

AperTO - Archivio Istituzionale Open Access dell'Università di Torino

Leadership per l'apprendimento: presidiare i luoghi della didattica

This is a pre print version of the following article:

Original Citation:

Availability:

This version is available <http://hdl.handle.net/2318/108465> since

Terms of use:

Open Access

Anyone can freely access the full text of works made available as "Open Access". Works made available under a Creative Commons license can be used according to the terms and conditions of said license. Use of all other works requires consent of the right holder (author or publisher) if not exempted from copyright protection by the applicable law.

(Article begins on next page)

Leadership per l'apprendimento: il presidio della didattica

Nell'ambito del progetto formativo "Leadership per l'apprendimento", promosso dal Centro per la Formazione di Rovereto e rivolto ai Dirigenti scolastici e ai Direttori dei Centri di formazione professionale della provincia di Trento, si è costituito un gruppo di lavoro intorno alla domanda "Come il Dirigente può presidiare la didattica nella propria scuola?"¹. Il coordinamento del gruppo è stato inizialmente affidato al Prof. Scurati e al sottoscritto; ci piace, pertanto, dedicare questo breve resoconto circa la prima elaborazione sviluppata nell'ambito del gruppo a Cesare Scurati, nella certezza che il tema individuato abbia rappresentato un costante punto di attenzione nell'itinerario di ricerca e del compianto Prof. Scurati².

Il focus

La qualità e l'efficacia dell'azione didattica sono le migliori garanzie, per lo studente come per le famiglie, per un proficuo percorso scolastico: alla responsabilità professionale dei docenti è affidata la scelta di approcci, metodi e tecniche di lavoro in classe. D'altro canto, aldilà di quanto progettato dalla scuola, la didattica effettivamente erogata nelle classi rimane una "scatola nera" per la comunità scolastica e per chi la dirige; da qui l'esigenza di elaborare strategie e strumenti di lavoro utili a rendere più trasparente e ad orientare il lavoro d'aula.

Esplorare questo territorio significa domandarsi quali azioni può esercitare la Dirigenza per presidiare la didattica della propria scuola. La strategia di scuola deve creare le migliori condizioni per l'azione dei docenti, sia sotto il profilo della strutturazione di ambienti di apprendimento, anche con il supporto delle nuove tecnologie, sia attraverso la predisposizione di opportunità di crescita e di sviluppo professionale. Non c'è solo la leadership per l'apprendimento, ma anche la leadership per l'insegnamento.

Che cosa presidiare? L'azione didattica

Parlare di didattica richiede di esplorare l'endiadi insegnamento/apprendimento: sono due facce di una stessa medaglia, la (rel)azione formativa. L'azione didattica può essere preparata, agita, valutata; si tratta di tre momenti fortemente intrecciati: la progettazione, il lavoro d'aula, la valutazione. Mentre il primo e il terzo possono essere "detti" e trovare diversi gradi di formalizzazione, il secondo è agito, è la vera "scatola nera". Alla luce di queste categorie di base dell'azione didattica, possiamo abbozzare il territorio dentro il quale riconoscere il ruolo di presidio della didattica che può essere esercitato dal Dirigente (vd. Tav. 1).

Tav. 1 Ambito di esercizio dell'azione didattica



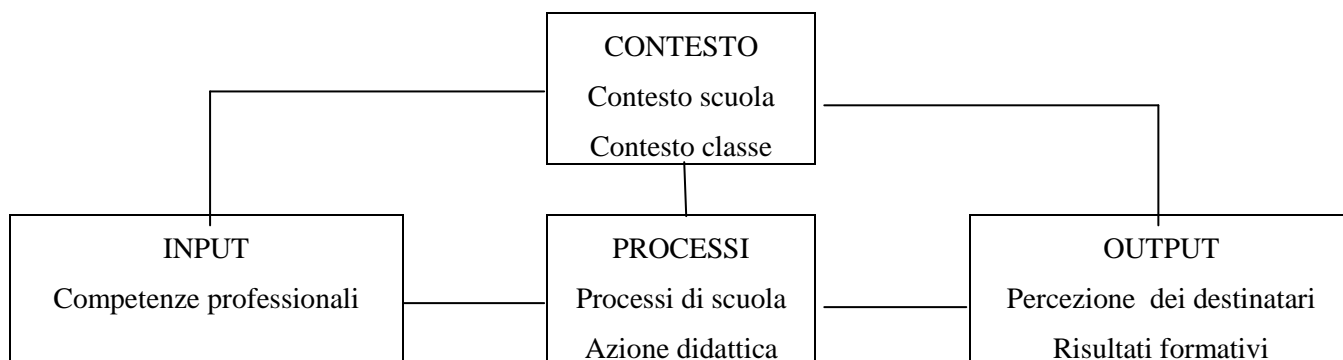
In realtà il processo di insegnamento svolto in classe può essere inquadrato in una visione più ampia che presti attenzione, a monte, alle competenze professionali del docente e, a valle, ai risultati formativi degli

¹ Il progetto "Leadership per l'apprendimento" è coordinato da Mario Dutto; oltre al sottoscritto, il gruppo di progetto inizialmente costituitosi era composto da Alma Rosa Laurenti Argento, Grazia Cattani, Paolo Franco Comensoli, Luciano Covi, Italo Fiorin, Aldo Gabbi, Claudia Marabini, Angela Martini, Antonino Petrolino, Damiano Previtali, Cesare Scurati.

² L'articolo sintetizza il documento di base elaborato e condiviso nell'ambito del gruppo, composto da una quindicina di Dirigenti scolastici e direttori di CFP della provincia di Trento.

studenti. La stessa azione didattica del singolo docente si colloca all'interno di processi organizzativi ed educativi collegiali e del contesto ambientale della singola classe e della scuola nel suo complesso (vd. Tav. 2).

Tav. 2 Visione sistemica dell'azione didattica



(Adattamento da Mitzel, 1981)

Perché presidiare? Le funzioni di presidio

Il ruolo di presidio della didattica da parte del Dirigente può manifestarsi attraverso una molteplicità di azioni, riconducibili a due logiche distinte, ma complementari: la **regolazione** delle azioni professionali, orientata a definire le regole entro cui esercitare l'azione didattica e verificarne il rispetto, e la **promozione** delle azioni professionali, orientata a sviluppare la qualità della didattica. In considerazione della peculiarità della relazione formativa, l'azione di presidio della Dirigenza può esercitarsi nella fase precedente o in quella successiva del lavoro d'aula, come occasione di riflessione sul lavoro formativo (meta-didattica), o nella costruzione di ambienti per l'apprendimento (educazionale).

Incrociando i due parametri proposti – la logica di controllo-regolazione e l'azione prima-durante-dopo l'evento didattico - emergono sei funzioni prevalenti, che qualificano il presidio della Dirigenza scolastica in merito alla didattica della propria scuola: prescrivere regole entro le quali affidare agli insegnanti lo svolgimento della loro azione professionale (in termini di norme, procedure, formati, vincoli, etc.); monitorare la gestione dell'azione didattica da parte degli insegnanti; valutare l'azione di insegnamento e i suoi risultati; indirizzare la progettazione del lavoro didattico da parte dei docenti; fornire supporti, materiali e immateriali, all'azione professionale degli insegnanti (formazione, consigli, buone pratiche, strumentazioni, etc.); valorizzare il lavoro degli insegnanti attraverso strategie di documentazione, socializzazione, incentivazione, etc. (cfr. Tav. 3).

Tav. 3 Funzioni di presidio della didattica

	REGOLAZIONE	PROMOZIONE
PRIMA	Prescrivere	Indirizzare
DURANTE	Monitorare	Supportare
DOPO	Valutare	Valorizzare

Chi presidia? Il ruolo del DS

All'interno delle funzioni indicate può essere utile considerare le modalità di esercizio del ruolo di presidio della didattica da parte del DS, distinguendo **azioni dirette**, ovvero esercitate in prima persona dal Dirigente, da **azioni indirette**, ovvero esercitate da docenti collaboratori o aventi responsabilità organizzative nella scuola. In tal caso il DS può delegare in toto l'azione al docente/i designati, coordinare le loro azioni e/o supervisionare la loro attività (cfr. Tav. 4).

Tav. 4 Modalità di esercizio del ruolo di presidio

DIRETTO	Azioni del DS
INDIRETTO	Delega
	Coordinamento
	Supervisione

Dove e come presidiare? Gli ambiti e le modalità

Allo scopo di esplorare il perimetro delle azioni di presidio si propone una modalità di classificazione delle azioni professionali che il DS può sviluppare per svolgere tale funzione (vd. Tav. 5). L'individuazione delle diverse categorie si fonda sui seguenti criteri:

- distinzione tra azioni centrate sui **processi** e azioni centrate sui **risultati**;
- nell'ambito dei processi distinzione tra processi di scuola (**back**) e processi di aula (**front**);
- nell'ambito dei processi di scuola (back), distinzione tra processi di tipo immateriale, centrati sulle modalità e i contenuti del confronto professionale tra i docenti (**back-software**), e processi di tipo materiale, centrati sulle strutture e le procedure organizzative entro cui progettare e valutare l'azione didattica d'aula (**back-hardware**);
- nell'ambito dei processi di aula (front), distinzione tra processi di tipo immateriale, centrati sulle modalità metodologiche e relazionali di erogazione della didattica (**front-software**), e processi di tipo materiale, centrati sulla predisposizione del setting formativo entro cui esercitare l'azione didattica (**front-hardware**).

Tav. 5 Tipologie di azioni di presidio della didattica.

Processi di scuola Strutture e procedure organizzative (BACK - HARDWARE)	Processi di scuola Modalità e contenuti del confronto professionale (BACK - SOFTWARE)
Processi d'aula Predisposizione del setting formativo (FRONT - HARDWARE)	Processi d'aula Modalità metodologiche e relazionali (FRONT - SOFTWARE)
RISULTATI Rilevazione e analisi dei risultati dell'azione didattica	

Quali limiti nell'azione di presidio? Le criticità

a) La "gestione del tempo"

Il ruolo del dirigente scolastico è oggi legato all'assunzione di responsabilità molteplici. Quando ancora si chiamava "preside" il mansionario era spesso rappresentato dal farsi garante che gli atti emanati dal decisore centrale venissero applicati in maniera corretta. Con l'autonomia scolastica, non solo i processi da seguire si sono moltiplicati ma, allo stesso tempo, è cambiata anche la responsabilità all'interno dei processi stessi. Oggi c'è un margine d'azione riservato esclusivamente al dirigente scolastico, dove esclusivamente sta anche a significare la "solitudine" del ruolo con tutta la fatica che ne deriva.

In una visione positiva del ruolo, a onor del vero, c'è però anche l'altra faccia della medaglia rappresentata dalla possibilità di sviluppare la propria professionalità, di dare una "impronta" alla scuola che si è chiamati a dirigere.

La conclusione è che questo ruolo richiede "tempo" per essere svolto e che non sempre è possibile ricorrere al multitasking: bene o male ci sono ancora compiti che devono essere affrontati "uno alla volta". Ecco che, in conclusione, la "gestione del tempo" diventa un'emergenza assoluta.

E quando ci sono più problemi da affrontare contemporaneamente a quale dare la priorità? Cosa privilegiare tra didattica, sicurezza dei locali, emergenze del personale e degli alunni? Non crediamo di sconcertare dicendo che spesso la didattica viene lasciata nelle mani dei docenti, dei professionisti, mentre il dirigente è costretto a barcamenarsi tra primo cittadino, ufficio tecnico, azienda sanitaria e responsabile dei lavoratori per la sicurezza.

La capacità di saper gestire il tempo diventa quindi il “problema dei problemi”: soltanto con la capacità, che nasce anche dalla maturità del ruolo di saper cogliere quali situazioni gestire prioritariamente, si può migliorare il presidio della didattica. Le giornate lavorative non si possono (e non devono) aumentare; i temi sul tavolo del dirigente non diminuiranno col passare del tempo (non potranno che aumentare). La strada da perseguire è maturare la capacità di saper scegliere quali sono le urgenze, le priorità, basandosi non soltanto sul criterio della pericolosità delle conseguenze di un mancato presidio.

b) La complessità e la vastità degli istituti comprensivi

Un'altra criticità di non secondaria importanza è rappresentata dalla complessità e dalla vastità degli istituti che i dirigenti scolastici sono chiamati a guidare. A fronte di una normativa che parla di istituti con un numero di alunni non superiore a 900, non di rado ci si trova a gestire istituti con oltre mille studenti (l'istituto comprensivo di Arco, soltanto per citare un esempio, ha cinque plessi con circa 1350 alunni).

Pur consapevoli che certe criticità si presentano con la stessa frequenza ed entità sia nelle piccole che nelle grandi realtà, queste cifre esorbitanti portano ad un moltiplicarsi esponenziale di situazioni da presidiare. Milletrecento alunni invece di settecento sono doppio tempo dedicato al presidio dei consigli di classe, al ricevimento di genitori od insegnanti, ad incontri con i referenti dell'amministrazione comunale e con gli stakeholders in generale.

Il numero degli alunni, però, è soltanto il principale di una serie di fattori di complessità:

- n° dei plessi scolastici;
- dislocazione delle sedi sul territorio;
- n° di amministrazioni comunali con cui confrontarsi;
- varietà di enti e soggetti con cui rapportarsi per l'erogazione di servizi (es. assistenza BES in convenzione);
- complessità nella gestione amministrativa non sempre supportata da uno staff di segreteria all'altezza.

Per rimanere in situazione sulla didattica, bisogna lavorare intensamente sul creare un sistema efficace di leadership diffusa. Una figura di collaboratore scolastico all'altezza di sostituire all'occorrenza il dirigente scolastico; una serie di figure di riferimento “forti” sui BES, sull'intercultura, sull'aggiornamento, sui piani di studio d'istituto, possono supportare il dirigente scolastico nel presidio dei vari settori. E non ultimo quello della didattica. A tal proposito reputiamo particolarmente utile una figura di raccordo tra il dirigente scolastico e il territorio (amministrazione comunale, comunità di valle, azienda sanitaria, ecc.): tale figura può veramente essere la chiave di volta per “inchiodare” il dirigente scolastico alla sua scrivania o meglio all'interno del suo istituto a presidiare la didattica.

c) L'assenza di figure intermedie tra il dirigente scolastico e i docenti

Questa criticità, purtroppo, va subito a smentire i buoni propositi sopraesposti. Per quanto si possano individuare delle figure forti all'interno dell'istituto, allo stato attuale non esistono nella scuola figure intermedie, a partire da quella del vice-dirigente. Non è questa la sede per entrare nel merito della normativa e delle sue eventuali criticità, ma resta il fatto che per quanto la delega sia diffusa, per quanto la delega sia forte, per quanto le figure di supporto siano affidabili, certi passaggi sono ad esclusiva competenza e responsabilità del dirigente scolastico.

È facile quindi comprendere come, dato per scontato di trovare in un istituto tutte figure di collaboratori validi, responsabili, professionali e volenterosi, è impossibile non entrare in merito alla maggior parte dei processi più delicati.

In merito alle strategie da adottare per migliorare questa criticità non abbiamo ricette da proporre o meglio di nostra competenza. Il legislatore dovrebbe prevedere se non proprio la vice-dirigenza, delle figure di docenti-esperti, docenti-senior, incentivate professionalmente ed economicamente, in grado di farsi

carico di grossi settori dei processi in atto per far tornare il dirigente scolastico in situazione sulla didattica e sul disciplinare.

d) Le sollecitazioni interne ed esterne

Mentre siamo alla ricerca di una improbabile (almeno a stretto giro di posta) diffusione delle responsabilità all'interno della scuola, la quotidianità mette il dirigente scolastico alle prese con continue sollecitazioni. Insegnanti, assistenti educatori, genitori, alunni, personale amministrativo, tecnico e ausiliario, personale della mensa, sono alla continua ricerca di un punto di riferimento, di un punto d'appoggio per i loro affanni quotidiani.

Dall'altra parte, mentre il dipartimento istruzione chiede un giusto rispetto delle scadenze amministrative, il contesto della comunità comunale e di quella di valle si rivolgono direttamente al dirigente scolastico per avere risposte, chiarimenti, feedback sulle varie iniziative che vengono allestite sul territorio e proposte in prima o seconda battuta alla scuola.

Individuata una possibile quarta criticità, le strategie rischiano di essere ripetitive. Il dirigente scolastico se vuole provare a cambiare qualcosa, ricordando che la nostra stella polare è "non trascurare la didattica", deve agire sulla razionalizzazione del tempo, sulla delega (fin dove possibile), sulla capacità di discernere una scala di valori tra le sollecitazioni ricevute.

e) L'allargamento della forbice tra docenti motivati e docenti "apatici"

Ultima, ma non ultima criticità è rappresentata dall'allargamento della forbice tra i docenti motivati e quelli definiamoli "meno motivati". L'avvento massiccio ed auspicato delle nuove tecnologie, una casistica sempre più variegata e difficile di tipologia di alunno e famiglia, un contesto sociale che ogni giorno di più delegittima la figura del docente, aumentano il disagio di quella categoria di insegnanti che si sente ormai inadeguata e fuori contesto. Un disagio reso ancor più accentuato da, al contrario, l'entusiasmo (è vero!) di una componente attiva (che non per forza di cose deve essere giovane) che invece vede in tutto quanto sopraesposto fonte di stimolo, di ricerca, di nuove vie di gratificazione come persone, insegnanti, professionisti. Tutto questo, in un circolo vizioso, con ricadute negative proprio su quella didattica che dobbiamo presidiare e che oltre a richiedere notevoli sforzi da parte del dirigente scolastico rischia di essere una lotta contro i mulini a vento.

Le strategie partono dal lavorare sul clima a scuola. Gli insegnanti definiti con un eufemismo "poco motivati" devono essere coinvolti proprio sulla motivazione che parte dalla voglia di collaborare con i colleghi, di aggiornarsi, dalla capacità di non sentirsi come i luddisti verso LIM, RED e posta elettronica. È chiaro che il dirigente scolastico deve essere (e non si esce da un imperativo!) il primo fermo e convinto assertore che questa scuola costruita a misura del "nativo digitale" è quella giusta, è quella più adatta a veicolare conoscenze e abilità per portare l'alunno ad acquisire competenze e lo sviluppo integrale della sua persona.

Una partita, questa della motivazione dei docenti, che parte, per quanto concerne i "vecchi" di militanza dal recupero del clima; mentre per i nuovi prende le mosse dalla preparazione a monte che ha direttamente a che fare con i sistemi di reclutamento e di formazione. Tra l'altro, un buon sistema di reclutamento del corpo docente potrebbe essere la strategia "numero uno", la più praticabile e la più efficace. Un buon reclutamento ridurrebbe infatti di una percentuale enorme il dover presidiare la didattica da parte del dirigente scolastico: avremmo una professionalità diffusa con un margine d'errore ridotto al minimo.

Sulla base della prima esplorazione della domanda elaborata dal gruppo ogni Dirigente è impegnato a sviluppare un progetto di miglioramento da realizzarsi nell'a.s. 2011/12, a partire dalle seguenti domande chiave:

- su quali aspetti dell'azione didattica il DS può svolgere un ruolo di presidio? (cosa presidiare?)
- in quali momenti del lavoro docente il DS può intervenire? (dove presidiare?)
- attraverso quali forme dirette e indirette il DS può svolgere il ruolo di presidio? (chi presidia?)
- attraverso quali modalità il DS può esercitare le funzioni di presidio della didattica indicate? (come presidiare?)

- come può il DS verificare la congruenza tra quanto dichiarato e quanto agito dai docenti?
- quali sono i passaggi fondamentali per creare un sistema di presidio della didattica efficace?
- a quali condizioni può risultare efficace il ruolo di presidio della didattica da parte del DS?

In un prossimo contributo presenteremo le azioni messe in campo dai Dirigenti, successivamente alla lettura dei propri contesti scolastici e delle condizioni di esercizio della funzione di presidio.

Per approfondire

- C. Danielson, *Enhancing Professional Practice. A Framework for Teaching*, Association for Supervision and Curriculum Development, Alexandria – Virginia, 1996.
- M. Castoldi, *Valutare a scuola*, Roma, Carocci, in corso di pubblicazione.
- M. Comoglio, *Valutare l'insegnamento*, Roma, LAS, 2006.
- Associazione TreEille, *Politiche di innovazione per la scuola*, Seminario n. 11, Genova, 2009.
- M. Orsi, *A scuola senza zaino*, Trento, Erickson, 2009.
- OECD, *Creating Effective Teaching and Learning Environments*, Paris, OECD, 2009.
- M. Pellerey, *Competenze*, Napoli, Tecnodid, 2010.
- OECD, *The nature of Learning*, Paris, OECD, 2010
- OCSE-CERI, *Apprendere e innovare*, Bologna, Il Mulino, 2011..

Mario Castoldi - dicembre 2011