



Il Dirigente scolastico e la «sua» comunità di pratiche

Un'intuizione
Le pratiche
La comunità

Miele



Ministero dell'Istruzione e del Merito
Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna
Ufficio IV - Ordinamenti scolastici. Dirigenti scolastici

Progettazione
strategica

Sviluppo Middle
Management



Focalizzazione
sul compito

Dispiegamento
organico delle
risorse umane

Responsabilità del dirigente

Unità dell'offerta formativa, cioè che la multiforme azione educativa trovi composizione, sia convergente, efficace, riconoscibile







Leadership

- ▶ Le scuole più efficaci sono caratterizzate da:
 - ▶ Leadership distribuita
 - ▶ Dinamica
 - ▶ Flessibile
 - ▶ Che valorizza gli apporti di tutti



Azione del dirigente

- ▶ Sforzo di condivisione tra tutti i soggetti
 - ▶ Sguardi e significati
 - ▶ Momenti e riti
 - ▶ Percorsi e limiti
- ▶ Difficoltà per chi deve esercitare un ruolo di guida e di controllo
 - ▶ Pratiche informali
 - ▶ Standard riconosciuti e regole



Azione del ds

Portare a riconoscere
come propri i dispositivi
amministrativi e
contrattuali

Integrare mondi vitali e
aspetti sistematici



2. Costruire uno spazio di relazioni orientate al compito



2.1. Ascolto

- ▶ Motivazioni personali (tempo), importanti per l'efficacia
- ▶ Antidoto alle tentazioni egoiche (rischio professionale)

- ▶ ... *per avere percezione incarnata degli attori (risorse emotive e morali; fragilità e rischi) ...*



2.2. Riconoscimento

- ▶ Coinvolgere nel processo di costruzione
- ▶ Favorire lo sviluppo rilanciando le competenze
 - ▶ *che raggiunga le persone (relazioni),*
 - ▶ *sia avvertito,*
 - ▶ *trovi una dimensione pubblica (equilibrio)*



2.2. Riconoscimento

- ▶ Senza riconoscimento i contributi degli attori
 - ▶ perdono energie
 - ▶ non incidono sul benessere
 - ▶ esauriscono la motivazione
- ▶ *È una dinamica circolare, a spirale*
 - ▶ *Che innalza la qualità delle relazioni*
 - ▶ *Migliora il senso di appartenenza*
 - ▶ *Rende promettente il fare*



2.3. Focus sul compito

- ▶ Spersonalizzare le discussioni (a livello di singoli e di gruppi)
 - ▶ Riduce i bias e i rumori di fondo
 - ▶ Fa emergere congruenze di scelte e atteggiamenti
 - ▶ Valorizza conflitti in chiave costruttiva
 - ▶ Alleggerisce il lavoro



2.4. Crescita professionale

- ▶ Individuare potenzialità
- ▶ Leggere aspirazioni
- ▶ Disegnare traiettorie
- ▶ Indicare spazi
- ▶ Sperimentare ruoli

... Energie di cambiamento e innovazione

Azioni e strumenti

Azioni

- ▶ Ascolto
- ▶ Riconoscimento
- ▶ Focus sul compito
- ▶ Crescita professionale

Strumenti

- ▶ **COMPITO:** Strumenti di verifica della progettazione strategica (check list)
- ▶ **LEADERSHIP:** focus group



3. Strumenti

Promuovere, presidiare, migliorare



Rischi per il DS

- ▶ Distorsioni comunicative
- ▶ Lettura soggettiva dei fenomeni
- ▶ *Aumentati da*
 - ▶ *Vortice dei flussi comunicativi e informativi*
 - ▶ *Pluralità e frammentazione delle aree di competenza*
 - ▶ *Complessità interpretativa dei vincoli amministrativi e delle risorse*



Strumenti

- ▶ Pause nei flussi informativi
- ▶ Selezionare angoli di visuale
- ▶ Consapevolezza dei non detti
- ▶ Rileggere dinamiche e processi da altri punti di vista



Check list

- ▶ Favorisce la progettazione strategica (digitale 2024-25)
 - ▶ Si integra con RAV e PTOF
 - ▶ Sviluppa attitudine a traghettare i processi scolastici con piani di lettura particolari
 - ▶ Consente di credere ragionevolmente che non stia sfuggendo nulla di strategico
 - ▶ Porta a individuare sistematicamente aree di intervento
- ▶ Promuove lettura condivisa
 - ▶ Riduce tasso di trepidazione del ds
 - ▶ Oggettiva elementi su cui convergere



Focus group nella scuola

- ▶ Spazio in cui sospendere la rilevanza del ruolo
 - ▶ Pluralità di prospettive
 - ▶ Privilegia prospettive più laterali, recenti, «ingenu»
- ▶ Per affrontare
 - ▶ Nuovi processi
 - ▶ La revisione di pratiche in essere da tempo
(sclerotizzazione, non pertinenza rispetto alla strategia)
- ▶ Suscita in tutti e nei partecipanti
 - ▶ Rilevanza della partecipazione



Focus group nella scuola

Coniuga

- ▶ Ascolto
- ▶ Riconoscimento
- ▶ Focalizzazione sul compito
- ▶ Crescita professionale



Strumenti per il focus group

- ▶ Funzionigramma per aree
- ▶ Diagramma delle risorse
- ▶ Grafico della stabilità
- ▶ Relazioni esterne del Middle Management



Funzionigramma per aree

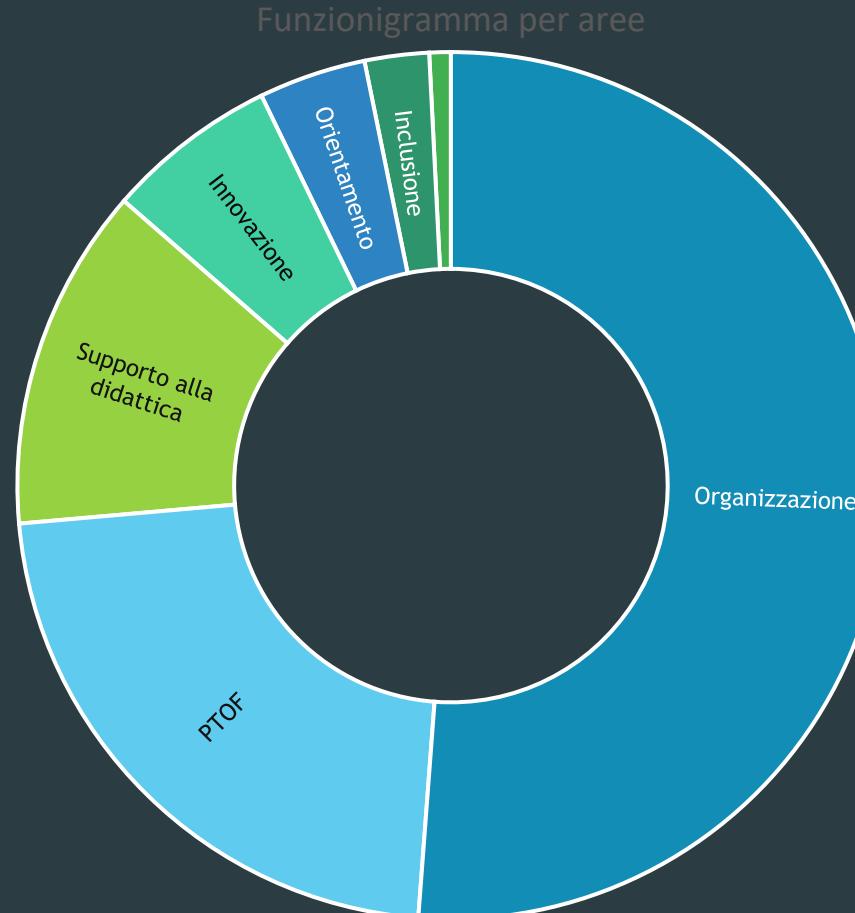




Diagramma delle risorse

Diagramma delle risorse
Il ciclo

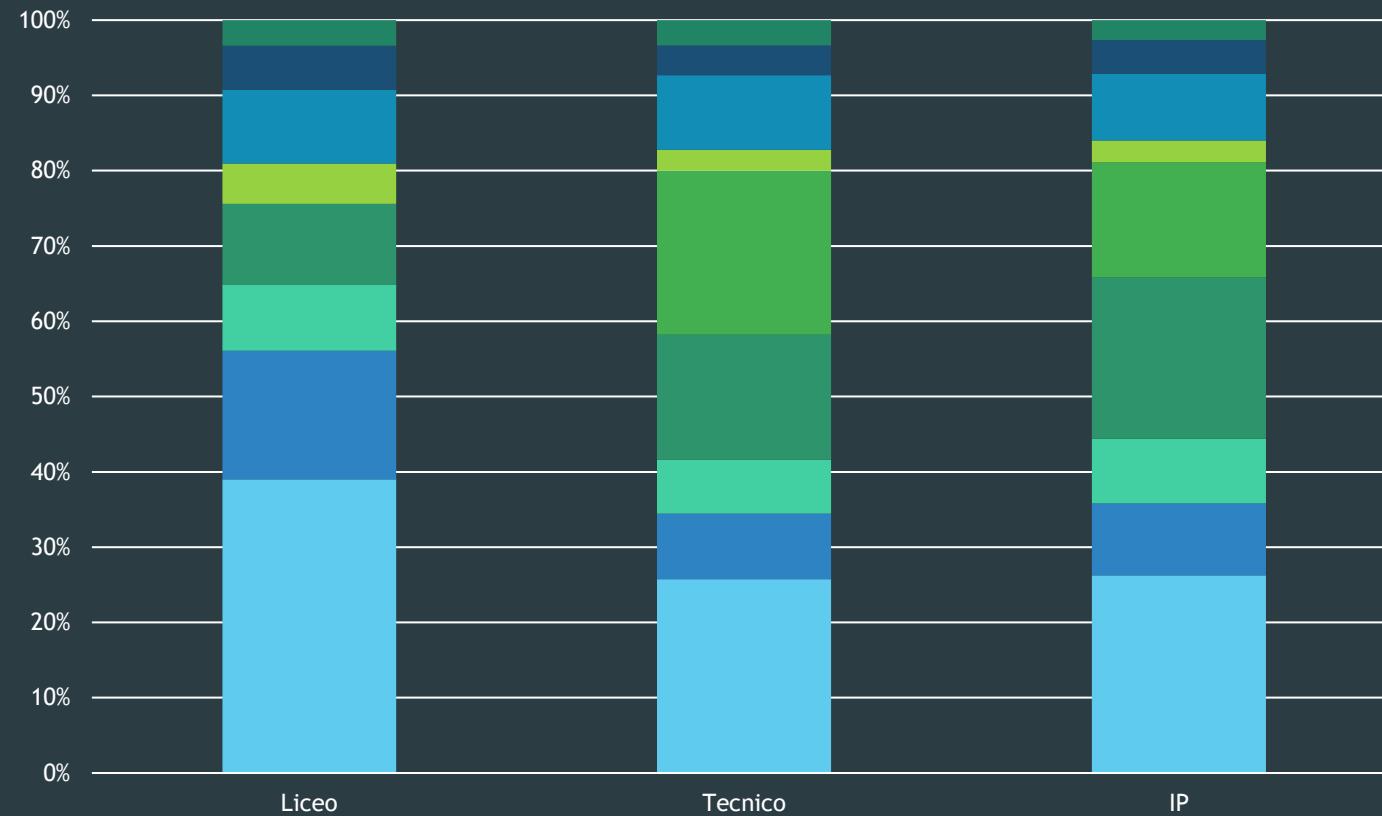


Diagramma delle risorse



Ministero dell'Istruzione e del Merito
Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna
Ufficio IV - Ordinamenti scolastici. Dirigenti scolastici

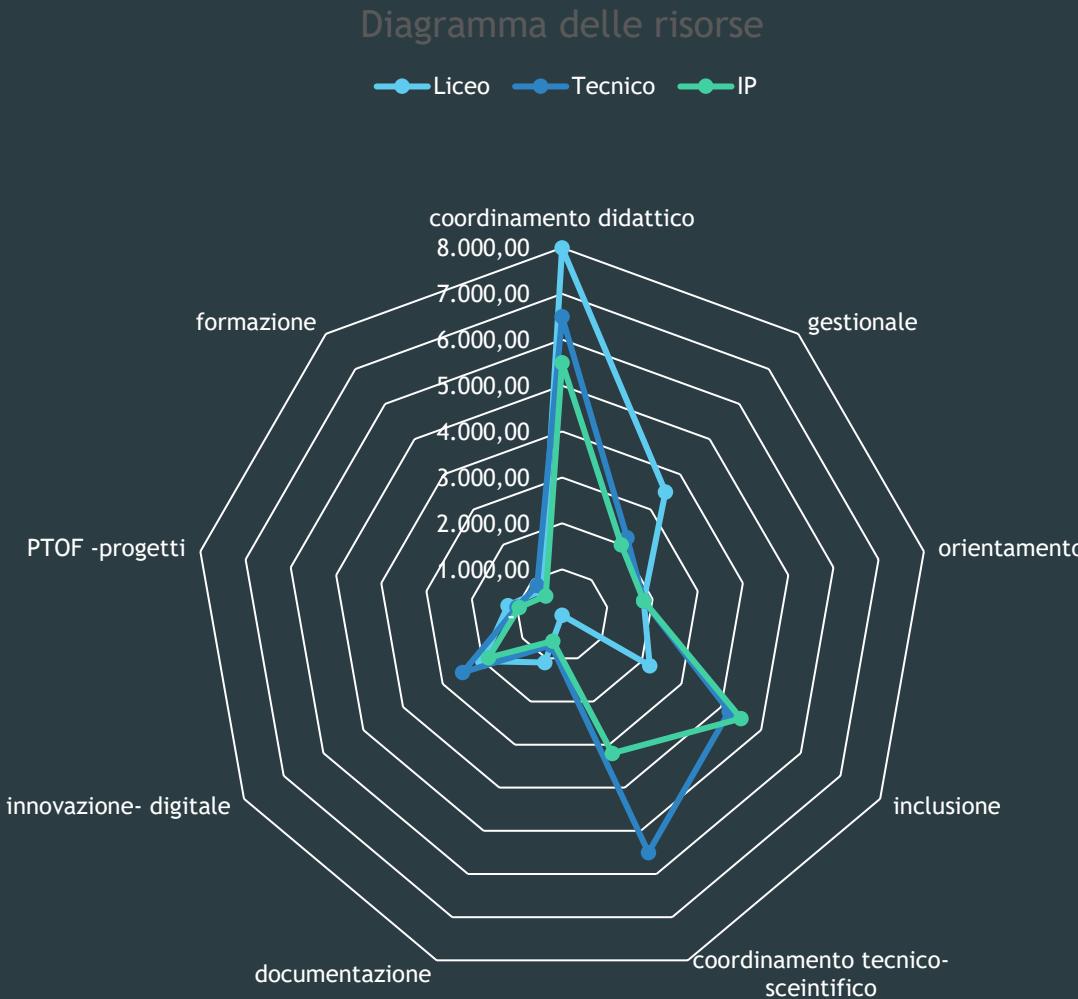
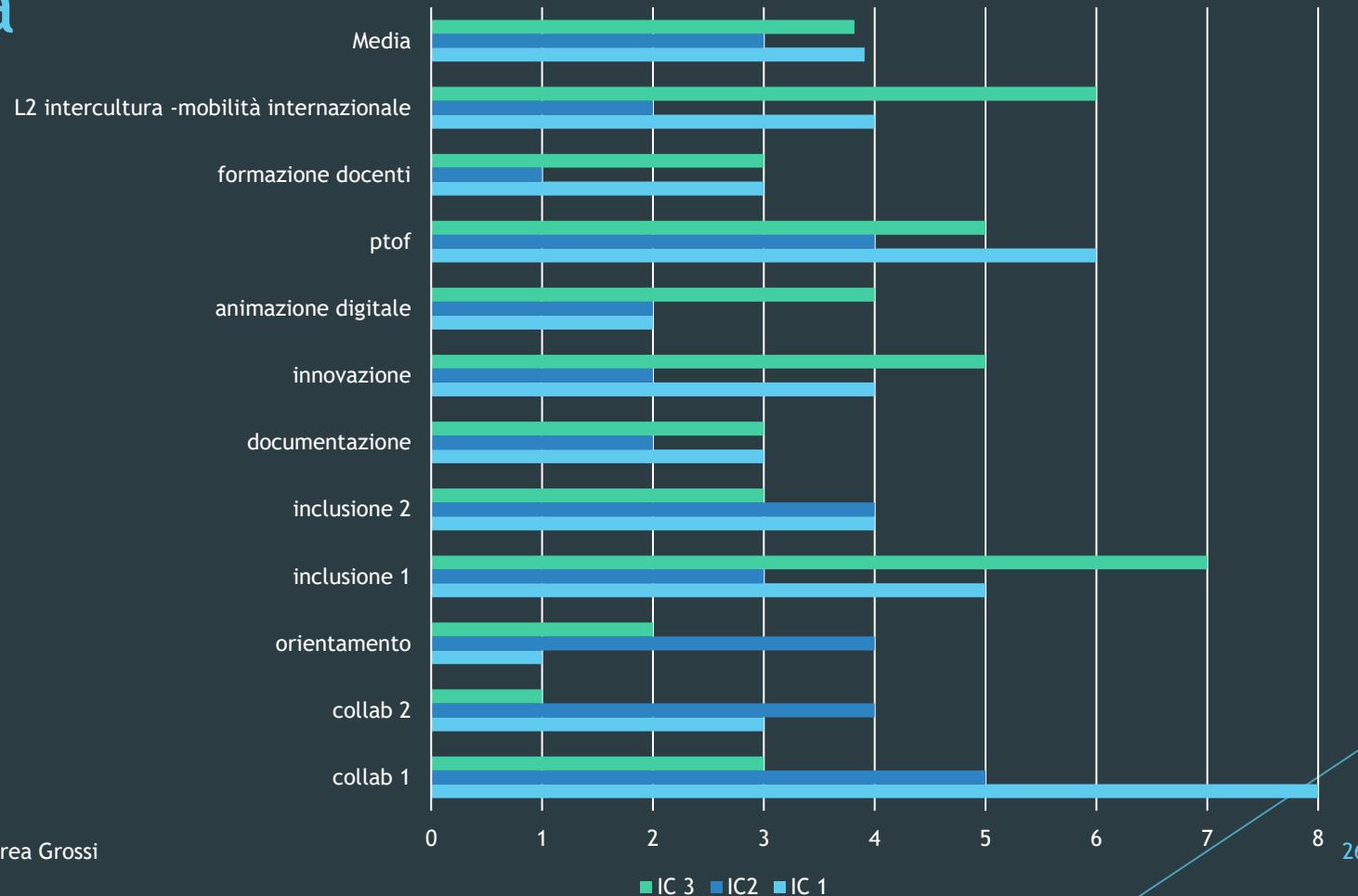


Grafico della stabilità



Middle management stabilità anni di incarico



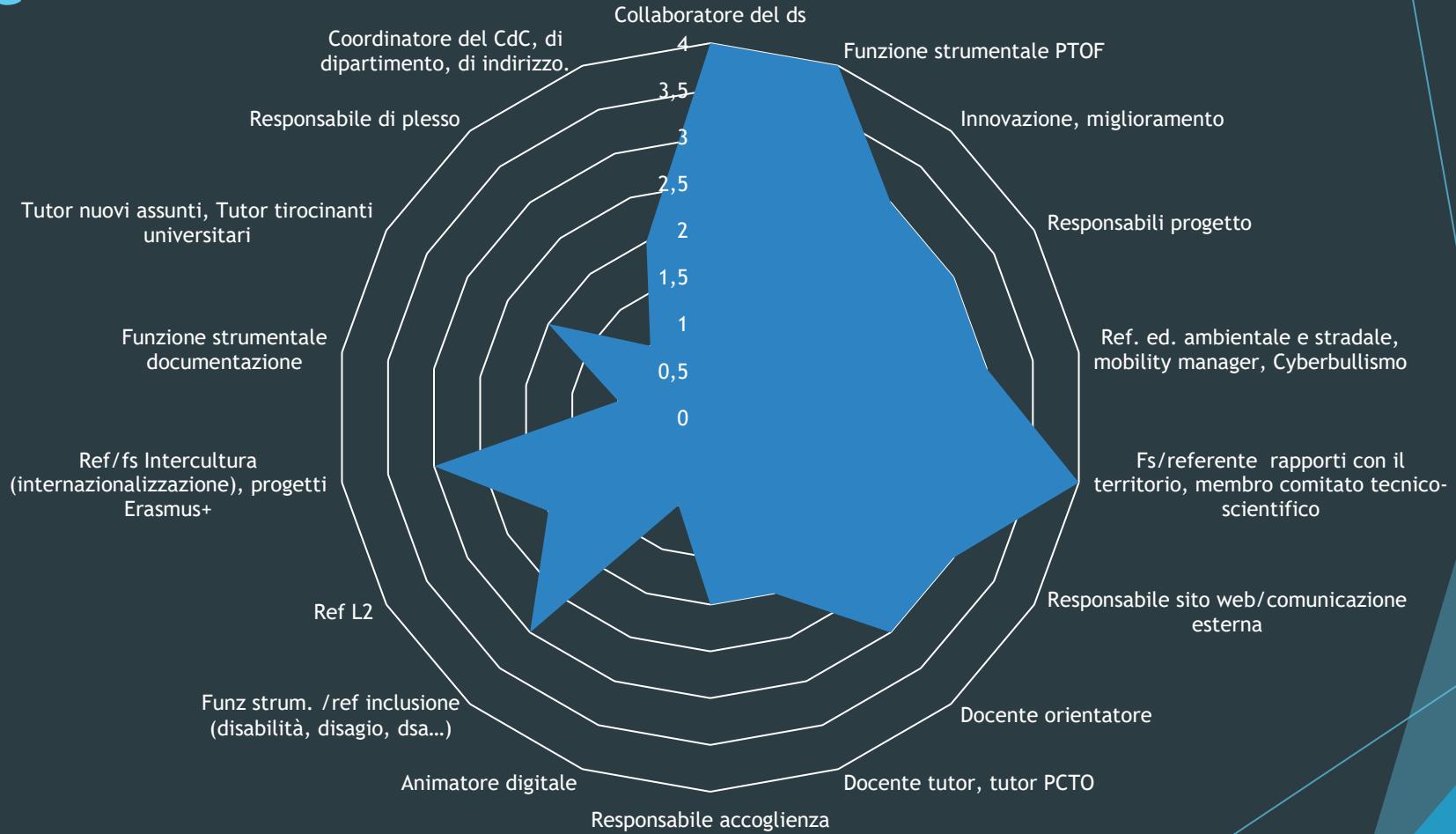


Relazioni esterne

Relazioni esterne del Middle management				
Livelli	rapporti	comunicazione	autonomia accordi	rappresentanza
4	È coinvolto in molte relazioni con l'esterno, con una pluralità di soggetti differenziati e anche di significativa complessità	È coinvolto in una rete vasta di comunicazione con soggetti e livelli di responsabilità differenziati. I flussi comunicativi sono molto frequenti attraverso vari canali e richiedono decisioni e indicazioni spesso immediate.	Può predisporre accordi e costruire intese con soggetti esterni su problemi, progetti e aree tematiche anche complesse e con forme innovative	Rappresenta frequentemente l'Istituto in contesti formali e ufficiali, su temi di significativa complessità e rilevanza
3	È coinvolto in molte relazioni con l'esterno, con soggetti e relativi alla propria area di responsabilità, a un livello di media complessità	È coinvolto in una rete di comunicazione con soggetti e livelli di disponibilità per partnership con soggetti responsabilità simile. I flussi esterni su problemi, progetti e aree comunicativi sono frequenti attraverso vari canali	Può suggerire accordi e sondare disponibilità per partnership con soggetti responsabilità simile. I flussi esterni su problemi, progetti e aree comunicativi sono frequenti attraverso vari canali	Rappresenta talvolta l'Istituto in contesti formali e ufficiali, su temi di significativa complessità e rilevanza
2	È coinvolto in molte relazioni con l'esterno, con una sola tipologia di soggetti relativi alla propria area di responsabilità, a un livello di media complessità	È coinvolto in una rete di comunicazione con un numero limitato di soggetti relativi alla propria area di responsabilità. I flussi comunicativi sono periodici e in genere programmati	Cura l'implementazione di accordi e partnership con soggetti esterni su problemi, progetti e aree tematiche in l'Istituto in contesti formali, su forme già definite. Condivide con soggetti esterni il monitoraggio sulle attività di rilevanza	Rappresenta saltuariamente problemi, progetti e aree tematiche in l'Istituto in contesti formali, su forme già definite. Condivide con soggetti esterni il monitoraggio sulle attività di rilevanza
1	È coinvolto in poche relazioni con l'esterno, con una tipologia di soggetti relativi alla propria area di responsabilità, a un livello di bassa complessità	È coinvolto in una rete molto limitata di comunicazione su temi definiti e circoscritti. I flussi comunicativi sono saltuari	Non segue se non per i risvolti interni attività e progetti che coinvolgono l'esterno.	Rappresenta solo in circostanze definite con autonomia limitata su temi limitati a basso livello di complessità

Relazioni esterne

Diagramma delle relazioni esterne IIS





Focus group tra ds

- ▶ Il racconto reciproco di pratiche sperimentate da implementare o da evitare
 - ▶ Concretezza
 - ▶ Potenza delle storie, sono memorabili
 - ▶ Esercizi di lettura e profilazione di contesti
 - ▶ Scelta di mezzi, di tempi, di forme comunicative
 - ▶ Valutazione d'impatto delle pratiche
- ▶ Costruzione di patterns sentiti come propri perché scaturiti da una riflessione comune



Conclusioni

- ▶ **Le prassi e gli strumenti sperimentati in Miele**
 - ▶ Promuovono la riflessione e l'innovazione in materia di distribuzione delle responsabilità
 - ▶ Consentono di presidiare il funzionamento e l'allocazione delle risorse



Conclusioni

- ▶ A livello di istituto
 - ▶ Sostenere la tensione *unità e condivisione*
- ▶ Tra ds nel percorso Miele
 - ▶ Sostenere i ds nella loro cosiddetta *solitudine*
- ▶ Come comunità di pratiche territoriali
 - ▶ Esito duraturo di Miele come azione di sistema