

Convegno ‘Il Preside in Europa’

Intervento di

Clive Byrne, Presidente dell’Associazione Europea Dirigenti Scolastici (ESHA)

Roma, 25 maggio 2016

Ringrazio il Presidente di ANP Prof. Giorgio Rembado di avermi invitato alla vostra conferenza odierna. E’ un grande onore per me e per la mia associazione condividere una riflessione comune con il Consigliere del Ministro Stefania Giannini, Elena Ugolini, con Francesca Puglisi - Membro della VII Commissione del Senato - e con Silvia Costa, Presidente della Commissione Cultura e Istruzione del Parlamento Europeo. Lo sviluppo di posizioni comuni sul tema di un’istruzione e dirigenza scolastica innovative, e la promozione delle stesse a livello europeo rappresentano assolute priorità per l’Associazione Europea Dirigenti Scolastici (ESHA).

L’istruzione rimane una competenza nazionale e non europea, ed esistono pertanto differenze fondamentali tra uno Stato membro e l’altro, ma l’ESHA si batte per la promozione di una dirigenza scolastica di respiro europeo. Un’azione di influenza sulla politica delle istituzioni europee, la promozione di scambi e cooperazione a livello internazionale e il sostegno alle singole organizzazioni nazionali sono fattori di fondamentale importanza per consentire ad ESHA di promuovere e migliorare le condizioni di lavoro dei dirigenti scolastici in tutta Europa. Nel quadro di Erasmus+ e dei programmi che lo hanno preceduto, l’ESHA ha partecipato attivamente a tutta una serie di progetti, tra cui:

- La lotta al fenomeno della dispersione scolastica;
- La rete europea delle politiche in materia di dirigenza scolastica;
- L’apprendimento permanente;
- Le iniziative di coaching e mentoring per il personale dirigenziale in pensione;
- Iguana, a favore dell’innovazione, per citarne solo alcuni.

Molti paesi rimangono in un atteggiamento di voluto immobilismo in materia d’istruzione: spesso si parla di cambiamento, ma dopo qualche modesto tentativo di riforma, molto di frequente si tende a ritornare allo status quo ante. Le recenti riforme adottate in Italia con l’intento di migliorare il profilo professionale del dirigente scolastico italiano, i livelli di responsabilità, il “middle management” nella reggenza scolastica, e il riconoscimento e la valorizzazione di una didattica di qualità vanno nella giusta direzione. Per molti cambiare è difficile, di qui la riluttanza contro cui spesso ci si scontra, poiché il cambiamento è visto e percepito come controverso elemento di rottura, ma in uno spirito di buona volontà e dialogo, e in presenza di una chiara visione su quale sia il migliore percorso da intraprendere, progresso e avanzamento sono possibili.

In questo mio intervento odierno vorrei fare qualche confronto tra i sistemi esistenti nei vari Stati membri e le riforme che si stanno intraprendendo in Italia, ma anche condividere con voi idee e suggerimenti sul ruolo fondamentale che svolge il dirigente scolastico nel garantire agli studenti un’istruzione pienamente riuscita e di qualità nei sistemi scolastici che funzionano. I termini “capo d’istituto”, “dirigente scolastico” e “preside” saranno utilizzati in questa mia presentazione a indicare

la persona, uomo o donna, cui è affidato il compito di gestire e dirigere l'istituto scolastico, e nel mio discorso mi concentrerò sui seguenti ambiti:

- Dirigenza scolastica
- Programmazione e Pianificazione
- Contesti innovativi di apprendimento
- Clima e cultura scolastica
- Cambiamento della scuola
- Potenziamento del ruolo dirigenziale

Quando a Tony Blair, appena eletto Primo Ministro in Gran Bretagna, fu chiesto quali sarebbero state le tre priorità assolute del suo mandato, la sua risposta memorabile fu: istruzione, istruzione, e ancora istruzione. Il suo consulente all'Istruzione era il Prof. David Hopkins, e centrale per il suo programma di riforma fu il concetto di leadership di sistema.

Nelle parole del Prof. David Hopkins: "E' leader di sistema il dirigente di una scuola che si preoccupa e lavora per il successo delle altre scuole esattamente come di quello della sua; che misura il proprio successo in base a quanto sono migliori l'apprendimento degli studenti e i risultati da essi conseguiti; e che si batte, da un lato, per alzare sempre più l'asticella e, dall'altro, per ridurre le disparità. E' pertanto fondamentale che sia disposto ad assumere ruoli di leadership di sistema, nel pieno convincimento che per cambiare il sistema nella sua interezza, occorre impegnarsi in maniera concreta". Egli individuava pertanto delle sorprendenti caratteristiche comuni a tutti i dirigenti scolastici, leader di sistema, pienamente riusciti nel loro ruolo. Essi

- misurano il proprio successo in base a quanto migliora l'apprendimento degli studenti e si battono, da un lato, per alzare sempre più l'asticella e, dall'altro per ridurre le disparità;
- s'impegnano a fondo per migliorare sia la didattica che l'apprendimento da parte degli studenti;
- impostano le loro scuole a essere comunità di apprendimento e formazione personale e professionale;
- si battono a favore di eguaglianza e inclusione, andando ad agire su elementi di contesto e cultura;
- comprendono che per cambiare tutto il contesto in cui è inserito l'istituto scolastico, è necessario impegnarsi in maniera fattiva;
- ogni scuola può migliorare;
- il miglioramento si valuta in base ai risultati conseguiti da allievi che siano stati pienamente valorizzati;
- ogni individuo nella scuola ha un suo contributo da dare;
- occorre cominciare da quella che è la reale condizione della scuola, ma per darsi poi degli obiettivi ambiziosi di crescita e miglioramento;
- prendere a modello le migliori pratiche;
- creare aspettative su tutto quanto sia possibile.

Molte delle idee di cui sopra sono al centro del processo di riforma in atto in questo momento in Italia. Cruciale per la riuscita di una qualsiasi riforma è la figura del dirigente scolastico, ma allora occorre chiedersi come mai siano così pochi in tutta Europa coloro che ambiscono al ruolo di presidi o capi d'istituto. Perfino nel Regno Unito, dove gli stipendi sono particolarmente generosi, vi è carenza di domande per assumere la dirigenza scolastica. Esiste tutta una panoplia di pareri secondo cui si tratta di un ruolo praticamente infattibile, poiché in realtà consiste nel fare poco e nulla, se non nel disfare quanto fanno altri. Cosa si può fare dunque per controbattere a una tale affermazione, poiché, a mio avviso invece, essere dirigente scolastico è una delle migliori professioni al mondo?

- Occorre che i presidi evidenzino maggiormente gli aspetti positivi del proprio ruolo;
- Occorre che i presidi promuovano un'immagine diversa della dirigenza scolastica, e non siano visti solo come i più anziani, quelli con i capelli bianchi;
- Occorre che i presidi incoraggino i vice o il "middle management" a svolgere piene funzioni dirigenziali;
- Occorre che i presidi definiscano nel piano di sviluppo della loro dirigenza quale sia esattamente il ruolo dell'organizzazione che li assume e li paga, ossia del proprio datore di lavoro;
- Occorre che i presidi colgano e promuovano tutte le opportunità di messa in rete;
- Occorre che i presidi favoriscano maggiore dinamicità e ricambio nella propria professione.

E' interessante notare che termini e condizioni non sono le stesse ovunque per la figura del dirigente scolastico. In paesi come Spagna e Portogallo, il preside è eletto tra il personale docente di ogni scuola. In Gran Bretagna e Irlanda il posto vacante di dirigente scolastico è occupato a seguito di procedura di selezione aperta, opportunamente pubblicizzata dalla stampa e dai media. Le riforme in corso in Italia intendono andare a migliorare il profilo professionale del dirigente scolastico, nonché conferirgli maggiore autonomia e responsabilità. In Inghilterra, da quando il governo conservatore della Thatcher decise di devolvere fondi e finanziamenti direttamente alle scuole togliendo la competenza agli enti locali, quello dell'istruzione è divenuto un terreno di battaglie ideologiche, fortemente conteso tra governo e opposizione. Nonostante un'iniziale riluttanza da parte dei presidi ad accogliere i nuovi livelli di autorità, autonomia e responsabilità, oggi nessuno sarebbe più disposto a tornare al vecchio modello di finanziamento delle scuole. Piace la flessibilità che il nuovo sistema offre in termini di assunzione del personale docente e non docente, la scelta delle materie e dei curricoli, nonché la possibilità di fissare gli obiettivi e cambiare le priorità in funzione delle circostanze di ogni realtà locale. A me pare che a ispirare le riforme che si stanno attuando in questo paese siano un po' gli stessi principi generali: il desiderio di mettere le scuole in condizione di essere meglio reattive alle esigenze del contesto locale e creare l'infrastruttura necessaria affinché ciò avvenga in maniera più agevole. Le riforme sono più facili da realizzare quando sono previsti adeguati finanziamenti. In taluni paesi, come l'Irlanda, i fondi destinati all'istruzione provengono interamente dal governo centrale, il che comporta che in periodo di recessione, la scuola sarà soggetta a tagli di bilancio. In Finlandia e nei Paesi Bassi vige invece un finanziamento misto cui provvedono i comuni con le imposte locali, completato da impegni di spesa da parte del governo centrale. La Finlandia rappresenta un caso interessante: negli ultimi vent'anni il paese ha intrapreso un radicale programma di riforma, tutto incentrato sulla professionalità dei presidi e del personale docente. In Finlandia i docenti sono stimati e rispettati a tal punto che è stato abolito ogni

sistema ispettivo formale. Vista la quota ingente del finanziamento locale, i genitori hanno veramente a cuore l'istruzione dei propri figli. I curricoli sono strutturati in funzione delle esigenze del contesto locale, e nella gran parte dei casi i risultati scolastici degli studenti sono omogenei, poiché i Finlandesi hanno fatto dell'equità il principio cardine della propria visione di scuola. Bambini e ragazzi frequentano la scuola a loro più vicina e non vi sono scuole che attirano di più o dove tutti vogliono andare, come invece avviene in altri sistemi, poiché i risultati sono, all'incirca, gli stessi per tutti gli allievi.

Come può il dirigente scolastico ritenersi responsabile degli esiti e dei risultati degli allievi, se poi non ha il controllo sui cosiddetti "fattori di produzione", e soprattutto su quello che è il maggiore e più importante "fattore di produzione", ovvero il potere di nominare il personale docente? Nel Regno Unito, poiché è il dirigente scolastico ad avere la responsabilità dell'uso dei finanziamenti destinati alla scuola, è in capo a lui il potere di assumere o licenziare il personale docente e non docente. Capisco che vi sia un certo disagio qui in Italia sui recenti nuovi poteri conferiti al dirigente scolastico, ma le esperienze di altri paesi mostrano tutti i vantaggi del colloquio diretto in fase di valutazione delle competenze di un docente che desidera farsi assumere. I meccanismi di tutela messi a punto per osservare il comportamento del docente in classe e assicurare un suo adeguato accompagnamento nei primi anni di carriera sono giusti e porteranno a un miglioramento della qualità della didattica e dell'apprendimento in classe. Nei Paesi Bassi e in Finlandia, esiste un ruolo ben preciso in capo al dirigente scolastico di verifica del comportamento e degli esiti del docente in classe. In un sistema in cui vi sia una politica ispettiva chiaramente definita, questo può valere da strumento di controllo qualità, tale da garantire agli studenti di vivere una buona esperienza del proprio percorso scolastico. Ovviamente, vanno altresì previste opportune salvaguardie per difendere il diritto dei docenti a mantenere il proprio posto di lavoro, ma mi pare che lavorando con una commissione di valutazione composta di docenti e genitori, possa essere rispettato il ruolo del dirigente scolastico, nonché i diritti del personale docente.

Il non sufficiente investimento su se stessi da parte dei docenti sarà sempre un tema controverso. Con le riforme attuate, i dirigenti scolastici italiani avranno la possibilità di premiare i docenti che lavorano con professionalità e dedizione e che raggiungono obiettivi particolari. Oltre un secolo fa', vigeva in una parte dell'Irlanda una politica di "remunerazione in base ai risultati", e che consisteva nel pagare o non pagare il personale docente, a seconda dei risultati che gli studenti ottenevano in prove cui erano sottoposti una volta all'anno da un ispettore all'uopo inviato nelle scuole. Un tale sistema non sarebbe ipotizzabile oggi, eppure in Gran Bretagna i livelli retributivi sono annualmente rivisti dal dirigente scolastico coadiuvato da altro personale e sono previsti incrementi o tagli in funzione del conseguimento o meno di determinati obiettivi prefissati. Una situazione analoga si osserva nei Paesi Bassi in cui sono previste gratifiche o altre forme d'incentivo a fronte di maggiore professionalità e dedizione. In Finlandia, il dirigente scolastico ha maggiore autonomia rispetto ai colleghi italiani, poiché è chiamato alla fine dell'anno scolastico a valutare il lavoro di ogni singolo docente in maniera da poterlo assegnare al livello retributivo corrispondente per l'anno successivo. Mi pare di capire che in Italia i sindacati della scuola non sono a favore di una retribuzione dei docenti a discrezione del dirigente scolastico, temendo che ciò possa determinare malcontento e mettere a disagio il personale. Tuttavia, il fatto che siano stati sin dall'inizio fissati chiaramente i criteri, e che il dirigente scolastico sia coadiuvato

da una commissione di valutazione composta di docenti e genitori e da lui stesso presieduta, dovrebbe contribuire ampiamente a tranquillizzare gli animi.

Lo spirito della dirigenza consiste nell'essere disponibili all'ascolto e a farsi consigliare sia in caso di non sufficiente investimento del docente, sia quando si tratta di premiare l'eccellenza. Lo ha ben espresso Steve Mumby, l'ex Direttore del College of Leadership in Inghilterra.

“Un buon dirigente è colui che ha fiducia nei propri obiettivi, ma anche che non ha problemi ad ascoltare, anzi è ricettivo al contributo che può venire da altri. Si tratta di accogliere positivamente, in maniera costruttiva e ponderata, le sfide che possono venire dall'interno o dall'esterno della propria scuola o organizzazione. Avere amici critici non toglie nulla alla nostra forza di dirigenti, anzi la accresce e valorizza”. (Mumby '09)

Vi sono dirigenti scolastici che si concentrano maggiormente sugli aspetti pratici del proprio ruolo, preferendo gli aspetti burocratici del proprio lavoro a quello che dovrebbe essere il ruolo guida del processo di apprendimento, che, secondo l'ESHA dovrebbe essere invece in primissimo piano nelle preoccupazioni di ogni preside o capo d'istituto. E' stato chiesto a PriceWaterhouseCoopers di condurre una ricerca su come i dirigenti scolastici percepissero il proprio ruolo nella scuola.

I risultati hanno evidenziato che “Taluni capi d'istituto sono più a proprio agio e si calano meglio nel proprio ruolo pratico, che in quello strategico. La vera e propria direzione didattica è risultato essere l'aspetto maggiormente trascurato del lavoro del preside. Tra le ragioni principali che spiegano tale fenomeno, vi è lo stress delle scadenze da rispettare, con le urgenze che hanno sempre la precedenza su ciò che è veramente importante, e un insufficiente supporto di tipo amministrativo”. (PWC 2007)

Vi sono una serie di caratteristiche e tratti comuni a tutti i dirigenti scolastici che riescono bene nel proprio ruolo:

- Intelligenza emotiva
- Autoconsapevolezza
- Sensibilità sociale
- Autogestione
- Capacità di gestione dei rapporti e delle relazioni.

Sono convinto che viviamo adesso nell'era dell'Intelligenza emotiva.

“L'Intelligenza emotiva è il principale fattore che determina lo stile di dirigenza, e dal tipo di dirigenza dipende il 50, se non il 70% del dinamismo e della riuscita di un'organizzazione” (Gaffney 2010).

La Professoressa Gaffney esprime chiaramente la sua visione quando dice che “I capi devono essere adusi a costruire rapporti e relazioni con individui e gruppi diversi, soprattutto con chi è profondamente diverso da loro”.

Ecco perché l'Intelligenza emotiva ha la stessa se non ben maggiore importanza rispetto al fatto di avere le migliori idee possibili”. (Fullan 2002)

Se siete dirigenti scolastici, quali sono le domande da rivolgere alla persona che vedete riflessa nello specchio quando vi alzate la mattina?

- Ho chiari quali sono i miei valori personali?
- Cos'è che mi motiva?
- Cos'è che veramente m'importa, m'interessa?
- Cos'è che conferisce un vero senso di scopo al mio lavoro di dirigente scolastico?
- Su cosa è incentrata la mia dirigenza?
- I miei impegni corrispondono ai miei valori?
- Il modo in cui investo il mio tempo e le mie energie riflette quelle che sono le mie priorità?
(Kavanagh 2014)

E altre domande da rivolgere alla persona nello specchio:

- Qual è il modo migliore per raggiungere un equilibrio ma non nella fissità, bensì dandosi sempre un orizzonte prospettico?
- Riesco ad analizzare le cose da punti di vista diversi?
- Sono aperto alle sfide?
- Ho abbastanza fiducia in me stesso da essere elastico?
- Sono disposto a riconoscere e a lavorare sui miei punti deboli?
- Ho un senso dell'umiltà che sia veramente autentico?
- Valorizzo veramente il contributo degli altri?

Il ruolo del dirigente scolastico è di fondamentale importanza nella società locale, e spesso si tende a trarre conclusioni sul suo atteggiamento semplicemente perché la dirigenza è un po' come stare in un acquario: si è sempre in vista e la gente giudica, però le intenzioni sono una cosa e l'azione un'altra, e talvolta bisogna rallentare o sbrigarsi poiché i colleghi hanno bisogno di avere fiducia nel messaggero, prima ancora che nel messaggio che egli reca.

Molte sono le supposizioni che si fanno in materia di dirigenza. La dirigenza è il rapporto tra coloro che ambiscono a guidare e coloro che scelgono di seguire. Ora, sappiamo che le scuole sono organizzazioni complesse e, nell'organizzazione moderna, la dirigenza si fonda più sulla capacità di creare connessione, che sull'esercizio di comando e controllo come sarebbe stato nel vecchio modello. Mi pare che nelle scuole più dinamiche e performanti, la dirigenza si fondi sulla capacità di coinvolgere e incoraggiare gli altri a lavorare in dirittura di obiettivi condivisi.

Ritengo che probabilmente non esista un unico stile di dirigenza che sia giusto rispetto agli altri, lo stile o il tipo di dirigenza dipende dal contesto scolastico e dalle aspettative della comunità locale. I leader migliori sono quelli che capiscono perfettamente che la capacità di guidare gli altri si fonda su una profonda e onesta consapevolezza dei propri punti di forza e dei propri limiti, come parte di un percorso di vita che ruota intorno a creatività e innovazione. Una domanda interessante da farsi quando si assume il ruolo di dirigenza consiste nel chiedersi cosa si vuole lasciare in eredità dietro di sé, come vorreste che fosse la scuola quando voi lascerete la dirigenza per passare alla sfida successiva. I dirigenti

scolastici devono avere ben chiara in mente qual è l'impronta che vogliono lasciare, e quindi organizzare e strutturare di conseguenza le proprie azioni.

Nello strutturare la propria azione di dirigenza, quali sono le sfide da prendere in considerazione per la scuola?

- La necessità di riforme non completamente accolte
- Gli umori, la percezione e le aspettative dell'utenza
- La capacità di attrarre i docenti
- La capacità di tenere alto il morale del personale docente e non docente
- L'attuazione di un programma di "Gestione della qualità degli interventi"
- Evitare interventi inutili, della serie perché riparare ciò che non è rotto?
- Come posso modificare ciò che avviene in classe?
- Vi è forse un problema d'immagine della professione, della serie la didattica è un mestiere facile?
- Un'istruzione a tutto tondo / accademica / liberale, rispetto al modello di formazione e addestramento professionale.

A mo' di pensiero costante, dobbiamo sempre porci come interrogativo che tipo di visione abbiamo del nostro sistema scolastico e quali sono i valori che vogliamo promuovere nel nostro istituto? Le risposte a tali domande, che sono piuttosto fondamentali per affrontare l'impresa didattico-educativa, raramente sono semplici da dare e da trovare, anzi sono frequentemente controverse. Certamente, una delle sfide di fronte alle quali si trova il dirigente scolastico, che deve lavorare all'interno di tutto un sistema più ampio, consiste nel minimizzare il numero di chi nella scuola e nella società finisce per andare a perderci, e questo attraverso:

- Un'azione di guida e orientamento strategici
- Un'azione di direzione didattica e del processo di apprendimento
- Un opportuno orientamento di tutta l'organizzazione
- Una sapiente azione di guida e coordinamento delle persone
- Una dirigenza esercitata nel contesto della comunità locale, e non avulsa da essa
- La creazione di un contesto scolastico positivo ed efficace.

Kitt & Corbett (2006) hanno definito come contesto scolastico positivo ed efficace "Un ambiente che sappia offrire un servizio didattico-educativo di elevata qualità in un'atmosfera di rispetto, collegialità, apertura ed eguaglianza". Quali sono dunque le caratteristiche di una scuola positiva / efficace?

- Atteggiamenti più positivi che negativi
- Una comunicazione assertiva
- Un'atmosfera di amicizia e di accoglienza
- Possibilità di discussione aperta e risoluzione dei conflitti
- Regolarità dei riscontri, e adozione di sistemi premianti
- Ascolto e dibattito aperto
- Allegria e divertimento

Il ruolo del dirigente scolastico nel creare tale tipo di contesto è cruciale, pertanto cosa implica essere un dirigente competente? Non v'è dubbio alcuno sull'importanza di impostare degli adeguati rapporti, e di utilizzare efficaci competenze di comunicazione per sanzionare eventuali comportamenti inadeguati. Eppure quando si è consultato il personale docente e non docente per conoscere la loro opinione su cosa fa di un preside un dirigente scolastico competente, la risposta è stata: il desiderio di avere una persona che

- Si presenta bene
- Positiva
- Corretta
- Organizzata
- Onesta
- Fatta per il lavoro di squadra
- Rispettosa
- Empatica
- Incoraggiante
- Esigente
- Che sappia essere di aiuto
- Grata, riconoscente
- Con capacità di resistenza al lavoro intenso
- Comprensiva
- Di facile approccio
- Coerente
- Umana
- Con competenze dirigenziali
- Che sappia guidare dando il buon esempio
- Che dia seguito ad attività, proposte, e non le lasci campate in aria
- Pronta ad accogliere le buone idee e a metterle in pratica
- Che sappia valorizzare il parere altrui
- Prona all'ascolto
- Che si fidi
- Che tenga informati i suoi collaboratori e sottoposti
- Che sappia delegare
- Che creda nei suoi collaboratori e sottoposti
- Che sappia conferire poteri e responsabilità agli altri
- Che non faccia favoritismi
- Aperta al cambiamento
- Capace di riflettere sui propri comportamenti.

Viene in mente il vecchio adagio: riesco a gestire l'impossibile, ma i miracoli non ancora! E' fin troppo evidente che non vi è una sola persona che possa fare tutto questo per dirigere una scuola, ma è interessante notare come vi siano vari sistemi che hanno previsto forme di dirigenza intermedia (middle

management) a supporto del preside. In Inghilterra, poiché ogni singola scuola ha il controllo sui finanziamenti a essa destinati e può individuare le proprie priorità, la maggior parte degli istituti scolastici ha personale di segreteria, nonché di guardiania e di assistenza al piano. Sono inoltre assunti assistenti di laboratorio per le materie scientifiche o lettori di lingua madre per le lingue straniere, ma dal punto di vista di una migliore organizzazione della didattica è prevista la nomina del vice-preside e di un responsabile di ogni dipartimento disciplinare, ciascuno con proprie ben definite responsabilità e un adeguato riconoscimento finanziario. In Spagna, il preside che è eletto dal personale docente, ha un monte ore che può distribuire tra i suoi colleghi, per consentire loro lo svolgimento di attività particolari. Mi pare che non sia previsto alcun incentivo finanziario per i docenti che assumono la dirigenza scolastica. In Irlanda, è previsto un posto di responsabilità soprattutto per la pastorale o il benessere e orientamento degli allievi, e il numero di tali posti di responsabilità dipende dalle dimensioni della scuola, anche se poi il personale nominato ad assolvere tali funzioni potrebbe vedersi attribuire un monte ore e dei livelli retributivi modesti, secondo il grado di responsabilità previsto dalla posizione. Tutto questo è molto bello, anche se poi in pratica nessuno meglio del preside ha le qualifiche e le competenze per parlare con un docente dell'andamento di una classe, quindi l'effetto della nomina di tale personale di supporto, che dovrebbe affiancare e coadiuvare il dirigente scolastico, è minimo. Nel sistema finlandese si tende a formare classi poco numerose ed è previsto un supporto infermieristico, di orientamento e psicologico-comportamentale, così come la figura del vice-preside e altro personale ausiliario di supporto, come detto a proposito dell'Inghilterra. La maggiore autonomia conferita al dirigente scolastico italiano mostra, più che mai, la necessità di adottare un modello di dirigenza ripartita e condivisa. Mi piace molto l'idea che il dirigente scolastico possa scegliersi i propri collaboratori del gruppo di alta dirigenza scolastica, o senior leadership team, come si chiama nel Regno Unito. Scegliersi i propri collaboratori, ripartire ruoli e responsabilità, premiarli con la riduzione delle ore d'insegnamento o con un incremento dello stipendio (o con entrambi) significa per il dirigente scolastico poter delegare importanti livelli di responsabilità ad altri, e liberarlo in maniera che possa dedicarsi alla direzione didattica vera e propria, e a creare e mantenere un clima di positività all'interno dell'istituto scolastico.

Il corpo docente svolge un ruolo talmente importante nel creare l'atmosfera che si vive nella scuola e nel determinare l'efficacia della scuola stessa, che non va dimenticato quanto le condizioni di lavoro dei docenti possono influenzare il clima che si vive nella scuola, nel bene e nel male. Quelle che per il corpo docente sono le condizioni di lavoro rappresentano le condizioni di apprendimento degli studenti, e le condizioni di lavoro in una scuola possono favorire o inficiare una didattica di qualità. Come i docenti vedono e percepiscono la scuola in cui insegnano, rappresenta la realtà del loro vissuto, come poi articolano nella comunità e nella società queste loro visioni e percezioni determina la buona o la cattiva reputazione di una scuola.

“Le condizioni create dal tipo di dirigenza e dalle caratteristiche del preside hanno perciò un grande peso. Il ruolo del dirigente è centrale nel creare un clima di positività. E' il dirigente che stabilisce il percorso da intraprendere, con obiettivi di lavoro per ogni singolo docente che devono essere chiari, espliciti, comuni e condivisi, e a ogni insegnante è richiesto di puntare ad andare in questa stessa direzione. Dal punto di vista dei docenti, è importante che sentano che il proprio lavoro ha un senso, e che abbiano piuttosto chiaro in mente cosa ci si aspetta da loro, poiché è promossa la collaborazione tra

colleghi, gli studenti hanno delle aspettative importanti e regna un'atmosfera di collegialità". (Leithwood. K. 2006)

L'attività di ricerca dell'OCSE su come "Migliorare la leadership scolastica" ha sottolineato quanto siano enormi le sfide e le pressioni cui sono sottoposti i dirigenti scolastici in tutti i paesi OCSE. Predominante tra le sfide è che ci aspetta dai dirigenti scolastici che assumano al contempo la direzione organizzativa e la direzione didattica, e che siano responsabili dei risultati scolastici degli allievi. Anche le condizioni che crea la leadership stessa del capo d'istituto hanno un loro peso. In che modo il dirigente scolastico imprime la direzione da intraprendere? Il preside si lascia consultare, è sollecito, premuroso e di supporto nella promozione delle risorse umane, nell'adozione del cambiamento, nella gestione dei programmi didattici e nelle interazioni del lavoro di ogni giorno?

La gamma di conoscenze e competenze richieste oggi a un dirigente scolastico è sconcertante per quanto sia vasta, e credo che se non si pone un freno a tutto quanto si continua a pretendere dai dirigenti scolastici, ne sarà inficiata la capacità delle scuole di rispondere alle aspettative della società nei loro confronti. L'ESHA ha provato a stabilire un ordine di priorità per i dirigenti scolastici e a spianare loro la strada per un confronto più diretto con le istituzioni europee.

- I presidi nel ruolo di direzione didattica
- Fiducia e Autonomia
- Procedure di nomina per garantirsi i presidi migliori
- Una dirigenza allargata, per distribuirne il carico
- Sviluppo professionale continuo delle risorse in carica
- Dialogo professionale permanente con i colleghi
- Attuazione di sistemi di valutazione e riscontro, come posso essere certo di stare a fare un buon lavoro?
- Formazione dei dirigenti scolastici di nuova nomina, attraverso un sistema efficace di accompagnamento
- Assicurare un opportuno sostegno al dirigente, con azioni di coaching e personale di supporto
- Buon governo
- Il ruolo di organismi di categoria, come l'ANP, nel supporto ai dirigenti scolastici.

L'OCSE dichiara che "esistono dati sempre più evidenti che mostrano come, in ogni singola scuola, il dirigente scolastico può contribuire a un migliore apprendimento da parte degli studenti, creando le condizioni e il clima in cui si realizzano la didattica e i processi di apprendimento. Un vasto corpus di studi e ricerche sull'efficacia e sul miglioramento delle scuole provenienti da un'ampia gamma di paesi e contesti diversi ha evidenziato con grande convergenza di dati il ruolo centrale svolto dalla dirigenza scolastica nel rendere le scuole più efficaci nella loro missione" (Pont 2008).

Pont ritiene che il preside sia responsabile sia della didattica che dei processi di apprendimento. Dette responsabilità sono influenzate dalla programmazione scolastica, laddove il preside è la figura fondamentale del processo di dirigenza dell'intera comunità scolastica, un processo di programmazione, attuazione e revisione che devono essere senza soluzione di continuità. La capacità del preside di orientare il processo di apprendimento sarà centrale nel determinare l'efficacia del piano scolastico.

- Attenzione al contesto in cui è inserita la scuola
- Fissare obiettivi di crescita degli studenti
- Integrare un'ampia gamma di politiche
- Promuovere un costante miglioramento della scuola
- Favorire la realizzazione professionale del personale
- Pieno utilizzo delle risorse disponibili
- Una pianificazione efficace permette di conseguire gli obiettivi e le priorità che ci si è prefissati
- Creare contesti di apprendimento innovativi
- Puntare alla centralità dell'apprendimento, incoraggiare l'impegno e l'investimento ed essere a supporto dei discenti laddove essi si riconoscono in quanto tali
- Garantire un apprendimento che si basi su socialità e collaborazione
- Essere in sintonia con le motivazioni dei discenti, e tenere in debita considerazione le loro emozioni
- Essere sensibili alle differenze tra gli individui, cercando altresì di valorizzare le conoscenze o esperienze pregresse
- Essere esigenti nei confronti di ogni singolo discente, ma senza sovraccargarli
- Avvalersi di valutazioni in linea con gli obiettivi, che siano incentrate su riscontri formativi e costruttivi
- Promuovere collegamenti orizzontali tra discipline e attività dentro e fuori la scuola (David Istance CERI 2014)

Sono convinto che, avendo la visione giusta, e se davvero vogliamo che il dirigente scolastico sia responsabile dei risultati scolastici degli studenti, esiste allora tutta una serie di strategie che possiamo adottare per garantire il successo. Poniamo l'accento, in primo luogo, sulla professionalità del docente. Dobbiamo porci la domanda: esiste una vision che ispira innovazione e cambiamento del processo di apprendimento nella nostra scuola? Se esiste una tale vision, essa è condivisa da tutti i soggetti che operano nella scuola, e come? Fino a che punto la vision si traduce in strategie a favore del cambiamento: ogni grande idea è presa e concretizzata in ben precise azioni? In funzione del contesto scolastico, potrebbe essere necessario domandarsi se la vision esistente è adeguata o se non sia forse superata.

Nel mettere in pratica le strategie, vi sono tutta una serie di interrogativi che il dirigente scolastico deve porsi:

- La vostra scuola può dirsi una comunità dell'apprendimento?
- Dialogo e analisi collegiali sono la norma nel vostro istituto?
- Cos'altro potreste fare per incoraggiare il corpo docente?
- Quali cambiamenti sono stati attuati rispetto alla consuetudine di funzionamento per rendere effettivamente operative la vision e le sue strategie?
- La vostra scuola è organizzata per rispondere alle esigenze dei docenti o degli studenti?
- Quali evidenze avete che è effettivamente in atto un processo di apprendimento?
- Come le raccogliete tali evidenze? Sono evidenze probanti o è solo una vaga sensazione?
- Che ci fate con queste evidenze, una volta che le avete?

- Quanto sono accessibili informazioni e dati sul processo di apprendimento in atto nella scuola a dirigenza scolastica e corpo docente?
- Le evidenze sono condivise con tutta la comunità scolastica nel suo insieme, in maniera da migliorare la didattica e l'apprendimento?

Ho detto in precedenza nel mio intervento che è il capo d'istituto che crea l'atmosfera che regna nella scuola. Ora, il clima e la cultura che si respirano nella scuola sono di fondamentale importanza per il successo della scuola stessa. Le domande che seguono, relative al corpo docente, sono un buon indice dell'atmosfera che regna in una scuola e della predisposizione o meno del personale a far proprio il cambiamento:

- So cosa ci si aspetta da me sul lavoro?
- Ho gli strumenti e il materiale necessario per svolgere bene il mio lavoro?
- Sul lavoro, ho l'opportunità ogni giorno di fare ciò che so fare meglio?
- C'è qualcuno che sul lavoro s'interessa a me come persona?
- C'è qualcuno sul lavoro che m'invoglia a crescere?
- I miei punti di vista contano, hanno un peso sul lavoro?
- La mission che l'organizzazione si è data, mi fa sentire che il mio lavoro è importante?
- I miei colleghi s'impegnano a fare un lavoro di qualità?

“Culture scolastiche che favoriscono e culture scolastiche che inibiscono la crescita del personale”
(Diggins 2002)

Negli anni Ottanta, Michael Fullan, che interverrà alla Conferenza biennale dell'ESHA nel mese di ottobre a Maastricht, parlava dell'esperienza del cambiamento della scuola nel suo libro *Change Processes*. Egli ha ben chiaro che

- il cambiamento si realizza nel tempo;
- all'inizio il cambiamento implica ansia e incertezza;
- è necessario un supporto tecnico e psicologico;
- l'apprendimento di nuove competenze è un processo incrementale ed evolutivo;
- un cambiamento ben riuscito implica un certo livello di tensione, ma avviene col dovuto sostegno in un contesto di collaborazione;
- le condizioni organizzative all'interno e nei confronti della scuola determineranno se la scuola migliorerà e in che misura.

Adattamento da Michael Fullan - *Change Processes* (1986)

Le riforme che si stanno attuando miglioreranno i risultati scolastici degli studenti. Le riforme conferiscono una maggiore autonomia ai dirigenti scolastici. Tale autonomia comporta anche una maggiore responsabilità e trasparenza di risultati. Ma, a dire il vero, ecco dove noi, dirigenti scolastici, vogliamo arrivare: ad essere valorizzati, stimati e rispettati da un sistema scolastico e, più in generale, da una comunità che sappia riconoscere il ruolo vitale che svolge il dirigente scolastico italiano nella piena attuazione della riforma della scuola.