

## I „domini“ della dirigenza scolastica

### 1. **Conoscere le aspettative politiche e culturali e tradurle in significati e direttive interne**

Le scuole sono strutturate in relazione al mondo che le circonda. Pertanto, i dirigenti scolastici devono veicolare le aspettative che la società nutre nei confronti della scuola, adeguandole e interpretandole in una missione specifica, e promuovendo in questo modo il prestigio della scuola nella collettività.

Il compito principale del dirigente scolastico è “dirigere” nel senso di “condurre in una direzione” ed essere un punto di riferimento. La dirigenza va quindi interpretata in chiave interattiva, o per dirla con Woods (2005, p. 115), il compito del dirigente non è di essere un protagonista individuale, ma saper fornire direttive, indicazioni e orientamenti quasi impercettibili in un processo senza inizio e senza fine.

È fondamentale che questi rapporti siano reciproci, poiché il contributo determinante all’organizzazione consiste nel fare emergere il senso condiviso di una direzione da imboccare, esercitando un’influenza percepibile sugli altri soggetti dell’organizzazione affinché imbocchino tale direzione (Leithwood & Day, 2007, p. 4). Il dirigente non opera in un vuoto, ma deve tener conto di aspettative legittime e legali di altri soggetti all’interno e all’esterno della scuola, soggetti che creano, limitano e condizionano il suo operato. Per di più, molte di queste aspettative sono in contraddizione fra loro, e parecchie ipotesi, pressioni o strutture esterne possono apparire strane o insignificanti per gli operatori dell’istruzione. Ma questo pone i dirigenti scolastici nella necessità di interpretare, tradurre e spiegare le aspettative esterne, aiutando così i protagonisti interni della scuola a dare un senso al proprio operato e a condividere la direzione da percorrere.

### 2. **Comprendere le esigenze del personale docente e non, e promuovere la sua autonomia**

Le persone più importanti per favorire l’apprendimento degli studenti sono gli insegnanti, non i dirigenti. Questi ultimi, quindi, dovrebbero adoperarsi per creare le migliori condizioni possibili per l’insegnamento, dando ai docenti la possibilità di lavorare per costruire rapporti educativi ideali coi propri studenti.

Ciò significa che l’obiettivo primario dovrebbe essere di progettare strutture e culture scolastiche che sostengano sia gli insegnanti, sia le condizioni di apprendimento. Su tale obiettivo i dirigenti scolastici possono influire in modo sia generale che specifico, per esempio favorendo uno sviluppo continuo del personale o fornendo opportunità di formazione sul campo per i docenti, definendo gli ideali pedagogici della scuola e sviluppando le relative pratiche pedagogiche, realizzando sistemi di garanzia della qualità, e interagendo strettamente e quotidianamente con gli insegnanti e il corpo docente.

### 3. **Migliorare la struttura e promuovere la cultura della scuola**

Poiché l’insegnamento, l’apprendimento e la dirigenza sono attività che si compiono all’interno di organizzazioni, un compito importante del dirigente scolastico è di migliorare la struttura e la cultura della scuola. Ha quindi la responsabilità di adeguare le strutture alle intenzioni, e di migliorare la cultura della docenza e dell’apprendimento in modo da favorirle, e non ostacolarle.

Le scuole sono organizzazioni con strutture chiaramente definite, ma per essere efficaci ed efficienti devono anche essere delle comunità coese da un senso d’identità sufficientemente condiviso, e da norme comunemente rispettate. Le aule e le scuole sono dei luoghi sociali in cui si compie il processo didattico e pedagogico. La lealtà e la motivazione non sono dei sentimenti scontati e automatici fra i componenti di un’istituzione, sicché farli nascere, mantenerli vivi e rafforzarli è un dovere e una missione del dirigente. Se si vuole che il personale e gli studenti assumano comportamenti leali verso l’organizzazione di cui fanno parte, il dirigente deve fare di tutto affinché ogni soggetto si senta ispirato ai valori etici della propria comunità.

Il dirigente scolastico ha quindi delle responsabilità sia strutturali, sia culturali. La parte strutturale del suo lavoro comprende la pianificazione e la gestione delle risorse umane, materiali e finanziarie, ma anche lo sviluppo di processi ideali di comunicazione e decisione. La sua responsabilità culturale comprende la creazione di un’identità collettiva.

#### **4. Collaborare con soggetti diversi e col contesto esterno**

Le scuole non devono solo rispondere alle aspettative del mondo esterno, ma anche collaborare con istituzioni, organismi ed enti esterni per compiere le proprie funzioni pedagogiche.

Le scuole dipendono molto dal proprio contesto, quello politico, amministrativo, professionale, culturale e della comunità. Pertanto, per i dirigenti scolastici è assai importante gestire i rapporti col mondo esterno, sapendo comprendere e interpretare segnali e aspettative dei molti soggetti diversi della comunità. Inoltre, un dirigente deve sapere convincere gli altri soggetti che la scuola sta svolgendo un buon lavoro, per esempio documentandone l'efficacia con dati o rapporti d'ispezione, o conducendo trattative con gli organi politici.

Il dirigente scolastico deve riconoscere la propria dipendenza dai soggetti esterni, costruendo forme di collaborazione con genitori e politici, ma anche con altre istituzioni sociali, educative o culturali a livello locale, nazionale e internazionale. Il dirigente scolastico deve sapere sviluppare rapporti con la comunità al cui servizio egli lavora, e tali rapporti devono produrre benefici tanto per la scuola quanto per la comunità.

#### **5. Promuovere il proprio sviluppo e la propria crescita personale**

Benché alcuni dirigenti scolastici siano dotati di una predisposizione innata alla dirigenza, è importante istruirli e addestrarli, soprattutto alla luce dei compiti sempre più complessi che devono svolgere. Devono saper sviluppare continuamente sia le proprie capacità dirigenziali, sia le competenze personali.

Le aree in cui è importante sviluppare le capacità dirigenziali sono illustrate di seguito. I dirigenti scolastici e i rappresentanti del sistema dell'istruzione devono stabilire le competenze professionali e personali più appropriate, creando e utilizzando giorno per giorno varie opportunità d'apprendimento di lungo respiro. Le opportunità di crescita e di sviluppo del dirigente possono essere le più disparate, per esempio studi formali sulla dirigenza, programmi formativi mirati, ma anche reti di scambio e collaborazione o gruppi informali.

Le cinque aree sopra indicate coprono quasi tutti gli aspetti legati al lavoro del dirigente scolastico – o almeno i più importanti – in base a quanto indicato dai componenti della Rete durante lo svolgimento del progetto.

## Dalle aree agli elementi costitutivi della dirigenza scolastica

Le ricerche comparate fra i partecipanti al progetto hanno fatto emergere la necessità di formare dei dirigenti scolastici a livello europeo. A tutti i partecipanti era stato chiesto di individuare cinque settori all'interno di ciascun'area, considerati importanti per la dirigenza scolastica e il suo sviluppo in seno ai rispettivi paesi. Tali settori, denominati "elementi costitutivi", dovrebbero coprire tutto l'ambito di ogni area. Nel contempo, tali elementi costitutivi sono suddivisi a loro volta in moduli formativi, in modo da agevolare la comprensione per gli utenti.

Le aree sono definite in brevi descrizioni dei loro contenuti, e consistono ciascuna di sei elementi costitutivi, anch'essi descritti per sommi capi. Ecco due esempi:

La prima area ("Conoscere le aspettative politiche e culturali e tradurle in significati e direttive interne") si compone dei seguenti elementi costitutivi: sviluppare la dirigenza e gestire il cambiamento, sviluppare la pianificazione strategica, tradurre le esigenze esterne in significati interni alla scuola, negoziare e comunicare significati, definire le visioni e la missione della scuola, elaborare e promuovere criteri etici.

In seno all'area 3 ("Migliorare la struttura e promuovere la cultura della scuola") l'elemento costitutivo b) ("Creare una cultura organizzativa e comunicativa efficace") è così descritto: "Una cultura positiva della scuola e una comunicazione aperta incidono in misura rilevante sui risultati dell'attività didattica. Il dirigente deve fungere da esempio e promuovere una cultura fondata sull'empatia, sulla capacità di ascoltare e comprendere, e su ambizioni elevate dei docenti e degli studenti."

### 1. Gli elementi costitutivi dell'area 1: conoscere le aspettative politiche e culturali e tradurle in significati e direttive interne

Le aspettative del mondo "esterno" nei confronti della scuola cambiano in continuazione, per effetto dello sviluppo demografico, dell'immigrazione, dei progressi scientifici e tecnologici, della politica e della cultura. Pertanto, le scuole devono saper reagire adeguatamente ai cambiamenti sviluppando una

pianificazione strategica. Il dirigente deve saper tradurre le aspettative esterne in indicazioni sulla missione della propria scuola, in modo che i docenti le possano comprendere e accettare. In queste indicazioni vanno posti in risalto i criteri etici, per esempio garantire la correttezza, la giustizia e la democrazia all'interno di un'istituzione.

*1a) Sviluppare la dirigenza e gestire il cambiamento*  
I dirigenti scolastici svolgono un ruolo importante per favorire il cambiamento nelle scuole, e quindi devono sapere gestire i processi organizzativi e didattici, adattando le pratiche scolastiche alle esigenze del mondo esterno.

*1b) Sviluppare la pianificazione strategica*  
Per rendere efficaci ed efficienti i cambiamenti, il dirigente deve saper guardare la realtà esterna e redigere piani strategici per una struttura e una cultura scolastica in linea col futuro.

*1c) Tradurre le esigenze esterne in significati interni*  
I piani strategici devono essere capiti e accettati dai soggetti coinvolti, e quindi vanno proposti e veicolati in termini plausibili e condivisibili.

*1d) Negoziare e comunicare significati, definire le visioni e la missione della scuola*  
Il dirigente scolastico deve comunicare e negoziare con tutti i soggetti interessati all'attività scolastica, formulando visioni e definendo una missione per la scuola che tali soggetti possano far proprie.

*1e) Elaborare e promuovere criteri etici*  
Un aspetto cruciale per pianificare e realizzare i cambiamenti è l'obiettivo della scuola di trasmettere valori etici, educativi, politici e culturali. Tali valori differiscono da un contesto all'altro, ma in molte società richiedono dei processi che garantiscano correttezza, giustizia e democrazia.

### 2. Gli elementi costitutivi dell'area 2: comprendere le esigenze del personale docente e non, e promuovere la sua autonomia

Il dirigente scolastico deve incrementare la qualità dell'insegnamento e l'efficacia dell'apprendimento, migliorando le competenze dei docenti non solo nelle rispettive materie, ma anche in didattica, me-

metodologia, gestione della classe, tecnologie informatiche e comunicative.

Il dirigente deve creare una cultura del lavoro di gruppo, delegando funzioni dirigenziali e garantendo la valutazione dei risultati. Deve quindi sviluppare una gestione efficiente delle risorse umane, creando un ambiente che favorisca la crescita professionale.

*2a) Migliorare l'insegnamento e l'apprendimento*  
L'apprendimento degli alunni è al centro dell'attività scolastica, e il buon insegnamento ne è il fattore chiave. Pertanto, il dirigente deve saper creare delle condizioni ideali per chi insegna e chi apprende.

*2b) Promuovere le competenze dei docenti nelle rispettive materie, in didattica, metodologia, gestione della classe, tecnologie informatiche e comunicative*

Il dirigente scolastico deve fare sì che i docenti acquisiscano elevate competenze con una formazione sia formale sia informale sul campo, accedendo a materiale formativo adeguato, aderendo a reti di scambio e lavorando in condizioni favorevoli.

*2c) Favorire il lavoro di gruppo e delegare funzioni dirigenziali*

Un modo per creare delle comunità di apprendimento per i docenti è di incoraggiarli a collaborare in gruppi e delegare loro funzioni dirigenziali.

*2d) Garantire una valutazione dei risultati*  
Raccogliere e analizzare dati sui processi di apprendimento e insegnamento e sui relativi risultati è importante per migliorare la qualità didattica.

*2e) Sviluppare una gestione efficace delle risorse umane*

Per aiutare gli insegnanti a migliorare le proprie qualità e a farne effettivamente uso, il dirigente scolastico deve sviluppare un sistema efficace di gestione delle risorse umane, anche garantendo ai docenti un'adeguata assistenza psicologica.

*2f) Creare una cultura dell'insegnamento professionale*

Il dirigente scolastico deve creare un'organizzazione aperta all'apprendimento, stimolando i docenti a

sperimentare, discutere e condividere conoscenze professionali.

### **3. Gli elementi costitutivi dell'area 3: migliorare la struttura e promuovere la cultura della scuola**

Il dirigente scolastico deve prestare attenzione sia alla struttura, sia alla cultura della scuola, svolgendo le proprie funzioni direttive e gestionali in modo trasversale in tutta l'istituzione scolastica, e creando una cultura comunicativa efficace che poggi su una struttura organizzativa adeguata. Tutto ciò richiede anche una buona pianificazione delle risorse umane, materiali e finanziarie, e la massima trasparenza nei processi decisionali.

*3a) Sviluppare le competenze dirigenziali e gestionali*  
Le competenze dirigenziali e gestionali non sono riservate al dirigente scolastico, ma vanno estese trasversalmente al personale della scuola. Pertanto, il dirigente deve promuovere e delegare funzioni dirigenziali, creando una struttura gestionale adeguata.

*3b) Creare una cultura organizzativa e comunicativa efficace*

Una cultura positiva della scuola e una comunicazione aperta incidono in misura rilevante sui risultati dell'attività didattica. Il dirigente deve fungere da esempio e promuovere una cultura fondata sull'empatia, sulla capacità di ascoltare e comprendere, e su ambizioni elevate dei docenti e degli studenti.

*3c) Creare strutture organizzative adeguate*  
Una delle funzioni primarie del dirigente è far sì che la scuola abbia una struttura organizzativa in sintonia con la cultura della scuola, massimizzando le opportunità d'apprendimento degli studenti e incoraggiando i docenti a essere dirigenti nelle proprie classi.

*3d) Pianificare e gestire le risorse umane, materiali e finanziarie*

Il dirigente scolastico deve innescare processi razionali, efficaci ed efficienti per far funzionare la scuola nell'attività quotidiana, ma anche per essere pronto a cogliere sviluppi e opportunità future.

*3e) Garantire dei processi decisionali trasparenti*

Il dirigente deve assicurare correttezza e trasparenza nei processi decisionali, definendo criteri chiari e strutture che garantiscano equità, e tenendo conto delle diverse esigenze individuali fra studenti e operatori della scuola.

**4. Gli elementi costitutivi dell'area 4: collaborare con soggetti diversi e col contesto esterno**

La dirigenza scolastica è un'attività rivolta tanto all'interno quanto all'esterno della scuola. È risaputo che il dirigente scolastico deve allacciare e coltivare rapporti con genitori, comunità scolastiche allargate e autorità scolastiche locali e nazionali. Ma al di là di questi rapporti, è sempre più evidente che la scuola, per massimizzare il proprio potenziale, deve anche collaborare con organismi, organizzazioni e istituzioni locali, nazionali o internazionali, oltre a creare reti di scambio e collaborazione con altre scuole.

*4a) Costruire e coltivare rapporti con genitori, comunità scolastiche allargate e autorità scolastiche locali e nazionali*

I genitori e la comunità sono i soggetti di riferimento primari per la scuola, e possono incidere molto sul successo degli studenti. Pertanto, è cruciale promuovere e mantenere il consenso dei genitori. Inoltre, pianificare scuole sostenibili significa anche allacciare rapporti proficui con le autorità scolastiche locali e nazionali.

*4b) Collaborare con organismi, organizzazioni ed enti esterni alla scuola a livello locale, nazionale e internazionale*

Le scuole possono trarre molto beneficio dalla collaborazione con organismi esterni come imprese, enti caritatevoli, servizi socio-sanitari ecc. È quindi importante sviluppare rapporti positivi non gerarchici e trasversali a diverse culture organizzative.

*4c) Creare reti di collaborazione con altre scuole*

Dalle ricerche, emerge che le reti di collaborazione fra le scuole possono innescare dei meccanismi assai efficaci per migliorare la scuola. Avviare progetti e reti comuni con altre scuole è quindi un'opportunità reale per impegnarsi nell'apprendimento e nella crescita professionale.

## 5. Gli elementi costitutivi dell'area 5: promuovere il proprio sviluppo e la propria crescita personale

Per adeguarsi ai cambiamenti a livello didattico e sociale, non bastano le competenze e conoscenze acquisite in passato. Il dirigente scolastico deve acquisire e aggiornare le proprie competenze gestionali in un processo di crescita continuo, da compiere anche all'interno di reti di scambio fra colleghi.

### 5a) *Sviluppare e aggiornare competenze gestionali con una crescita professionale continua*

Il contesto in cui operano le scuole è soggetto a cambiamenti continui e rapidi, e richiede al dirigente scolastico la disponibilità ad apprendere per tutto l'arco della vita, aggiornando le proprie capacità e competenze personali, pedagogiche e dirigenziali, e aderendo a interventi formativi formali e informali.

### 5b) *Intrecciare reti di colleghi a livello locale, nazionale e internazionale*

Le reti di colleghi (*peer-to-peer*) hanno dimostrato di essere una delle forme più efficaci per la crescita professionale. Ciò non vale solo per la collaborazione tra colleghi dello stesso territorio, ma sempre di più anche a livello nazionale e internazionale.

## Dagli elementi costitutivi ai moduli formativi

Tutti i partecipanti al progetto hanno fornito degli esempi di buone pratiche per moduli formativi diretti a dirigenti scolastici nei rispettivi paesi, e tali moduli sono stati descritti ciascuno in una pagina diversa di questo volume, per facilitarne l'accesso ai lettori

Le descrizioni collegano ciascun modulo alla rispettiva area ed elemento costitutivo, fornendo informazioni sui seguenti aspetti:

- i destinatari dell'intervento formativo
- i suoi obiettivi principali
- la sua durata e le certificazioni previste
- il referente da contattare
- collegamenti ipertestuali a siti Internet in cui si può accedere al modulo o scaricarne i contenuti.

Ciascun modulo è descritto nella lingua del paese di provenienza, ma contattando il referente è possibile richiederne una traduzione o un adattamento alla lingua e alla categoria di destinatari richieste.

### Riferimenti bibliografici

- Leithwood, K., & Day, C. (Eds.). (2007). *Successful School Principals: international perspectives*. Toronto: Springer.
- Leithwood, K., & Riehl, C. (2005). "What we know about successful school leadership." In W. Firestone & C. Riehl (Eds.), *A new agenda: Directions for research on educational leadership*. New York: Teacher College Press.
- Moos, L., & Johansson, O. (2009). "The International Successful School Principal Project (ISSPP): success sustained?" *Journal of Educational Administration*, 47(6), 765-780.
- Woods, P. A. (2005). *Democratic Leadership in Education*. London: Paul Chapman.

**Tabella riassuntiva del Quadro di riferimento:  
aree, elementi costitutivi e moduli**
