

Slide 2

- a) Il Ds è stato considerato dal punto di vista del suo profilo professionale e dell'esercizio della leadership
- b) Situato nella scuola come organizzazione complessa,
- con la correlata esigenza di una 'cultura organizzativa' capace di interpretare la complessità e di agire progettualmente in essa,
 - in presenza di una molteplicità di attori che svolgono funzioni diverse
- c) Abbiamo considerato che, nel quadro dell'autonomia, il rapporto col territorio deve avvenire in modo non estrinseco,
- alla luce degli obiettivi strategici che la scuola si dà e
 - in rapporto stretto con il curriculum
- d) Ciò è consentito dal regime di autonomia in cui le scuole operano, autonomia che va ribadita e rafforzata, ma che tuttavia presenta delle criticità.

Slide 3

La scuola che il dirigente dirige ha una 'speciale natura'. Per illustrarla può servire questa "provocazione" (Karl Weick):

Sarebbe un grave errore considerare l'amministrazione scolastica come qualcosa di simile alla costruzione di un edificio o alla gestione di una fabbrica ...

L'agricoltura offre un esempio più adatto della fabbrica. Le colture, una volta piantate, possono attraversare un qualche processo di sviluppo anche se il contadino passa il tempo a dormire. Qualsiasi cosa egli faccia, qualche aspetto del risultato finale rimarrà costante. Quando insegnanti e studenti sono riuniti assieme si può avere un qualche processo educativo, anche se il soprintendente è andato a divertirsi ad Atlantic City.

Slide 4

Si tratta di un 'sistema complesso a legami deboli', il che vuol dire caratterizzato da:

- Autodeterminazione degli attori, assenza di rapporti gerarchici forti, ma ciò rende possibili
 - Centri decisionali 'diffusi'
- Visioni autonome e differenziate degli attori, ma ciò rende possibile
 - Leadership distribuita
- Razionalità limitata (eterogenesi dei fini, contingenza, inerzia), ma ciò consente
 - Forte adattabilità alle variazioni interne ed esterne
- Localismo – nessuna IS è uguale a un'altra, ma si tratta pur sempre di 'scuole', il che spiega
 - il permanere di un'identità
- Ridondanza, soluzioni diverse dello stesso problema, non ci sono 'economie di scala'
 - Si ragiona sul 'caso particolare'
- Durata nel tempo.

(S. Zan, *Le organizzazioni complesse*)

Slide 5

La molteplicità degli attori e delle loro azioni richiama l'attenzione sulla **collegialità**, parola chiave per indicare i 'luoghi' e i modi per la condivisione e il confronto coordinato

- Gli OOC
- La comunità educante
- Le articolazioni funzionali del Collegio dei Docenti
 - Cdc e team
 - Dipartimenti
 - CTS
- Commissioni e Gruppi di lavoro su progetti
- La dimensione assembleare (studenti, genitori, ATA)

Non mancano **criticità**:

- Una normativa da rivedere (la delega prevista dalla L. 107/2015 per la riscrittura del T.U. non è stata realizzata)
- Dpr. 275/1999, art. 16: "I docenti hanno il compito e la responsabilità della progettazione e dell'attuazione del processo di insegnamento e di apprendimento" – Avviene?? Come??

Slide 6

Collegialità significa anche collegialità nella gestione; mi riferisco alle "figure di sostegno all'autonomia" (figure di sistema).

- Una miriade di soggetti, necessari per il funzionamento dell'Istituto
- Molto parzialmente normata o contrattualizzata

Problemi:

- Come inserire queste varie figure, appartenenti alla funzione docente, in un quadro unitario di riferimento?
- Come individuare quelle ritenute indispensabili per ogni IS?
- Quale modalità di scelta, da parte del Collegio e/o del Ds, dei docenti?
- Quale formazione iniziale e in itinere richiedere o attivare per lo svolgimento della funzione?
- Quale la durata dell'incarico, per dare stabilità alle funzioni?
- Come riconoscere l'impegno assunto?

Slide 7

In questo contesto, che cosa significa, per il Ds, 'gestione unitaria'?

Gestione	Unitaria
Amministrativa	Gestione <i>per</i> l'apprendimento Il Ds leader <i>per</i> l'apprendimento Il Ds "costruttore di comunità" (Cerini)
Finanziaria	
Economica	
Delle risorse umane	
Strategica	
Operativa	
Dei rapporti col territorio	

Slide 8

Proposte per guardare avanti:

- Attivare la formazione come leva del cambiamento (2° documento)
- Promuovere una 'cultura' dell'organizzazione
- Riconoscere e consolidare le figure di sostegno all'autonomia
- Rivedere il dimensionamento degli Istituti, tenuto conto delle specificità territoriali
- Attribuire alle scuole solo funzioni amministrative direttamente legate all'erogazione dell'attività didattica;
- Potenziare gli Uffici territoriali dell'Amministrazione centrale
- Richiedere interventi normativi che adeguino le leggi generali al contesto scolastico.

Slide 9

Un cenno al metodo seguito nell'elaborazione del documento.

- Il documento discusso nella conferenza lombarda si intitola: "La Dirigenza scolastica a 20 anni dal D.lgs. 165/2001 tra tendenze dirigistiche e prospettiva di una scuola come Rete di Comunità di Pratiche"
- E' stato prodotto da un gruppo interregionale formato da 13 persone, situate in Lombardia, Piemonte, Liguria, Veneto, Toscana, Puglia, Sicilia, Sardegna, su proposta di un iniziale gruppo ristretto
- L'intero percorso seguito dal gruppo ha avuto inizio con la rielaborazione delle proprie esperienze di Ds tramite la riflessione su di esse
- Il gruppo ha agito come una CdP on line

Slide 10

L'ambiente di lavoro

- Il lavoro del gruppo si è svolto interamente on line, data la distanza e l'emergenza.
- La rete ha consentito intensi scambi comunicativi,
- Le tecnologie informatiche utilizzate:
 - la piattaforma di videoconferenza GoToMeeting
 - G-Drive, occasionalmente
 - la posta elettronica, con la costituzione di una mailing-list
 - il cellulare e WhatsApp, per comunicazioni veloci.

Slide 11

Le fasi di lavoro

- La fase 1: gennaio 2021 – primi di marzo
 - La narrazione delle e la riflessione sulle esperienze
- La fase 2: marzo
 - Il lavoro dei 3 sottogruppi: la scuola come organizzazione complessa, il profilo del Ds, il rapporto col territorio
- La fase 3: aprile – fine maggio 2021
 - La stesura del documento complessivo
- La fase post, in gruppi mutevoli
 - Riflessione sul percorso e aspetti operativi

Slide 12

La co-costruzione della conoscenza tramite

- Un lavoro collaborativo per redigere il documento finale
- Un lavoro cooperativo nei sottogruppi

La comunicazione nel gruppo

- 257 messaggi via e-mail
- 8 videoconferenze in sincrono dell'intero gruppo
- La comunicazione nei sottogruppi
- 8 videoconferenze
- 16 messaggi e-mail

Le forme della comunicazione

- Molti – molti, in videoconferenza e in mailing-list
- Uno – molti, in mailing-list, tramite messaggi di 'servizio' o di convocazione di incontri
- Molti – uno, nelle risposte a messaggi specifici o nell'invio di documenti provvisori
- Uno – uno, negli scambi di informazioni, o semplicemente per ... scaricare la tensione
- Modalità sincrona e asincrona.

Slide 13

Ci sono tutti gli elementi caratteristici di una CdP ... on line

- il campo tematico: gli interessi, le conoscenze e le competenze condivisi, le problematiche comuni sono i fattori rispetto ai quali si costituisce l'identità della comunità
- la comunità: la dimensione sociale, cooperativa e collaborativa del lavoro
- la pratica: un percorso che parte dalla posizione del problema e giunge alla soluzione, che consente un 'fare' diverso dal precedente

Come tutte le CdP, anche questa è nata sulla base di una partecipazione volontaria, su un input interregionale.

Ha avuto il suo ciclo di vita: è sorta, ha lavorato, è cresciuta raggiungendo la maturità, si è estinta una volta raggiunto il suo obiettivo.

Ciascuno di noi ne è uscito trasformato.

L'auspicio è che il lavoro comune, oltre che alla crescita dei singoli, porti alla crescita dell'Associazione e possa divenire un metodo di lavoro diffuso

Proteo come RETE di CdP

Slide 14

Link ai documenti

1) Dirigenza e autonomia

<http://www.proteofaresapere.it/cms/resource/5271/documento-dirigenza-e-organizzazione-scolastica-2.pdf>

2) Formazione in servizio

<http://www.proteofaresapere.it/cms/resource/5272/la-formazione-in-servizio-del-personale-della-scuola-1.pdf>