Totale (C) Materiali</b>					<b>€ 800,00</b>					<b>€ 800,00</b>	<b>€ 1.600,00</b>
<b>SEZIONE D - Pubblicizzazione e diffusione</b>											
pubblicizzazione e produzione materiale					€ 500,00					€ 500,00	
<b>Totale (D) Pubblicizzazione e diffusione</b>					<b>€ 500,00</b>					<b>€ 500,00</b>	<b>€ 1.000,00</b>
<b>Totale Progetto - SEZ. A+B+C+D+E</b>					<b>€ 43.634,54</b>					<b>€ 42.476,34</b>	<b>€ 86.110,88</b>

### MODELLI TEORICI E FONTI BIBLIOGRAFICHE DI RIFERIMENTO

I concetti di fondo che costituiscono i sistemi di riferimento della proposta possono essere ricondotti sostanzialmente alla visione della scuola come “sistema”, cioè *un insieme di parti strettamente interrelate tra di loro dalle cui relazioni dipendono le prestazioni complessive del sistema stesso*<sup>9</sup>, permeata da una filosofia umanista di fondo, che riconosce centralità alla Persona nella sua integrità, come soggetto nel quale coesistono e s’interfacciano con pari dignità le dimensioni emotiva e cognitiva.

La scuola è un’istituzione caratterizzata da uno specifico contesto derivante dalle sue strutture, dai sistemi di riferimento centrali e locali, dagli scopi che persegue. Anche se lo stesso connota significativamente la struttura organizzativa, è possibile operare delle scelte rispetto ai livelli di cooperazione, controllo, sostegno, sulla base delle caratteristiche individuali dei soggetti che vi operano e delle scelte gestionali. Tali scelte assumono rilievo sul clima e sulla cultura organizzativa che si configura all’interno della struttura, con ripercussioni significative per il singolo.

Proprio in quanto espressione di un sistema e poiché lo stesso si situa in una dimensione temporale, la scuola si connota per gli aspetti dialettici e processuali sui quali è necessario porre una sottolineatura. Se da un canto gli stessi conferiscono un ampio livello di complessità, dall’altro, tuttavia, sono espressione di vitalità.

In questo assume un ruolo significativo la figura dirigenziale rispetto al livello di guida che sa assumere all’interno dell’organizzazione.

K. E Weick afferma che la relazione tra due elementi di un sistema è debole e ciò accade in particolare nel contesto scolastico, dove l’elevato indice d’autonomia crea scarse interconnessioni. In particolare, la componente singola è difficile che impatti con l’intera organizzazione, nel senso che è difficile che la condotta negativa di un singolo abbia delle ripercussioni sull’intero contesto di riferimento. Inoltre, altro elemento di cui tener conto sempre secondo l’autore, sono i livelli di auto riflessività delle persone e dei gruppi, in questo caso molto elevati.

Se quindi in un contesto a legami rigidi la regola certa, il fondamento burocratico, può considerarsi uno strumento funzionale, *“in un contesto a legami deboli prevale la dimensione probabilistica della gestione e del funzionamento che si intende promuovere”*<sup>10</sup>. Diventa strettamente indispensabile allora ragionare per processi ed elevare il livello di decisionalità delle persone, poiché l’orientamento dell’organizzazione dipenderà dall’azione delle stesse. A seguire, la

<sup>9</sup> Di Nubila, Renato Domenico (2002). *Analisi e qualità delle organizzazioni scolastiche e formative*. Lecce: Edizioni PENSA Multimedia.

<sup>10</sup> Capaldo, Nunziante – Rondanini, Luciano. Op.cit,



condivisione in merito all'esperienza dell'azione assumerà la valenza di un collante, più del significato dell'azione stessa. Le storie individuali sono troppo diverse per produrre similarità: sussistono per lo più significati equivalenti, visioni sovrapposte di eventi ambigui ed anche se le esperienze vissute sono simili, in un processo autoriflessivo le persone le connotano con etichettature differenti. Perché si costruisca un livello d'integrazione è necessario un confronto su un'esperienza condivisa e ciò ha maggiore valenza se accade in prossimità al suo verificarsi: dalla stessa ne può conseguire un modo comune di parlarne e di decodificarla. *“Hanno bisogno di vedere che cosa dicono insieme riguardo all'esperienza, per apprendere che cosa pensano insieme sia successo”*<sup>11</sup>. Esemplificativa in tal senso è l'efficacia della formazione condotta a livello residenziale. Alessandra Cenerini, in un contributo all'interno di un testo di N. Bottani<sup>12</sup>, descrive un caso di serendipità, ovvero di un gruppo di lavoro impegnato in un percorso finalizzato alla costruzione di un sistema certo ed affidabile di verifica, che, pur non approdando alla meta stabilita, permise di scoprire come si costruisce una comunità professionale di insegnanti capace di fare ricerca. Fondamentale fu la possibilità offerta loro, di uscire dall'isolamento sentendosi riconosciuti come professionisti.

Più che produrre etichettature sull'esperienza è indispensabile rendere l'esperienza saliente. Le persone, emotivamente coinvolte in questo, si riconosceranno all'interno di una medesima cornice pur mantenendo, se necessario, un'interpretazione soggettiva della situazione. *“Coloro che fanno cose insieme costruiscono culture forti”*<sup>13</sup> ed anche se la visione delle cose fatte è diversa, resta il legame dato dalla condivisione dell'esperienza. La comunanza dell'azione permette di *fare significato* e mediante lo stesso di creare un fondamento condiviso.

L'esperienza comune, inoltre, con tutte le dinamiche che comporta date anche da criticità relazionali, rinforza l'opportunità di considerare i problemi come parte di un processo, momenti di interruzione dello stesso, che però consentono l'evoluzione al processo. I fallimenti e gli insuccessi non sono mai assoluti, ma vanno giudicati nel contesto in cui avvengono. Assumendo questa prospettiva, la dimensione dell'errore, della ridefinizione del percorso, della costruzione e ricostruzione di un sistema di relazioni, diventano i fondamenti comuni dell'azione. Riferimento significativo in tal senso, è la visione della gestione costruttiva del conflitto proposta da M. Martello<sup>14</sup>, per la quale lo stesso non va vissuto come incidente di percorso, bensì come opportunità di crescita interpersonale ed intrapersonale. Ciò soltanto nella misura in cui chi ne è coinvolto riesce a fermarsi, ad accoglierlo, a percorrere le fasi della relazione.

---

<sup>11</sup> Weick, K. E. (1997). *Senso e significato nell'organizzazione. Alla ricerca delle ambiguità e delle contraddizioni nei processi organizzativi*. Milano: Raffaello Cortina Editore.

<sup>12</sup> Bottani, Norberto (2003). *Una pagella per la scuola*. Trento: Erikson Edizioni.

<sup>13</sup> Weick, K. E.. Op. cit.

<sup>14</sup> Martello, Maria (2006). *Conflitti parliamone*. Milano: Sperling & Kupfer Editori.

Nella scuola, contesto ad elevata componente relazionale, è necessario investire su questo. La relazione crea interazione, *azione fra*, ma anche *azione per* nella misura in cui si acquisisce consapevolezza della diversità e la si accoglie come fondamentale occasione di crescita. Ogni relazione implica più che uno scambio di contenuti psichici e di vissuto emotivo, una messa in comune. Perché ciò avvenga è indispensabile tener conto della forte dimensione soggettiva da parte di entrambi i soggetti che vivono la relazione. H. Gardner individua delle differenze tra le persone rispetto a ciò che le colpisce maggiormente. Ciascuno di noi è cioè più predisposto a prestare attenzione ad alcuni aspetti piuttosto che ad altri, in base al predominio di un'intelligenza sull'altra e questo modifica il modo di porsi in una comunicazione. Inoltre, ogni interlocutore è un essere umano dotato di una propria storia, porta con sé il bagaglio delle esperienze della propria vita, accumulate giorno per giorno ed il sentire legato a queste esperienze, per cui assumerà il messaggio in modo del tutto soggettivo.

L'interruzione avviene quando si dà per scontato che l'altro capisca ciò che intendo dire, quando si ritiene che al proprio vissuto corrisponda esattamente quello altrui, quando, in sostanza, si rimane imbrigliati nel proprio solo ed unico sistema di riferimento, percependo l'Altro come un nemico. In realtà, come insegna E. Lévinas, l'Altro è soggetto indispensabile per comprendere chi sono, per maturare la propria identità. Questa accezione consente di percepire come fondamentale la dimensione della reciprocità, elemento fondante di qualsivoglia contesto formativo.

Ne consegue il ruolo fondamentale di un dirigente che si proponga come leader, con l'assunto del riconoscimento delle individualità contestualmente ad una prospettiva di universalità. E' indispensabile che mediante la sua azione intervenga su differenti aspetti.

Ha il ruolo di "costruttore di sensemaking" ovvero di colui che orienta verso la costruzione di un sistema di senso intorno ad una sequenza di eventi che hanno luogo nel tempo. K. E Weick nel testo "*Senso e significato dell'organizzazione*"<sup>15</sup> riporta il pensiero di L. Thayer che descrive il leader come "*qualcuno che altera o guida il modo in cui i suoi seguaci "pensano" il mondo dando a "esso" un volto ineluttabile*". Si tratta, come spiega di seguito, dell'attribuzione di un senso diverso al significato di quello che gli altri fanno ricreandolo in forma diversa. Lo ricondurrei ad una sorta di traduzione in un linguaggio nuovo, nel quale ciascuno si senta comunque compreso e possa riconoscersi. Si tratta di generare un punto di riferimento nei confronti del quale l'organizzazione possa acquisire una direzione. Qui si giocano l'evoluzione, la proiezione al futuro, l'innovatività.

Altro aspetto, significativo: "*Il leader incarna sempre la possibilità di sfuggire a quello che potrebbe altrimenti apparirci incomprensibile, o a quello che potrebbe altrimenti apparirci un mondo caotico, indifferente, incorreggibile, un mondo sul quale non abbiamo alcun controllo*

---

<sup>15</sup> Weick, Karl E.. Op.cit.

*definitivo*". Mi sembra importante sottolineare l'aspetto legato all'assunzione di responsabilità, che diventa anche accoglienza dell'ansia, gestione dell'ignoto. E' necessario infondere fiducia nelle persone e assicurarsi che prendano in considerazione le informazioni generate dalle loro azioni, affinché acquisiscano consapevolezza su dove si trovano e dove desiderano essere. E. Morin<sup>16</sup> descrivendo i principi della conoscenza approfondisce diversi concetti: di contesto, affermando che *"bisogna porre i dati e le informazioni nel loro contesto perché prendano senso"*<sup>17</sup>; di globale, sottolineando come gli elementi siano organizzati in modo inter-retroattivo ed organizzazionale; del multidimensionale, che caratterizza le unità complesse come l'essere umano e la società; di complesso, inteso come di ciò che è *"tessuto insieme"*. Se l'educazione deve promuovere un'intelligenza generale che sia in grado di riferirsi al complesso, al contesto in modo multidimensionale e al globale, ne consegue che una dirigenza capace debba far propri tali assunti di riferimento per orientare l'azione a perseguire il successo formativo.

Un approccio organizzativo che voglia ricondursi unicamente ad una dimensione burocratica, non appare più in grado di garantire una gestione di tutti i fattori e co-fattori che descrivono l'attuale contesto e l'attuale condizione umana. La scelta di una leadership educativa, meglio, se diffusa è l'unica strada percorribile per una crescita della politica scolastica che promuova una crescita sociale.

Il leader, si colloca allora come colui che, forte di un elevato livello di consapevolezza sul proprio compito, ma altresì sul senso della sua condotta, assume una disposizione orientata al processo. In questa i sistemi di riferimento di fondo sono chiari e gli appartengono, ma l'ampiezza con la quale conduce il suo mandato gli consente di coniugare tali sistemi di riferimento personali con il contesto, avendo presente la multidimensionalità delle persone che vi operano, riconoscendo l'elevato livello di complessità che caratterizza ciascuna istituzione scolastica. L'azione diverrà quella di colui che, intervenendo su tutti i sottosistemi presenti all'interno della scuola, organizzativo-manageriale, sociale, sottosistema di tecniche e strumenti, riesca ad orientare la condotta, come si diceva nella prima parte, *attivando impegno, motivazione, gratificazione, guardando in prospettiva*.

Per questo è necessario che accolga e generi il cambiamento.

H. Gardner<sup>18</sup> afferma che concetti, storie, teorie ed abilità, sono rappresentazioni mentali, contenuti della mente che permettono di organizzare l'esperienza e dare un senso alla realtà. Egli afferma che ciascuno di noi ha le sue storie sul mondo, alle quali riconduce le proprie difformi esperienze quotidiane, alla ricerca di una sintesi. Queste si formano precocemente ed hanno la

---

<sup>16</sup> Morin, Edgar (2001), *I sette saperi necessari all'educazione del futuro*. Milano: Raffaello Cortina Editore.

<sup>17</sup> Morin, Edgar. Op.cit.

<sup>18</sup> Gardner, Howard (2005). *Cambiare idee. L'arte e la scienza della persuasione*. Milano: Giangiacomo Feltrinelli Editore.

caratteristica di essere refrattarie al cambiamento, pur essendo la mente, per sua natura, una sorta di sistema aperto. Secondo l'autore sussistono, in ciascuno di noi, resistenze personali ai processi di cambiamento, che derivano dalla difficoltà e dalla fatica di costruire nuove storie. I fattori che possono contribuire al radicamento di una teoria, oltre che caratteristiche personali di maggiore o minore propensione a questo, sono la risonanza emotiva e l'aver dichiarato in pubblico le proprie idee.

Emerge ancora l'importanza della dimensione relazionale, perché è proprio attraverso l'interrelazione con l'ambiente, fra il sé e l'Altro, fra lo spazio pubblico e quello privato che può generarsi un processo di cambiamento.

Nelle Istituzioni il più delle volte i cambiamenti avvengono attraverso micro aggiustamenti che ad un tratto sembrano assemblarsi, materializzarsi improvvisamente in orientamenti nuovi. In questo caso ci si trova all'interno di una progressione e si resta sorpresi della maturazione di nuove idee o di un diverso approccio agli accadimenti. Il ruolo del leader è allora quello di innestare un processo di cambiamento con la consapevolezza piena delle naturali resistenze; della necessità di porsi in un atteggiamento di ricerca; della capacità di collocarsi in una dimensione di vicinanza all'Altro scegliendo formule comunicative differenziate, ma ponendo attenzione anche agli aspetti emotivi; dell'importanza di dare una risonanza ed un avallo a tutti i progressi compiuti. L'esercizio del potere, come sottolinea R. Di Nubila<sup>19</sup>, si esprime nell'esperire valori significativi che riconoscono dignità e gravidanza all'Altro.

## **METODI E STRUMENTI PROPOSTI**

Il costrutto metodologico che fonda l'azione dirigenziale è quello dell'empowerment che ingloba concetti come *“la condivisione, la responsabilizzazione, lo sviluppo ed il pieno utilizzo del potenziale individuale, la valorizzazione delle capacità di ciascuno, il trasferimento del potere”*<sup>20</sup>.

Espressione di ciò è un efficace esercizio della delega. Sul piano amministrativo la delega si ha attraverso un atto formale di legittimazione al compimento di atti o all'esercizio di funzioni da parte del delegante. E' un atto collocato temporalmente, in quanto non determina un definitivo trasferimento della competenza dal delegante al delegato, ma crea una competenza nell'organo inferiore e si esaurisce con lo svolgimento dell'incarico assegnato. La titolarità del potere rimane sempre in capo al delegante, mentre ciò che si trasferisce è l'esercizio del potere. Tale atto, prescritto normativamente anche se non compiutamente declinato (D. Leg.vo 165/2001) implica il riconoscimento di specificità da parte del delegante nei confronti del soggetto delegato e la strutturazione di un rapporto fiduciario. Proprio per questo il Dirigente scolastico se ne deve

---

<sup>19</sup> Di Nubila, Renato Domenico. Op.cit.

<sup>20</sup> Di Nubila, Renato Domenico. Op.cit.

avvalere in modo specifico, con la consapevolezza delle ricadute che lo stesso genera sul piano della collaborazione, ma anche della responsabilizzazione.

Sul piano operativo, in generale, si può affermare che la metodologia seguita sia quella ricerca-azione che riconosce una contingenza tra azione e conoscenza nei processi di apprendimento. Le procedure salienti sono identificabili nella *pianificazione, azione, osservazione e riflessione*. Fondamentali sono il coinvolgimento esistenziale ed affettivo degli attori, il perseguimento di uno sviluppo personale e professionale anche da parte di colui che stimola il percorso, ovvero, in questo caso, del Dirigente scolastico. Questo assunto metodologico di riferimento esalta la ricerca come agente di cambiamento poiché innesta un circolo virtuoso tra l'azione e la ricerca stessa, in risposta ad una situazione problema. Aspetti rilevanti in questo progetto sono identificabili:

- nel coinvolgimento diretto degli attori che vivono e si sentono parte di un processo;
- nel carattere di intenzionalità e di riflessività dell'azione;
- nella dimensione partecipata, che permette di rendere palesi le interdipendenze interne al sistema;
- negli elevati livelli di collaboratività che presuppone, poiché è proprio mediante una condivisione e negoziazione continua che si sviluppa il sapere;
- nella dimensione emancipativa in quanto *“basata su un rapporto di fiducia e su una comunicazione simmetrica, regolata da un codice etico tra i partecipanti”*.<sup>21</sup>

Questo è un elemento significativo perché alimenta la fiducia in sé, la capacità di operare autonomamente rispetto ai processi educativi, ovvero quella maturazione qualitativa identificabile con l'“empowerment” che genera una diffusione della leadership.

Sul piano strumentale è significativo l'uso del web, sia per la strutturazione di un sito comprensivo di elementi che permettano di migliorare il flusso informativo e comunicativo, sia per la visibilità della documentazione prodotta.

Infine, ancora, sul piano metodologico di rinforzo è l'approfondimento partecipato sulla dimensione valutativa alla ricerca dello strumento più efficace.

## **RISULTATI ATTESI**

I risultati direttamente attesi sono relativi al miglioramento nei livelli di coesione-cura nella trasmissione delle informazioni interne ed esterne, all'incremento dei livelli di responsabilizzazione in merito alla progettazione interna e agli esiti scolastici, ad un'implementazione della dimensione collegiale.

---

<sup>21</sup> Pozzo, Graziella (2008). *“Ricerca-azione”*. En.: G. Cenerini – M. Spinosi. *Voci della scuola*, pp.435-445. Napoli: Tecnodid editore

In seconda istanza ne deriverà un miglioramento dell'offerta formativa con una maggiore centratura sull'apprendimento in-vece dell'insegnamento.

## **PUNTI DI FORZA E PUNTI DI DEBOLEZZA**

Punti di debolezza:

- rigidità del personale
- livello di consolidamento del sistema di relazioni interne: ruoli ben divisi attribuiti alle medesime persone
- livello di confusione ed indeterminatezza collegati alla mancanza di volontà di assumersi responsabilità personali
- livello di formazione dl personale

Punti di forza:

- individuazione di figure chiave all'interno dell'istituzione
- motivazione del personale
- livelli di soddisfacimento dell'utenza.

## **ELABORAZIONE DI UN POSSIBILE PIANO DI DIFFUSIONE DEI RISULTATI**

La diffusione dei risultati verrà effettuata in forma differenziata trattandosi dei soggetti ai quali va orientata.

In sintesi si potrebbero individuare tre filoni di diffusione: relativo all'istituzione scolastica, come buona pratica, come risposta ad un mandato istituzionale.

Rispetto al primo filone si tratterà dell'esplicitazione delle forme di coerenza create anche fra i diversi settori scolastici, con attenzione particolare alla significatività di un percorso educativo sviluppato entro una medesima struttura di riferimento. Saranno utilizzati il sito dell'istituto ed una documentazione cartacea degli elementi caratterizzanti la proposta formativa dell'istituto. Nella stessa saranno evidenziati, accanto alla mission, la vision dell'istituto e l'assetto organizzativo, comunicativo, didattico-formativo strutturato. Si può affermare che il piano abbia per lo più una valenza interna, pur rivolgendosi all'esterno. Infatti sarà finalizzato a rafforzare la coesione e la percezione dei singoli all'interno di un sistema scolastico, sviluppando la componente riflessiva dell'azione e dell'interazione, ma soprattutto riconoscendo e motivando il personale.

L'esperienza italiana è piuttosto carente in materia di documentazione delle buone pratiche, per lo più assente rispetto all'azione dirigenziale. Si ritiene che la mancanza di una visione della scuola come sistema, derivi sia dalla differente formazione della dirigenza scolastica (come già evidenziato), sia da un contenuto livello di operatività in equipe per tali professionisti. La

diffusione di esperienze gestionali che hanno prodotto risultati positivi, mediante riviste specializzate, si ritiene possa favorire quello scambio generatore di miglioramento continuo. L'esperienza potrà trovare forma di documentazione anche mediante la predisposizione di una sorta di diario di bordo e la creazione di una piccola pubblicazione.

Infine, trattandosi di una proposta inerente l'azione dirigenziale, sicuramente la diffusione dei risultati andrà comunicata all'Ufficio scolastico regionale, sottolineando i livelli di coinvolgimento del personale e i positivi risultati gestionali raggiunti. A tal fine appare congrua anche la dimensione biennale, poiché potrebbe dar modo al Direttore dell'ufficio scolastico regionale di fornire atti d'indirizzo per la prosecuzione dell'attività verso la scadenza contrattuale, nell'ipotesi di una durata triennale dello stesso, in forma coerente con gli obiettivi regionali e nazionali.

## CONCLUSIONI PERSONALI

Il progetto qui descritto ha inteso delineare i fondamenti di un'azione dirigenziale orientata al risultato dell'eccellenza formativa.

La consapevolezza che si tratti di un percorso arduo esiste, posti i notevoli vincoli che "orientano" l'azione del Dirigente scolastico. Altrettanto viva è la convinzione che il livello di responsabilità educativa in capo ad un Dirigente scolastico sia elevato, intesa questa sia nel senso di dover dare delle risposte le più professionali possibili, sia nel senso della possibilità d'azione.

Ritengo che la possibilità d'azione esista e che sia importante vivere la burocrazia come strumento per agire tale responsabilità e non con riferimento al quale soccombere. Individuo nella leadership un sistema di riferimento che possa dare ragione delle sfide che la scuola può impegnarsi ad affrontare con successo per il successo formativo degli studenti.

## BREVE BIBLIOGRAFIA

A cura di Barzanò, Giovanna - Mosca, Silvana - Scheerens Jaap (2000). *"L'autovalutazione nella scuola"*. Milano: Paravia Bruno Mondadori Editori.

Armone, Anna (2002). *L'azione dirigenziale nella complessità istituzionale*. Napoli: Tecnodid Editrice.

AA.VV.(2003). *Per la qualità delle scuole nel Veneto. Modelli, processi e strumenti per l'autovalutazione e l'accreditamento*. Padova: Forema edizioni

Baldacci, Massimo (2005). *"Ricerca educativa"*. En.: G. Cenerini – M. Spinosi. *Voci della scuola*. Napoli: Tecnodid editore.

Bauman, Zygmunt (2004). *Modernità liquida*. Bari: Edizioni Laterza.

Bottani, Norberto (2003). *Una pagella per la scuola*. Trento: Erikson Edizioni.

Bruner, Jerome (1997). *La cultura dell'educazione*. Milano: Giangiacomo Feltrinelli Editore.

Bush, Tony (1995). *Manuale di management scolastico*. Trento: Edizioni centro studi Erikson.

Capaldo, Nunziante – Rondanini, Luciano (2007). *Governare l'istituzione scolastica*. Trento: Edizioni Erikson

Di Nubila, Renato (2002). *Analisi e qualità delle organizzazioni scolastiche e formative*. Lecce: Edizioni PENSA MULTIMEDIA.

Gardner, Howard (2005). *Cambiare idee. L'arte e la scienza della persuasione*. Milano: Giangiacomo Feltrinelli Editore.

Weick, Karl E. (1997). *Senso e significato nell'organizzazione*. Milano: Raffaello Cortina Editore.

Pozzo, Graziella (2008). "Ricerca-azione". En.: G. Cenerini – M. Spinosi. *Voci della scuola*, pp.435-445. Napoli: Tecnodid editore

Romei, Piero (2000), *Autonomia e progettualità*, Milano, La Nuova Italia Editrice

Morin, Edgar (2001), *I sette saperi necessari all'educazione del futuro*. Milano: Raffaello Cortina Editore.

Stefanel, Stefano (2007). *Il Dirigente scolastico nella scuola dell'autonomia*. Parma: Casa editrice Spaggiari.

Scurati, Cesare - Ceriani, Andrea (1994). *La dirigenza scolastica*. Brescia: Ed La Scuola.

Martello, Maria (2003). *Oltre il conflitto. Dalla mediazione alla relazione costruttiva*. Milano: The McGraw\_Hill Companies editore.

Summa, Ivana (2004). "Leadership scolastica.". En.: G. Cenerini – M. Spinosi. *Voci della scuola*, pp.233-241. Napoli: Tecnodid editore

Stellacci, Lucrezia (2006). "Riforma dell'amministrazione". En.: G. Cenerini – M. Spinosi. *Voci della scuola*, pp.435-445. Napoli: Tecnodid editore.

Zagrebelsky, Gustavo (2005). *Essere delle istituzioni*. Napoli: editoriale scientifica.