

## **Dall'emergenza all'innovazione: come promuovere il miglioramento scolastico attraverso il *middle management***

From emergency to innovation: how to promote school improvement through middle management

Fiorella Pagliuca, dirigente scolastico

### ABSTRACT

---

The key issue, which this study specifically investigates, is the legal recognition of middle management as a key strategic lever to generate significant school improvement by supporting their ability to restore educational equity and social inclusion in the post-pandemic world.

The definition, including from a normative point of view, of the middle management is an inescapable step to promote a model of school governance centered on learning organization, where intermediate figures, by leveraging effective distributed leadership, become the heart of managerialism, indirectly affecting the raising of the level of student learning. The paper concludes with two proposals for teacher career development for normative and economic legitimization and recognition of school middle management.

### SINTESI

---

Il tema chiave, su cui il presente studio svolge un'indagine specifica, è il riconoscimento giuridico del *middle management* come leva strategica fondamentale per generare un miglioramento scolastico significativo, grazie alla capacità delle scuole di restituire equità educativa e inclusione sociale nel mondo post-pandemico.

La definizione, anche da un punto di vista normativo, del *middle management* è un passaggio ineludibile per promuovere un modello di *governance* delle scuole incentrato sulla *learning organization*, dove le figure intermedie, facendo leva su un'efficace leadership distribuita, diventano il cuore della managerialità, incidendo indirettamente sull'innalzamento del livello degli apprendimenti degli studenti. Il lavoro si conclude con due proposte di sviluppo della carriera del docente per una legittimazione e un riconoscimento normativo ed economico del *middle management* scolastico.

**KEYWORDS:** learning organization, middle management, distributed leadership, innovation, social value

**PAROLE CHIAVE:** *learning organization*, *middle management*, leadership distribuita, innovazione, valore sociale

## Introduzione

Il tema chiave, su cui il presente studio svolge un'indagine specifica, è il riconoscimento giuridico del *middle management* come leva strategica fondamentale per generare un miglioramento scolastico significativo, grazie alla capacità delle scuole di restituire equità educativa e inclusione sociale nel mondo post-pandemico (Harris & Jones, 2019; De Nobile, 2018; Fleming, 2013). La logica che sostiene questo ragionamento parte dalla seguente ipotesi di ricerca: le scuole sono capaci di governare la discontinuità prodotta dall'inatteso in modo efficace, se la *governance* al loro interno, sostenuta da una sensibilità e da un'intelligenza collettiva, è capace di dare impulso al cambiamento in modo sistemico attraverso il *middle management*, capace a sua volta, insieme al dirigente scolastico, di incidere in modo trasformativo sui divari sociali e culturali accentuati dalla pandemia.

La definizione, anche da un punto di vista normativo, del *middle management* è un passaggio ineludibile per promuovere un nuovo modello organizzativo delle scuole, incentrato sulla *learning organization*, in cui le figure intermedie sono risorse professionali altamente specializzate, capaci di costruire e trasferire conoscenze e competenze che diventano capitale organizzativo dell'intera comunità scolastica.

Il lavoro si conclude con proposte di sviluppo della carriera del docente per una legittimazione e un riconoscimento normativo ed economico del *middle management* scolastico.

La metodologia adottata per sviluppare questo approfondimento si basa su un'ampia letteratura e sulle evidenze empiriche che emergono da una recente ricerca promossa dal Dipartimento di Scienze Aziendali dell'Università degli Studi di Bologna, coordinato dal professor Angelo Paletta, che ha dimostrato che il *middle management* scolastico è prioritario per promuovere un nuovo modello organizzativo delle scuole italiane (Paletta, 2020).

Il primo paragrafo descrive il ruolo strategico svolto dal *middle management* in alcune realtà scolastiche, già organizzate, prima della pandemia, come *Professional Learning Organization*. Il secondo descrive la resilienza con cui esso ha trasformato la discontinuità prodotta dal COVID-19 in un'opportunità di miglioramento, in termini di innovazione didattica e cambiamento organizzativo. Il terzo paragrafo contiene alcune proposte di sviluppo della carriera docente nella prospettiva delineata dal *middle management*.

### 1. Il ruolo del *middle management* durante la pandemia da COVID-19

L'emergenza pandemica ha prodotto un impatto significativo sui sistemi educativi a livello mondiale e tutti gli osservatori sono concordi nel registrare il punto di discontinuità nella gestione della scuola rispetto al passato, anche recente, a partire dal COVID-19 (De Martino et al., 2020). Ora è tempo di passare dalla logica dell'urgenza all'urgenza di una logica, che possa tracciare un nuovo progetto educativo della scuola.

Ovviamente, in un tempo caratterizzato da una complessità crescente per le innumerevoli sollecitazioni lanciate alle scuole, gettare il cuore oltre l'ostacolo non è bastato. E docenti e dirigenti, con un'accelerazione impensabile, hanno compiuto uno sforzo di ripensamento profondo, generando un nuovo modo di fare e soprattutto di essere scuola (Bianchi, 2020). Tutti hanno modificato stili e metodi di lavoro, destrutturato prassi consolidate, inventandone di nuove, inaugurato una nuova stagione sul piano dell'interazione con i territori, tessendo una più fitta rete di contatti con famiglie e studenti, espressa recentemente dallo sviluppo dei Patti educativi di comunità (Invalsi Open, 2021).

È evidente che ciascuna comunità professionale, a seconda del grado di maturità e di sensibilità della propria cultura organizzativa, ha reagito con tempi e modalità differenti, dimostrando peculiari capacità nel fornire risposte più o meno adeguate all'urgente necessità di riorganizzare con flessibilità ruoli, competenze, approcci, adottando differenti strategie per risolvere problematicità nuove ed emergenti (Fayed & Cummings, 2022).

Le scuole più efficaci hanno rapidamente intercettato le nuove esperienze cognitive e di apprendimento degli studenti, provati dalla solitudine e dalla deprivazione sociale e culturale (Parker et al., 2020). Parallelamente, i docenti più sensibili e capaci, consapevoli dell'importanza di tenere viva una relazione autentica con gli alunni, hanno privilegiato i saperi essenziali, in un approccio integrato tra le varie discipline, valorizzando una didattica per competenze: essi hanno riprogettato l'ambiente di apprendimento, puntando sul protagonismo attivo degli studenti, attraverso l'interazione, la partecipazione attiva al dialogo educativo e il *cooperative learning* (Johnson & Johnson, 1994).

In queste mirabili esperienze, grazie a una sapiente leadership distribuita, esercitata dai dirigenti e da altre preziose figure professionali, sono stati intrapresi processi endogeni di ricerca-azione, agendo per tentativi ed errori, nell'intento di non lasciare nessun docente e nessuno studente da solo (Bagwell, 2020; Netolicky, 2020). Un sentimento di solidarietà e un clima di reciproco sostegno e confronto costruttivo sono stati le matrici che hanno restituito un significato collettivo agli sforzi di ognuno in sinergia con gli altri. Questo pensare e questo agire in rete tra i colleghi e tra gli studenti ha fatto prevalere una logica sistemica, garantendo la tenuta di un sistema notoriamente definito per sua natura "a legami deboli" (Weick, 1988, p. 355).

L'impulso a questa virtuosa osmosi tra energie e sensibilità differenti, capace di alimentare sentimenti di appartenenza e di identità e di diffondere una cultura della collaborazione e del mutuo soccorso all'interno delle scuole, è stato sprigionato principalmente dai dirigenti e dai *middle leaders*, che generalmente rappresentano le migliori energie intellettuali di una comunità scolastica (Admiraal et al., 2021). Disposti a investire tempo e impegno in compiti, funzioni e responsabilità oltre l'insegnamento, questi ultimi incidono profondamente nella costruzione del clima organizzativo e relazionale della scuola (Agrati, 2018).

Queste professionalità, in un momento particolarmente complesso, si sono rappresentate come un insostituibile presidio, capace di garantire, in un estenuante

lavoro di riorganizzazione, da un lato, solidità e robustezza all'intero sistema, dall'altro, la possibilità di aprirsi con flessibile intelligenza a un cambiamento significativo al di là dell'emergenza.

In particolare, il *middle management* scolastico, pur svolgendo un ruolo non regolamentato da un punto di vista legislativo nel CCNL, in questi ultimi due anni ha guadagnato una sua precisa identità professionale, che è stata apprezzata e riconosciuta in tutte le scuole. La prossimità al vertice strategico ha consentito ai *middle leaders* di:

- condividere da un osservatorio privilegiato la complessità delle istanze che quotidianamente si presentano nella scuola;
- acquisire ed esercitare competenze e capacità particolarmente raffinate;
- maturare una sensibilità e una vocazione particolari nel cogliere i bisogni anche inespressi di alunni, docenti e famiglie;
- prendersi cura del clima che si costruisce quotidianamente all'interno della scuola e con il contesto esterno;
- contribuire alla crescita qualitativa del progetto educativo della scuola.

I *middle leaders*, collocati in una zona di maggiore prossimità ai bisogni di tutti gli *stakeholders*, svolgono un'insostituibile funzione di cerniera tra il vertice strategico, rappresentato dal dirigente scolastico, e nucleo operativo, rappresentato dai docenti (Mintzberg, 1979). Nel coadiuvare il dirigente nel presidio degli impegni connessi all'esercizio delle sue funzioni, come dimostrato in pandemia, i *middle leaders* esplorano sempre nuove geometrie organizzative e relazionali, con l'obiettivo di costruire una scuola equa e inclusiva, capace di porsi al servizio della persona (Carter Andrews & Richmond, 2019). Essi approfondono ogni sforzo per prendere in carico le fragilità dell'intero sistema e contribuire alla costruzione di una scuola più coesa e solidale, promuovendo la crescita professionale, la partecipazione e la condivisione di pratiche lavorative da parte di tutti i colleghi (DuFour & DuFour, 2012).

Ora, obiettivo precipuo è valorizzare la cultura organizzativa e le pratiche di intervento attivate in emergenza e incardinarle in un intenzionale processo di innovazione della scuola, consapevoli che ciò che ha fatto la differenza nelle realtà più virtuose è stata la presenza di un solido *middle management* e quel rappresentarsi e agire come comunità professionali di apprendimento organizzativo (Paletta, 2020, p. 4), in cui la dimensione collaborativa, unita a un approccio autoriflessivo, ha alimentato un'intelligenza e una sensibilità collettiva. Queste risorse, in uno scenario di potenziale fragilità per un'ampia platea di studenti esposti al rischio di marginalizzazione, hanno sperimentato delle piccole ma straordinarie trasformazioni, capaci di alimentare un circuito progettuale e organizzativo della didattica particolarmente efficace e proattivo sul piano della motivazione negli studenti. Gli insperati risultati raggiunti in alcune realtà scolastiche, e ampiamente dimostrati anche in sede di esami di Stato del primo e del secondo ciclo di istruzione, non sono stati il risultato di sforzi individuali o di piccoli gruppi, pur degni di grande considerazione, ma di azioni coraggiose e creative di interesse

comunità professionali, le quali hanno esplorato gli spazi della ricerca, della sperimentazione e dell'innovazione.

Consapevoli che differente è stato il livello reale di efficacia operativa sviluppatosi all'interno delle scuole, urgente è patrimonializzare le più significative esperienze didattiche e organizzative sperimentate nella fase emergenziale e impostare sul piano normativo una nuova concezione manageriale della *governance* della scuola.

Valorizzare tutto il capitale didattico, organizzativo e relazionale sprigionato in emergenza significa:

- integrarlo in una cornice di senso ordinata, che ne scongiuri la riproduzione meccanica e frammentata;
- rielaborarlo in un'ottica sistemica, contestualizzandolo nel circuito progettuale e organizzativo delle scuole;
- riconoscere l'insostituibile sforzo dei dirigenti e dei docenti, come costruttori di nuove capacità organizzative all'interno delle comunità scolastiche.

Alla luce di queste riflessioni, è evidente che lo sviluppo di una nuova visione di scuola non può essere depotenziato da un nostalgico tentativo di restaurazione del passato, che sovente viene stancamente rievocato per riprodurre l'esistente e cristallizzare un sistema organizzativo già decisamente rigido sul piano strutturale. È tempo invece di scelte coraggiose, che abbiano in sé la forza del pensiero lungo e di prospettiva, trasformando una drammatica esperienza in una straordinaria opportunità di trasformazione della scuola, grazie a un orizzonte strategico capace di aggredire le disuguaglianze di genere, sociali, culturali ed economiche che in modo appariscente si ripropongono alla nostra ~~urgente~~ attenzione.

Puntando sul riconoscimento giuridico e sulla formazione del *middle management* si formerebbero in modo strutturale le migliori energie intellettuali di una comunità professionale, le quali svilupperebbero un senso della responsabilità etica e sociale del proprio ruolo, contribuendo all'innalzamento degli esiti degli studenti.

Una simile organizzazione del lavoro rafforzerebbe il potere di indirizzo, di gestione e di controllo del dirigente scolastico, il quale, quotidianamente fagocitato da adempimenti burocratico-amministrativi sempre maggiori, investe le sue migliori energie in una costellazione di piccole questioni, in ragione delle quotidiane urgenze che gli vengono presentate, con una distrazione dall'esercizio di leadership educativa.

Secondo questo assetto, i *middle leaders* si rappresenterebbero come profili di alta specializzazione, impegnati al fianco del dirigente nel promuovere una leadership distribuita, tesa a incrementare il valore sociale prodotto dalla scuola, attraverso un innalzamento degli esiti formativi degli studenti. È noto a tutti quanto eterogenei siano i livelli degli apprendimenti in Italia fra i diversi contesti territoriali e i differenti percorsi di studio (Fischer & Masuelli, 1998; Benadusi & Consoli, 2004), come confermano gli esiti delle prove standardizzate nazionali e i risultati

delle indagini comparative internazionali (Pisa, Timss, Pirls), oltre a registrare livelli più bassi degli apprendimenti degli studenti italiani rispetto agli studenti di altri paesi europei.

Se urgenti sono i temi del contrasto alla dispersione scolastica e all'abbandono, sfidanti sono anche altri temi il cui sviluppo nella *servant leadership* del dirigente scolastico e di un *middle management* solidamente strutturato troverebbe la sua linfa vitale.

Si pensi al tema del *service learning* ancora del tutto inesplorato. Esso propone un'idea di scuola come incontro tra sapere formale e informale, che si realizza attraverso un progetto educativo integrato col territorio e che propone esperienze di apprendimento significativo con finalità di interesse sociale. Si pensi alla didattica per competenze e alla didattica orientativa, ancora solo parzialmente esplorate, schiacciate da una didattica delle conoscenze e dei contenuti. Infine, si consideri il tema della progettazione integrata dei curricula, per uno sviluppo di problematiche emergenti di impatto globale in un mondo in perenne divenire, che sempre più dovranno essere gli orizzonti di senso verso cui orientare un ambizioso progetto educativo. In considerazione di ciò, possiamo concludere che il COVID-19 ha evidentemente soltanto acuito uno stato di preoccupante fragilità del sistema educativo italiano, precedente al virus. Ora si tratta di comprendere come sia possibile promuovere un cambiamento significativo oltre il dato emergenziale e approcciare un serio discorso sulla possibilità di trasformare l'esistente, consapevoli che la leva strategicamente più importante per incidere in modo significativo è la valorizzazione delle risorse umane.

## **2. Middle management, innovazione didattica e cambiamento organizzativo nelle scuole**

A livello empirico, agli osservatori più attenti non è sfuggito il ruolo chiave svolto dal *middle management*, grazie al quale molte scuole hanno potuto capitalizzare esperienze educative in termini di eccellenza, trasformando le difficoltà in straordinarie opportunità di miglioramento. In tempi rapidissimi, intere comunità professionali, grazie allo sforzo dei dirigenti e dei *middle leaders*, hanno valorizzato il concetto di scuola-comunità, sostenendo anche a distanza, con empatia e con un atteggiamento solidale, studenti e docenti in un momento di profondo smarrimento. Con la ripresa delle attività educativo-didattiche in presenza, consapevoli dei costi educativi e dell'effetto *learning loss* cognitivo e socio-emozionale prodotto sugli studenti dall'emergenza, dirigenti e *middle leaders* hanno tenacemente perseguito un obiettivo ineludibile: restituire equità e inclusione sociale nel mondo post-pandemico.

Valorizzando le risorse del Piano Scuola Estate 2021, essi hanno attivato percorsi didattici per il potenziamento e il consolidamento delle competenze disciplinari, ma anche sociali e civiche, attraverso laboratori di scrittura creativa e attività che favorissero la socializzazione e l'aggregazione, come *Campus in Computing*, in Arte, Musica e Sport, o sotto forma di *Summer School*, per il

potenziamento della lingua inglese. Sensibili ai 17 obiettivi strategici proposti dall'Agenda 2030, in contesti di apprendimento attivo e di *problem posing*, dirigenti e *middle leaders* hanno intrapreso inoltre percorsi di sensibilizzazione sui temi dello sviluppo sostenibile, per l'assunzione di un'etica della responsabilità verso il pianeta e per la costruzione del bene comune, e percorsi di educazione alla convivenza civile e alla pace, alla solidarietà, all'affettività e alle emozioni.

Con uno sguardo profondo rivolto sia al contesto interno che a quello esterno, i dirigenti e i loro staff hanno dedicato un delicato lavoro di cura e di ascolto attivo alle istanze dei docenti, intensificando le occasioni di confronto informali e prevedendo frequenti incontri formali nei consigli di classe e nei dipartimenti disciplinari o attraverso i colleghi. In modo speculare, essi hanno sostenuto le molteplici difficoltà incontrate dagli studenti e dalle famiglie, potenziando i canali della comunicazione istituzionale in modalità telematica.

Animati dalla premura di non lasciare indietro nessuno, hanno attivato diverse piattaforme e potenziato l'utilizzo di strumenti digitali per l'apprendimento a distanza, fornendo *device* in comodato d'uso gratuito e connessione internet agli alunni meno abbienti. Contestualmente, valorizzando la dimensione digitale dell'ambiente di apprendimento, hanno promosso e coordinato iniziative di formazione e di sviluppo professionale per il personale docente, per valorizzare l'utilizzo di metodologie e strategie didattiche inclusive, con l'obiettivo di tradurre le potenzialità della tecnologia in paradigmi didattici innovativi, soprattutto in relazione agli studenti con Bisogni Educativi Speciali, al fine di contrastare il rischio di abbandono e di dispersione scolastica. La ripresa poi delle attività didattiche in presenza, con l'avvio dell'anno scolastico 2020/2021, ha trasformato, durante il periodo estivo, le scuole in piccoli cantieri, impegnando i dirigenti e i loro staff in un intenso lavoro di riadattamento dello scenario logistico delle scuole, con l'obiettivo di recuperare aule, rimodulare spazi, arredi e strumenti didattici per accogliere gli alunni in sicurezza, nel pieno rispetto della normativa anti COVID-19. Queste evidenze sono state il risultato dell'intenzionale e sistemico pensare e agire professionale dei dirigenti e dei loro collaboratori, ovvero del *middle management*.

Su un piano esperienziale, si è registrato quanto vero sia ciò che sostiene la letteratura. La conoscenza è alla base del miglioramento di tutti i sistemi organizzativi complessi, tant'è che oggi il *management* della conoscenza è considerato parte integrante di ogni cultura organizzativa e consiste nella diffusione di informazioni, conoscenze ed esperienze a tutti i livelli organizzativi (Mertins, Heisig & Vorbeck, 2003). Secondo questa logica, la scuola deve essere capace di investire sulle persone, prendendosi cura di tutte le sue professionalità. Inoltre, deve operare come una *learning organization* (Kools & Stoll, 2016), ovvero come un sistema organizzativo competente nel creare, promuovere e trasferire conoscenze, che diventano capitale organizzativo dell'intera comunità. Avere operato come una PLC in emergenza ha consentito di promuovere la condivisione della conoscenza, favorendo la creazione di un clima solidale, grazie al quale nessun docente si è sentito solo e ha potuto affrontare le difficoltà in costante interazione con gli altri

membri dell'organizzazione. Sul piano progettuale e organizzativo dei processi, ciò si è tradotto nell'aver attivato in pandemia un'intelligenza e una sensibilità collettiva, generando una risposta resiliente alle enormi problematiche incontrate dalle scuole. L'approccio cooperativo e di mutuo soccorso ha rinnovato in tutti gli insegnanti la motivazione, che è uno dei principali input che spinge il personale a condividere medesimi obiettivi e a collaborare per il raggiungimento degli stessi, creando le basi per fare della comunità professionale una comunità di apprendimento organizzativo (Argyris & Schon, 1996). Come dimostrato in piena emergenza, i *middle leaders*, nella discontinuità prodotta dall'inatteso, svolgono il proprio lavoro con ancora maggiore dedizione, certamente non nell'attesa di un riconoscimento economico, notoriamente inadeguato rispetto all'impegno profuso, ma per una motivazione intrinseca che nasce innanzitutto da un personale senso di autoefficacia e di autorealizzazione, il quale trova la sua massima ricompensa nell'apprezzamento del proprio valore professionale da parte dei colleghi e dell'intera comunità scolastica. La certezza della stima e del consenso di famiglie e gruppi professionali, unitamente alla fondata consapevolezza dell'importanza dell'impatto delle proprie azioni sul valore prodotto dalla scuola, sono le leve su cui si costruisce la gratificazione professionale.

Il ruolo svolto da alcune posizioni organizzative all'interno delle scuole è dunque cruciale per promuovere un modello di *governance* incentrato sulla *learning organization*, dove le risorse umane, con le loro motivazioni e le loro capacità, diventano il cuore della managerialità, contribuendo alla costruzione di una vera e propria comunità professionale di apprendimento.

Il *middle management* contribuisce sostanzialmente alla costruzione di comunità, nella misura in cui, al fianco del dirigente, investe tempo e risorse personali in un'efficace leadership che possa trasformarsi in capitale organizzativo dell'intera comunità. Più la leadership viene distribuita tra gli insegnanti, più aumenta il loro impegno e la loro efficacia rispetto agli apprendimenti degli studenti (Paletta, 2020). Ciò chiama in causa il senso della costruzione di un clima, che a sua volta rinvia a un costante investimento nel tempo di molteplici risorse.

La leadership può diventare la cifra qualificante di un'intera organizzazione (Paletta, 2015) se si raggiunge un equilibrio tra una diffusa capacità di interazione e condivisione di prassi e una chiara definizione di ruoli, compiti e responsabilità. Questo approccio strategico alla gestione della scuola presuppone che il *middle management* scolastico sia il frutto di un intenzionale disegno di progettazione organizzativa del dirigente. In questo senso, egli predisporre contesti organizzativi per una scuola della responsabilità e della sperimentazione, promuovendo una cultura interna di condivisione delle pratiche professionali, codificazione della conoscenza e socializzazione dell'innovazione pedagogico-didattica. Si tratta di concepire l'istituto come un sistema aperto, luogo di interazione e di confronto, capace di valorizzare in una logica sistemica la soggettività di ogni elemento e la complessità di ogni interazione, promuovendo il confronto costruttivo e propositivo.



Tali dimensioni sfidano dirigenti scolastici e *middle management*, evocando stili di leadership strategicamente variegati e calibrati. Non esiste uno stile di leadership più efficace di altri. Sono i diversi contesti organizzativi, il clima al loro interno e le persone, con il loro diverso grado di maturità professionale, a sollecitare nel *middle management* l'esercizio di uno piuttosto che altri tratti strategici di leadership: ognuno va poi sapientemente calibrato in relazione alle contingenze che si presentano (Hersey, Blanchard & Johnson, 2012).

In questa cornice, si ridisegna una *governance*, che, nutrita di qualificanti momenti di *management* e di leadership, diventa, grazie agli impulsi di un efficace *empowerment*, scienza organizzativa, perché affidata a una comunità di apprendimento professionale nella quale i leader adottano con le persone atteggiamenti e comportamenti intelligenti e sempre dinamicamente *in fieri*.

Si comprende allora quanto sia importante investire sulle professionalità della scuola, le quali, adeguatamente formate e valorizzate in un contesto organizzativo e relazionale ben strutturato, troveranno il senso profondo del proprio agire professionale.

Ispirate da una sapiente leadership del dirigente scolastico, esse saranno a loro volta strategicamente orientate ad alimentare in tutti i membri dell'organizzazione un sentimento di partecipazione attiva alla costruzione della scuola come una comunità di apprendimento professionale.

Cruciale, soprattutto in emergenza pandemica, è stata l'attenzione dedicata dai dirigenti scolastici alla promozione negli insegnanti del senso collettivo della responsabilità degli esiti, esercitando competenze metodologiche di progettazione, realizzazione e valutazione del proprio lavoro, predisponendo un *setting* dove poter praticare in gruppo una professionalità interattiva (Spillane, 2006).

Fondamentale è quindi approfondire un impegno teso a incentivare una cultura della collaborazione nei processi di ricerca, di innovazione e di sperimentazione della scuola, attraverso l'attivazione di un pensiero sistemico, come capacità di valorizzare il potenziale che nasce dall'interazione tra le parti, piuttosto che dal valore di ciascuna di esse, con un rinnovato focus su forme di apprendimento diffuso, tra docenti e tra docenti e studenti. Si rafforza qui il potente concetto per cui il dirigente scolastico e gli insegnanti svolgono un ruolo attivo come leader di una vera e propria *learning organization*. Fondamentale è la capacità della scuola, anche partendo dagli errori, di attivare pensiero riflessivo e creativo, di cambiare e di adattarsi al nuovo, grazie all'impegno dei singoli, i quali apprendono come realizzare insieme una visione di sviluppo.

### **3. Proposte di sviluppo della carriera docente nella prospettiva delineata dal *middle management***

Alla luce di queste riflessioni, si ritiene che i tempi siano davvero maturi perché si abbia il coraggio di cambiare e di riconfigurare l'intera *governance* delle istituzioni scolastiche, innanzitutto interrogandosi su possibili articolazioni della

professione docente, che oggi appare compressa sia nella prospettiva della progressione economica che sulle opportunità di carriera, sfociando talvolta in fenomeni di disagio e *burnout*.

L'istituzione di un livello intermedio di posizioni organizzative di *middle management* consentirebbe di definirne con chiarezza funzioni e responsabilità, di strutturarne procedure di progressione di carriera, collegandole a innovativi percorsi di formazione. Appare estremamente rilevante per il riflesso sui profili professionali di *middle management* l'istituzione di una Scuola di Alta formazione, dove il conseguimento di un master in *Management* scolastico sarebbe il primo passo di un percorso formativo sempre *in progress*, in cui momenti di autoaggiornamento in team si alternerebbero ad attività formative istituzionalizzate, anche nelle forme del *mentoring* con università ed enti di ricerca. Un importante aspetto evidenziato dal campione di insegnanti partecipante al progetto di ricerca dell'Università degli Studi di Bologna è che i compiti di *middle management* sono svolti senza un'adeguata formazione, producendo una scarsa qualità del lavoro. In un'ottica di valorizzazione delle risorse umane e di miglioramento scolastico, è indispensabile puntare sullo sviluppo professionale, attraverso la formazione continua dei docenti, per acquisire nuove conoscenze e affrontare al meglio il cambiamento.

La scuola oggi ha bisogno di uno sguardo diverso, più profondo e sincero, se davvero, grazie alla formazione e all'educazione, si vuole aspirare a costruire insieme ai nostri ragazzi una società più equa, più coesa e solidale. Se, da un lato, si arricchisce il progetto educativo della scuola, dall'altro, è intuitivo comprendere che va innovato il modo per costruirlo e, soprattutto, per attuarlo.

La costruzione e l'attuazione della progettualità di ciascuna istituzione scolastica è un processo complesso e sfidante, che richiede il protagonismo della scuola in interlocuzione con i diversi soggetti istituzionali del territorio. Ciò presuppone una chiara piattaforma di idee e di valori e una struttura organizzativa di dirigenti e insegnanti motivati, tecnicamente competenti e dotati di una sensibilità pedagogica e relazionale molto raffinata.

Si impone dunque la ricerca di modelli organizzativi totalmente innovati rispetto al passato, che puntino alla valorizzazione delle persone e, in particolare, di alcune professionalità all'interno delle scuole, senza il cui riconoscimento è preclusa qualsiasi possibilità di trasformazione e di miglioramento dell'esistente.

Ha guadagnato sul campo una sua precisa legittimazione il profilo del *middle management*, costituito da figure professionali posizionate in una linea intermedia fra chi si dedica esclusivamente all'attività dell'insegnamento e chi all'arte del progettare e dell'organizzare. Queste figure intermedie, formalmente non riconosciute, esistono e ricevono un incarico per una determinazione discrezionale del dirigente, nel caso dei suoi più stretti collaboratori, in altri casi, su designazione espressa dal collegio docenti. L'incarico è *pro tempore*, per un anno scolastico o più, determinando un improduttivo *turnover*, dovuto alla mancanza di un adeguato sistema di incentivazione economica, all'assenza di forme di valutazione della performance professionale e di riconoscimenti formali di carriera e di status,

appiattendo così il profilo dell'insegnante. Queste disfunzionalità producono un effetto disorientante nei *middle leaders*, i quali, talvolta spontaneamente, si allontanano dall'esercizio di capacità e competenze professionali, che rappresentano il cuore pulsante della managerialità e della leadership di interesse comunità professionali. Le leve su cui puntare prioritariamente sono costituite dalle motivazioni intrinseche, per cui, se insegnare è senza dubbio l'essenza del fare scuola, qualificare ulteriormente il proprio profilo nel progetto di crescita strategica della scuola al fianco del dirigente può essere sfidante.

Si propone quindi un modello organizzativo differente, in cui, connettendo le pratiche di leadership a un impianto manageriale giuridicamente strutturato, si rendano prevedibili e trasparenti percorsi, processi e procedure di *management*, oggi affidati allo spontaneismo dei singoli e non inseriti in un'organica attività di pianificazione strategica.

Ciò avrebbe dovuto rappresentare un naturale sviluppo del processo di autonomia scolastica prefigurato dal legislatore, che non può più chiedere ai soli dirigenti di contrastare le contraddizioni di un sistema che va necessariamente implementato se si vuole realmente qualificare l'organizzazione delle scuole italiane, in modo da rendere sostenibili le sfide di una società globalizzata e in perenne trasformazione.

Si propone, quindi, un quadro giuridico delle posizioni organizzative di *middle management*, riconoscendo a ogni scuola risorse finanziarie adeguate, finalizzate alla selezione, alla formazione e all'incentivazione di docenti che svolgono compiti di coordinamento organizzativo-didattico, facendo del "ciclo di gestione della performance", previsto dal decreto legislativo 150/2009 una concreta occasione di implementazione del processo di autonomia scolastica, per un innalzamento della produttività nella scuola. Ciascuna istituzione scolastica, in base alla complessità e alle dimensioni, dovrebbe disporre di un fondo di incentivazione per poter liberare risorse finanziarie per lo sviluppo dell'autonomia organizzativa, di ricerca, sperimentazione e innovazione, riconoscendo più elevati compensi per i risultati raggiunti alle posizioni organizzative di *middle management*. Questa prospettiva è in linea, peraltro, con l'atto di indirizzo politico-istituzionale 2021 del Ministero dell'Istruzione, il quale, proprio «in considerazione della sempre più evidente complessità che connota la dirigenza scolastica, costantemente orientata a garantire il buon andamento e la correttezza dell'azione amministrativa, ma anche chiamata a gestire in maniera competente le sfide che le nuove generazioni pongono quotidianamente alla scuola», prevedeva la definizione, per la prima volta, dell'area del cosiddetto *middle management*, al fine di determinare nuove e più raffinate professionalità capaci, per esperienza e vocazione, di affiancare il dirigente nella gestione di processi organizzativi e amministrativi particolarmente complessi.

Un approccio congruo, già ampiamente adottato e validato da esperienze internazionali, potrebbe prevedere la configurazione di tre livelli:

- un livello iniziale, nel quale ciascun docente comincia la propria carriera, dedicandosi prioritariamente al lavoro d'aula;

- un livello intermedio, costituito dalle figure del *middle management*;
- uno di eccellenza, in cui si collocano le figure di *senior management*, totalmente esonerate dall'insegnamento.

In questi due ultimi livelli si collocherebbero gli insegnanti interessati alla carriera manageriale, per esempio, i collaboratori diretti del preside, dopo aver conseguito un corso di alta formazione, come un master in *Management* scolastico abilitante all'esercizio della funzione. Gli insegnanti che, a seguito di valutazione e di certificazione delle loro competenze, avessero ottenuto di passare al livello superiore rispetto a quello d'ingresso, svolgerebbero nella scuola diverse funzioni organizzative e gestionali, consentendo al dirigente scolastico di dedicarsi in modo costante all'esercizio di una leadership educativa.

La differenza economica fra i livelli dovrebbe essere consistente, al fine di qualificare il più elevato status professionale e rendere appetibile la progressione di carriera.

Una seconda proposta prevede l'istituzione stabile e definita del *middle management* scolastico con uno specifico riconoscimento nel CCNL di riferimento. L'attribuzione di specifiche funzioni e responsabilità formalmente strutturata in procedure di reclutamento connesse a processi di formazione consentirebbe di strutturare in modo intenzionale importanti risorse, totalmente esonerate dall'insegnamento, dotate di competenze tecnico-organizzative, di coordinamento, relazionali e di conduzione di gruppi di lavoro sempre più raffinate.

L'integrazione del CCNL con l'area dei quadri determinerebbe la previsione di un profilo con una precisa definizione del trattamento economico, del processo di valutazione delle performance, di rendicontazione dei risultati prodotti e del riconoscimento del servizio, anche per l'accesso al concorso per dirigente. I titoli richiesti per aspirare al ruolo, come un master e percorsi di alta formazione in *Management* scolastico o in Gestione delle risorse umane, consentirebbero di far entrare nel patrimonio organizzativo di tutte le scuole italiane docenti in possesso dei requisiti culturali e professionali necessari.

È evidente che entrambe le proposte corrispondono all'urgenza di dotare le scuole di competenze professionali raffinate e consapevoli, accuratamente selezionate piuttosto che improvvisate, le quali dovrebbero essere presidiate da una tecnostruttura servente sotto la diretta responsabilità del dirigente scolastico. D'altro canto, senza risorse professionali adeguate e specializzate, l'ipotesi di un cambiamento nell'organizzazione della scuola al passo coi tempi resta confinata alla sfera dell'utopia.

## Conclusioni

Il presente contributo ha messo in luce una nuova prospettiva della leadership scolastica, che non può più essere la cifra distintiva di una sola persona al vertice (Paletta, 2015), ma che diventa qualità e capitale organizzativo di un'intera comunità professionale. Nell'esercizio di un'efficace leadership, il dirigente,

insieme al suo staff, coinvolge strategicamente tutti i docenti, coordinandoli e orientandoli verso obiettivi di miglioramento. In particolare, partendo dagli esiti scolastici degli studenti, si definisce il circuito progettuale e organizzativo dell'istituzione verso cui orientare strategicamente tutti i processi e tutte le azioni professionali. Tutto il *middle management* della scuola, insieme al suo dirigente, eserciterà una leadership distribuita e diffusa, intercettando le migliori energie intellettuali della comunità professionale, le quali, consapevoli delle responsabilità etiche e sociali insite nel proprio impegno istituzionale, giocheranno tutte insieme un ruolo-chiave nell'innalzamento del livello degli apprendimenti degli studenti. Ciò si realizza soltanto nella misura in cui il dirigente, leader tra leader, accenda motivazioni, valorizzi capacità e competenze professionali, favorisca un clima collaborativo, implementando la ricerca e lo sviluppo di una cultura del miglioramento, sia testimone diretto del desiderio di partecipazione attiva a processi e a percorsi condivisi, con una tensione orientata alla predisposizione di ambienti di apprendimento significativi e stimolanti, ispirata alla consapevolezza e alla responsabilità dei risultati.

Pertanto, l'identità di ciascuna istituzione scolastica come comunità di apprendimento professionale è profondamente caratterizzata dai modelli organizzativi adottati nella gestione delle risorse umane. La dimensione gestionale, quella organizzativa e, conseguentemente, quella relazionale costituiscono dunque l'essenza della scuola, poiché soltanto un istituto impegnato in un sapiente processo di valorizzazione delle risorse professionali, e dunque ben organizzato, può porsi e proporsi all'utenza quale presidio insostituibile per il perseguimento del successo formativo di ciascun alunno. Si rafforza sempre più l'idea per cui la definizione di un'efficace ed efficiente cornice organizzativa è una stratificazione operativa delle capacità gestionali e organizzative del dirigente, il quale, insieme agli altri leader di una learning organization, svolge un ruolo attivo di guida e di orientamento dell'intera comunità verso un miglioramento continuo. La precisa definizione dei compiti dei diversi gruppi e di ciascuno al loro interno, l'individuazione di rigorosi protocolli procedurali, l'adozione di una corretta metodologia di lavoro, la ricerca di una coerenza interna tra gli interventi, il rispetto di decisioni concordate che vincolano le prestazioni individuali, la formalizzazione e la documentazione del lavoro collegiale diventano il capitale professionale di una scuola e ne qualificano il ruolo istituzionale, anche come comunità di apprendimento organizzativo.

Affrontare l'emergenza per la scuola è stata un'esperienza dura e impegnativa, che ha profondamente provato docenti, studenti e famiglie. Se in qualche modo il sistema-scuola ha tenuto è stato per l'instancabile dedizione di docenti e dirigenti, esempio mirabile di impegno e passione, animati da un solo intendimento: agganciare tutti gli studenti, non lasciando indietro nessuno. Importante è sempre stato ascoltarne i sogni, le vocazioni, i progetti di vita, ancor di più leggerne i bisogni, quelli inespressi, celati, simulati, coglierne i disagi, comprendere le solitudini profonde che li attraversavano oltre la scuola.

Ed era importante per la scuola raccontare ai ragazzi una storia credibile, fatta di empatia, ascolto, prossimità, fiducia, solidarietà, così da poter trattenere e rinnovare

in loro un sentimento di appartenenza a una comunità, nella quale riconoscersi in modo identitario. Ciò è accaduto in quelle scuole che hanno funzionato come *Professional Learning Organization*, in cui ciascuno ha messo al servizio degli altri tutto se stesso, le proprie conoscenze e competenze, i propri valori, il proprio capitale emozionale e culturale, la propria etica del servizio reso in modo esemplare.

Ora è il tempo di restituire un senso profondo a un'esperienza drammatica, che deve potersi trasformare non solo in un esercizio di tenace resilienza, ma in una straordinaria opportunità di andare oltre con forza e con coraggio. È il tempo della responsabilità collettiva, che presuppone la capacità di unire le migliori intelligenze e liberare un progetto ambizioso di sviluppo del nostro sistema educativo. Nell'agenda delle priorità strategiche non sono più procrastinabili i temi del precoce abbandono scolastico e della dispersione, del progressivo allontanamento dei risultati dei nostri studenti dalle medie rilevate dall'OECD, le annose disuguaglianze culturali, sociali ed economiche tra le diverse aree geografiche del nostro paese, le quali restituiscono l'immagine di una scuola ancora poco giusta, poco equa e poco inclusiva.

Il pieno riconoscimento del *middle management* nella scuola è un passaggio ineludibile per promuovere un nuovo modello organizzativo delle scuole incentrato sulla *learning organization*, dove le risorse umane, con le loro motivazioni e le loro capacità, potrebbero dare maggiore impulso a una leadership diffusa.

La forza della progettualità di ogni scuola dipende moltissimo dalla disponibilità, dalla creatività, dalla capacità di dialogo e di cooperazione dei docenti e dei dirigenti e dalla loro motivazione a capire e a confrontarsi con i colleghi, a spendere se stessi come risorse altamente strategiche per il raggiungimento degli obiettivi istituzionali. Si comprende allora quanto sia importante valorizzare le persone, che implica delineare un sistema di sviluppo del *middle management* in termini di incentivi formali e informali. Se è vero che i professionisti si ingaggiano inizialmente per vocazione, nel lungo periodo occorre incentivare la loro motivazione in modo più profondo, restituendo la percezione di un'esperienza gratificante in senso ampio. Valorizzare il *middle management* può dunque rappresentare strategicamente l'opportunità di generare innovazione e un cambiamento significativo, se davvero si crede che compito delle scuole sia quello di restituire equità educativa nel mondo post-pandemico. La scuola vive un momento di difficoltà e di grave affanno sul piano organizzativo, dimostrando che la rigidità dell'assetto attuale non è adeguata a sostenere con credibilità una sfida estremamente ambiziosa e urgente, la quale evoca scelte coraggiose e investimenti materiali e culturali in un cambio di prospettiva.

L'aspirazione educativa della scuola, in raccordo con la famiglia e il territorio, ora più che mai, è suscitare il sentimento del mondo e della società, è un'educazione al saper abitare oltre i limiti del proprio ego, in una dimensione globale di appartenenza al pianeta. A scuola si impara a decentrarsi dal proprio individualismo, per vivere una dimensione sociale della conoscenza e della cultura, e nel rapporto con i pari e con gli adulti si conquista la prossimità e il prendersi

cura, radici a loro volta di un sentimento di partecipazione responsabile, di cittadinanza consapevole per la costruzione di una società più giusta, più equa e più inclusiva. Il compito degli educatori è quello di affinare sensibilità e cura pedagogica, per scongiurare il maturare di atteggiamenti cinici e indifferenti di cuori aridi e anestetizzati verso la sofferenza di un pianeta al collasso. Questa è la sfida e la nuova frontiera dell'educazione, vera e propria avanguardia pedagogica.

In un'epoca in cui si assiste, citando Bauman, a un restringimento dell'etica e a un'obsolescenza della coscienza, a favore di una visione individualistica e utilitaristica dell'esistenza, la solidarietà e il sentimento del bene comune rappresentano il presidio fondamentale per un nuovo umanesimo.

### **Bibliografia**

ADMIRAAL, W., SCHENKE, W., DE JONG, L., EMMELOT, Y., & SLIGTE, H. (2021). Schools as professional learning communities: What can schools do to support professional development of their teachers?. *Professional development in education*, 47(4), 684–698.

AGRATI, L. S. (2018). The systemic thinking of the school middle-manager. Ideas for professionalization. *Form@re – Open Journal per la formazione in rete*, 18(2), 48–61.

ARGYRIS, C., & SCHÖN, D. (1996). *Organizational learning II. Theory, method and practice* (2nd ed.). Addison-Wesley.

BAGWELL, J. (2020). Leading Through a Pandemic: Adaptive Leadership and Purposeful Action. *Journal of School Administration Research and Development*, 5, 30–34.

BENADUSI, L., & CONSOLI, F. (2004). *La governance della scuola*. Il Mulino.

BIANCHI, P. (2020). *Nello specchio della scuola*. Il Mulino.

CARTER ANDREWS, D. J., & RICHMOND, G. (2019). Professional Development for Equity: What Constitutes Powerful Professional Learning?. *Journal of Teacher Education*, 70(5), 408–409. Sage Publications.

DE MARTINO, E., PECCOLO, L., & PALETTA, A. (2020). COVID-19 e implicazioni per la leadership scolastica: Prospettive. In A. PALETTA (Ed.), *Dirigenza scolastica e middle management. Oltre l'insegnamento: i middle leader nelle scuole italiane, Volume secondo* (pp. 269–278). Bononia University Press.

DE NOBILE, J. (2018). Towards a theoretical model of middle leadership in schools. *School Leadership & Management*, 38(4), 395–416.

<https://doi.org/10.1080/13632434.2017.1411902>

DUFOUR, R., & DUFOUR, R. (2012). *The school leader's guide to professional learning communities at work tm*. Solution Tree Press.

FAYED, I., & CUMMINGS, J. (Eds.). (2022). *Teaching in the Post COVID-19 Era: World Education Dilemmas, Teaching Innovations and Solutions in the Age of Crisis*. Springer Nature.

FISCHER, L., & MASUELLI, M. (1998). *I dirigenti e l'autonomia delle scuole*. Franco Angeli.

FLEMING, P. (2013). *The art of middle management in secondary schools: A guide to effective subject and team leadership*. Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9781315068565>

HARRIS, A., & JONES, M. (2019). Teacher leadership and educational change. *School Leadership & Management*, 39(2), 123–126.  
<https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1574964>

HERSEY, P. H., BLANCHARD, K., & JOHNSON, D. E. (2012). *Management of organizational behavior: Leading human resources*. Pearson Prentice Hall.

INVALSI OPEN. (2021). *Patti educativi di comunità: una scuola per il territorio*.  
<https://www.invalsiopen.it/patti-educativi-comunita/>

JOHNSON, D. W., & JOHNSON, R. T. (1994). An Overview of Cooperative Learning. In J. THOUSAND, A. VILLA, & A. NEVIN (Eds.), *Creativity and Collaborative Learning*. Brookes Press.

MERTINS, K., HEISIG, P., & VORBECK, J. (2003). *Knowledge Management: Concept and Best Practices*. Springer.

MINTZBERG, H. (1979). The structuring of organizations. *Englewood Cliffs*, 330. Prentice Hall.

NETOLICKY, D. M. (2020). School leadership during a pandemic: Navigating tensions. *Journal of Professional Capital and Community*, 5(3/4), 391–395.

PALETTA, A. (2015). *Dirigenti scolastici, leader per l'apprendimento*. IPRASE.

PALETTA, A. (2020). *Dirigenza scolastica e middle management. Distribuire la leadership per migliorare l'efficacia della scuola*. Bononia University Press.

PARKER, R., MORRIS, K., & HOFMEYR, J. (2020). *Education, inequality and innovation in the time of COVID-19*. JET Education Services.

SPILLANE, J. P. (2006). *Distributed Leadership*. Josey-Bass.

WEICK, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21, 1–19. Traduzione italiana: Le organizzazioni scolastiche come sistemi a legame debole. In S. ZAN (1988), *Logiche di azione organizzativa*, Il Mulino.