

Dirigenza scolastica e middle management, voll. I e II, di Angelo Paletta, Bononia University Press (BUP), 2020

Dino Cristanini, esperto di sistemi formativi, già direttore generale INVALSI e dirigente tecnico MIUR

La natura e le modalità di esercizio della *leadership* nella scuola hanno subito negli ultimi decenni rilevanti cambiamenti, sia per l'incremento e la varietà dei compiti progressivamente attribuiti alla scuola, chiamata a soddisfare una molteplicità di bisogni di un'utenza eterogenea, sia per l'aumento del livello di complessità organizzativa e del carico più elevato di incombenze di tipo amministrativo che ricadono sui dirigenti scolastici.

L'efficace funzionamento delle scuole è oggi garantito, oltre che dall'azione del dirigente, anche dal contributo di insegnanti che, oltre al lavoro d'aula, svolgono importanti funzioni di coordinamento organizzativo e didattico. Manca però un quadro organico di riferimento che definisca i profili professionali, le competenze necessarie per svolgere queste funzioni, le condizioni regolative del rapporto di lavoro.

I due volumi curati da Angelo Paletta gettano una luce importante su questo campo, supportando le riflessioni teoriche con la citazione di numerose ricerche internazionali e soprattutto con una ricerca empirica, svolta negli anni 2018 e 2019 dall'Università di Bologna – Dipartimento di Scienze aziendali, insieme a cinque Uffici Scolastici Regionali (Emilia Romagna, Friuli Venezia Giulia, Lazio, Piemonte, Toscana), all'ANDIS (Associazione nazionale dirigenti scolastici), alla Fondazione Giovanni Agnelli e a un gruppo di ricercatori dell'Università Telematica degli studi IUL – Indire, che ha coinvolto 561 dirigenti scolastici e 9.324 insegnanti con compiti di coordinamento organizzativo e didattico, di cui il 59% appartenenti al primo ciclo d'istruzione e il 41% al secondo ciclo (licei, istituti tecnici, professionali e formazione degli adulti).

L'indagine è stata condotta con una metodologia mista: raccolta quantitativa di dati mediante questionari somministrati a docenti incaricati dello svolgimento di funzioni di *middle management* e ai relativi dirigenti scolastici, e successivo approfondimento qualitativo con *focus group* dedicati alle specifiche figure.

1. Oltre la burocrazia professionale, verso la leadership distribuita

Nel primo volume, il filo conduttore è rappresentato dall'idea secondo cui, affinché l'autonomia delle istituzioni scolastiche possa esplicare effettivamente gli auspicati effetti positivi sugli esiti di apprendimento degli studenti, occorre cambiare il tradizionale modello organizzativo che corrisponde, pur con

caratteristiche peculiari, alla configurazione che Henry Mintzberg ha denominato, una quarantina di anni fa nelle sue analisi sulle strutture organizzative, come “burocrazia professionale”. Il modello verso cui muovere è quello della “comunità professionale di apprendimento” (*Professional Learning Community*), attraverso la valorizzazione del *middle management* e la promozione della leadership distribuita.

Il concetto di *middle management* viene inteso in senso largo, comprendendovi non solo i collaboratori in senso stretto del dirigente, ma anche tutti coloro che svolgono funzioni di coordinamento di organi collegiali o di gruppi di lavoro, di responsabili di progetto, di referenti per particolari ambiti o problematiche, o che sono incaricati di funzioni strumentali per l’attuazione del PTOF (Piano triennale dell’offerta formativa).

La leadership distribuita è definita come «qualità dell’intera organizzazione che coinvolge dirigenti e insegnanti nella gestione di processi generativi di conoscenza e apprendimento a favore di studenti, personale altri stakeholder». E ancora: «Possiamo parlare di una leadership autenticamente distribuita quando le figure di *middle management*, insieme al dirigente scolastico, promuovono una cultura organizzativa basata sulla collaborazione e sull’apprendimento organizzativo».

La comunità professionale di apprendimento si realizza, secondo quanto emerge integrando diversi passaggi del volume, quando i docenti condividono conoscenze e pratiche didattiche e riflettono su di esse per migliorare la propria professionalità e gli apprendimenti degli studenti; quando le conoscenze e le pratiche condivise diventano un patrimonio comune, un capitale professionale dell’intera comunità, che viene incorporato e diffuso nei processi organizzativi e di insegnamento. È una concezione che si collega significativamente ai processi di *knowledge management* e al concetto di *learning organization*. Da sottolineare il richiamo a non perdere mai di vista la dimensione etica, in quanto tali processi devono essere sempre al servizio di una buona causa.

Sulla base di questa trama si dispiegano i vari nuclei tematici del volume: i modelli organizzativi e le loro implicazioni in termini di progettazione e funzionamento delle strutture organizzative; le caratteristiche del *middle management* presente nelle scuole italiane (tipologie di incarichi, condizioni di svolgimento delle funzioni, pratiche manageriali ed esercizio della leadership); le modalità con cui i dirigenti scolastici promuovono la costruzione della comunità professionale di apprendimento e l’innovazione.

2. Profili di *middle management*

Nei capitoli iniziali del secondo volume vengono presentati l’impianto e gli strumenti della ricerca: i questionari e i risultati complessivi delle analisi quantitative effettuate su di essi sono illustrati nel primo capitolo, mentre il secondo è dedicato specificamente al *focus group*.

Seguono undici capitoli nei quali vengono approfondite, con una lettura integrata dei dati quantitativi e delle informazioni di tipo qualitativo, altrettante figure,

nell'ambito di tutte quelle individuate nel corso della ricerca, considerate strategiche per lo sviluppo del modello organizzativo della scuola nella prospettiva della leadership distribuita: il primo collaboratore del dirigente scolastico, spesso ancora denominato “vicepreside” nel linguaggio colloquiale; il coordinatore di plesso; il referente per il PTOF; il referente per l'autovalutazione; il coordinatore per lo sviluppo degli apprendimenti e del curriculum; il coordinatore di dipartimento; il referente per l'inclusione; il coordinatore di classe; il referente dei PCTO (Percorsi per le competenze trasversali e per l'orientamento); il referente per la formazione dei docenti; il responsabile dello sviluppo digitale. Per ciascuna di queste figure sono stati analizzati ruoli, compiti e responsabilità, meccanismi di selezione e reclutamento, motivazioni allo svolgimento dell'incarico, livello di autonomia decisionale e operativa, modalità di rendicontazione delle attività svolte, retribuzione e forme di incentivazione tangibili e non, esigenze e opportunità di sviluppo professionale, aspettative e aspirazioni.

Interessante l'analisi, nel penultimo capitolo, delle possibili tensioni tra le dimensioni professionali che caratterizzano le figure di *middle management* e l'affermazione della necessità di trovare il giusto equilibrio tra autonomia e *accountability*, tra fattori motivazionali di diversa natura, tra sviluppo delle competenze mediante l'esperienza sul campo e attraverso specifiche iniziative di formazione, tra carichi di lavoro e adeguatezza dei compensi.

Chiude il volume un capitolo dedicato all'analisi dei cambiamenti organizzativi e didattici provocati dalla pandemia da COVID-19 e alla riflessione sull'esigenza di rifocalizzare la visione educativa della scuola e ripensare i processi gestionali, valorizzando la leadership degli insegnanti oltre l'insegnamento.

I volumi rappresentano in sintesi uno strumento prezioso sia per i decisori politici e sindacali, in relazione alla definizione di un quadro normativo e contrattuale di riferimento, sia per i dirigenti scolastici in ordine allo sviluppo del modello organizzativo della istituzione scolastica assegnata.