

Progettare e valutare a scuola

Alessandra Rucci
Dirigente scolastico del Liceo Scientifico IIS Savoia Benincasa di Ancona

monografia

Sommario

L'autonomia scolastica, i mutamenti sociali e culturali cui la stessa risponde, la complessità del mondo attuale rendono impensabile una riduzione del ruolo del docente all'isolamento della propria aula e alla funzione di trasmissione culturale.

Al contrario, diverse evidenze di ricerca sottolineano l'importanza dell'organizzazione e della costruzione del contesto, come fattore in grado di impattare positivamente sull'apprendimento degli studenti.

In questo articolo vengono analizzate, in sintesi, le principali competenze richieste ai docenti esperti impegnati in compiti di affiancamento del dirigente scolastico.

Parole chiave

Organizzazione, leadership, miglioramento continuo, progettazione.

Il docente nell'organizzazione

L'autonomia scolastica, i mutamenti sociali e culturali cui la stessa risponde, la complessità del mondo attuale rendono impensabile una riduzione del ruolo del docente all'isolamento della propria aula e alla funzione di trasmissione culturale.

Al contrario, diverse evidenze di ricerca sottolineano l'importanza dell'organizzazione e della costruzione del contesto, come fattore in grado di impattare positivamente sull'apprendimento degli studenti.¹

Oltre a ciò occorre considerare che nell'attuale situazione di complessità e instabilità

dei saperi, la scuola deve essere più che mai un'organizzazione che apprende, dotata di flessibilità e capacità di far fronte alle necessità di cambiamento imposte da un contesto in continua evoluzione. I documenti ufficiali che dichiarano intenti, obiettivi e piani di miglioramento corrono il serio rischio di restare delle declaratorie formali senza alcun seguito nella pratica se la scuola non pensa e agisce realmente come organizzazione.

I legami deboli che caratterizzano il sistema scuola possono essere rafforzati soltanto attraverso un'architettura chiara, nota a tutti gli attori perché resa esplicita formalmente, nei documenti identitari, e informalmente, attraverso l'implicito della cultura organizzativa e della testimonianza dei membri che operano al suo interno. Al tempo stesso un'organizzazione a legami deboli ha bisogno di un numero significativo di leader in grado di presidiare i nodi fondamentali del sistema.

¹ La chiave per l'implementazione degli ambienti di apprendimento sembra essere, secondo l'Ocse, l'organizzazione, che funge da collante tra gli studenti, la conoscenza, gli insegnanti e le risorse. Cfr. OECD (2013), *Innovative Learning Environments*, Educational Research and Innovation, OECD Publishing.

L'ottica dell'Expert Teacher è proprio quella di incarnare la leadership diffusa necessaria alle scuole per funzionare nel contesto attuale.

Si tratta di dar vita a un sistema a molte menti, partecipativo, basato sull'assunzione di responsabilità della maggior parte dei membri e per questo alimentato da un'energia diffusa e da una forte motivazione intrinseca a operare per il miglioramento continuo.

Tutto questo non si improvvisa e c'è un grande bisogno di sviluppare nella scuola nuove competenze che possano rispondere a queste nuove necessità.

Le coordinate di un'organizzazione efficace

Una scuola efficace è tale solo se è in grado di sviluppare un'architettura di sistema che sappia tracciare la strada più corretta per raggiungere i suoi obiettivi, a partire dalla *definizione della vision e della mission* che, in quanto valori fondanti, rappresentano il carburante dell'organizzazione, generano energia emotiva e offrono sostegno ai membri.

Per costruire apprendimento e miglioramento continuo essa ha inoltre bisogno di riflettere costantemente sul suo operato, di confrontare i propri risultati con quelli di altre scuole e di acquisire *competenze di lettura e interpretazione dei dati*, dando vita a un'infrastruttura di professionisti specializzata in questo settore.

Vi è poi il fattore *collegialità*, che lungi dall'essere un concetto astratto come spesso viene considerato, rappresenta l'unico antidoto alla debolezza dei legami intrinseca al sistema-scuola. Costruire collegialità significa lavorare quotidianamente su pratiche collaborative, favorire la creazione e la circolazione di conoscenza e pratiche condivise, organizzare sottogruppi funzionali di lavoro

che si abituino a operare non solo sugli aspetti formali (programmazioni e piani), ma anche sugli aspetti che rappresentano il cuore della mission dell'organizzazione stessa (riflessione sulla pratica didattica e sull'apprendimento degli studenti). Il funzionamento dei gruppi di lavoro non è dato magicamente al loro costituirsi, ma ha bisogno anch'esso di competenze professionali specifiche.

Se la collegialità è un indispensabile lavoro di rete all'interno dell'organizzazione, è necessario anche occuparsi delle *relazioni con l'esterno*. Una scuola isolata oggi non è più immaginabile dal momento che la crescente complessità dei compiti e delle funzioni cui è chiamata a far fronte richiedono l'unione delle forze, la ripartizione dei compiti, l'esercizio di intelligenza distribuita, l'ottimizzazione delle risorse finanziarie. Le reti fra scuole e con i soggetti del territorio rappresentano una potente risposta a questa complessità ed è importante esserne consapevoli ed essere parte attiva per promuovere forme di collaborazione di questo tipo.

Occorre inoltre ricordare che il contesto territoriale non è l'unico con il quale la scuola si rapporta, considerata la dimensione g-locale della società. *L'apertura internazionale* rappresenta un valore aggiunto fondamentale, la mobilità professionale una potente occasione di sviluppo, di formazione e di motivazione del personale.

L'attività di networking esterno si pone, alla luce delle ragioni che abbiamo esposto, come un compito irrinunciabile della scuola e anch'essa richiede la presenza di professionalità esperte e adeguatamente formate.

Comunicare la scuola e il suo lavoro

L'autonomia scolastica può avere senso soltanto in un'ottica di assunzione di responsabilità relativamente al raggiungimento

degli obiettivi, mentre l'apertura e anche la collaborazione del contesto richiedono, in ottica di trasparenza e partecipazione dei cittadini, la restituzione leggibile del proprio operato.

Responsabilità e restituzione trovano forma in un documento, il bilancio sociale, l'atto di comunicazione più importante della scuola, occasione per rinsaldare le relazioni con il contesto e legittimare la presenza della scuola nel territorio aumentandone la credibilità sociale. Illustrando se stessa e i propri risultati alla luce di vincoli e criticità, la scuola ha occasione di accrescere l'informazione pubblica su di sé e far aumentare l'apprezzamento della comunità nei suoi confronti.

Considerata la delicatezza e il valore del documento, occorrono professionalità esperte nella gestione di un processo di massima importanza, da cui dipendono non solo le linee strategiche future, ma anche la forza e la credibilità della scuola verso l'ambiente esterno.

Progettare

Elaborare progetti è una delle attività centrali e più frequenti nell'istituzione scolastica, ma al tempo stesso più difficile in quanto ogni progetto deve rappresentare la risposta a un bisogno, deve porsi degli obiettivi misurabili, con strumenti quantitativi e qualitativi, deve essere sottoposto a una valutazione del rapporto costi/benefici e deve produrre un patrimonio di conoscenza e cultura per tutto l'Istituto, cioè materiali disponibili e riutilizzabili.

I coordinatori dei team di progetto sono figure di sistema che rivestono una grande importanza nell'economia dell'organizzazione; a loro sono affidate responsabilità di gestione e controllo e per questo devono

essere competenti nel project management, in grado di gestire un intero ciclo di Deming della progettazione (Plan – Do – Check – Act), di coordinare tutti gli attori coinvolti in un ciclo di progetto, in stretto raccordo con le segreterie.

Altra caratteristica fondamentale di una scuola in crescita è la qualità e la creatività dello sviluppo professionale che promuove, che non dovrebbe esaurirsi nelle proposte più tradizionali dei corsi di formazione, ma prevedere anche l'osservazione di contesti innovativi, la partecipazione a comunità di pratiche, anche internazionali, per poter ampliare la propria visione e generare energia positiva, mettendo in moto la motivazione al cambiamento.

I docenti che curano il progetto di formazione di Istituto devono essere consapevoli di questi diversi aspetti e tenere insieme in modo coerente le molteplici istanze che l'organizzazione esprime.

Oltre alle competenze progettuali classiche è importante possedere quindi competenze di ascolto dei bisogni e capacità di valorizzare chi si forma in coerenza con le necessità dell'organizzazione, in particolare attraverso l'assunzione di compiti utili a favorire e sostenere la crescita della comunità professionale, in un circolo virtuoso di formazione e restituzione del capitale culturale alla comunità.²

In conclusione, senza voler sminuire l'importanza e la centralità del ruolo del dirigente scolastico, è abbastanza evidente che un'azione dirigenziale efficace non può non essere supportata da competenze professionali robuste e specifiche di *middle management*.

² Sviluppo professionale e qualità della formazione in servizio. Documenti di lavoro., 16/04/2018. https://www.notiziedellascuola.it/legislazione-e-dottrina/indice-cronologico/2018/aprile/DOCUMENTO_MIUR_20180416_NIR-1

Anche i più stretti collaboratori del dirigente, le figure di staff, rivestono un ruolo molto delicato e complesso che si articola nella gestione delle relazioni con l'utenza interna ed esterna, in attività di supporto alla segreteria, in competenze di negoziazione e mediazione nei conflitti.

Lo staff, come gli altri ruoli illustrati, dovrebbe essere formato da professionisti riconosciuti nel proprio ruolo dai membri dell'organizzazione e quindi dotati della competenza a costruirsi una solida reputazione e una forte credibilità.

Una scuola efficace, dinamica, capace di rispondere ai bisogni emergenti della com-

plexità, ha in definitiva un grande bisogno di molte e diverse professionalità che non possono che essere acquisite se non attraverso percorsi formativi specifici ed esperienziali.

La leadership infatti non si acquisisce per decreto di nomina, o per il solo fatto di occupare una posizione nel sistema, ma necessita, oltre che di una profonda conoscenza del contesto, di competenze altamente specialistiche.

In questo senso la formazione di Expert Teacher può efficacemente colmare un vuoto di sistema e dare vita a quel *middle management* che non esiste purtroppo per carriera, ma di fatto è sempre più necessario.

Designing and evaluating at school

Abstract

Schools' autonomy, social and cultural changes, the complexity of today's world make the perspective of an isolated and exclusively transmissive teacher inconceivable. On the contrary, numerous research evidences underline the importance of context organization and construction, being context a key factor that can positively impact student's learning.

In this article we briefly analyze the main competences that are required from expert teachers that work side by side with school principals.

Keyword

Organization, leadership, constant improvement, design.

Autore per corrispondenza

Alessandra Rucci

Istituto di Istruzione Superiore Savoia Benincasa, Sede Centrale

Via Monte Marino

60125 Ancona

E-mail: rucci.alessandra@gmail.com

Bibliografia

OECD (2013), *Innovative Learning Environments*, «Educational Research and Innovation», OECD Publishing.

Weick K.E. (1976), *Educational organizations as loosely coupled systems*, «Administrative science quarterly», pp. 1-19, trad. it *Le organizzazioni scolastiche come sistemi a legame debole* in Zan S. (a cura di) *Logiche di azione*

organizzativa, Bologna, il Mulino, 1988, pp. 355-379.

Sviluppo professionale e qualità della formazione in servizio. Documenti di lavoro., 16/04/2018. https://www.notiziedellascuola.it/legislazione-e-dottrina/indice-cronologico/2018/aprile/DOCUMENTO_MIUR_20180416_NIR-1

Deming W.E. (1985), *Transformation of Western Style of Management*, «Interfaces», vol. 15, n. 3, pp. 6-11.