



ISSN: 2038-3282

**Pubblicato il: 3 Aprile 2010**

©Tutti i diritti riservati. Tutti gli articoli possono essere riprodotti con l'unica condizione di mettere in evidenza che il testo riprodotto è tratto da [www.qtimes.it](http://www.qtimes.it)

Registrazione Tribunale di Frosinone N. 564/09 VG

## **Context, management and educational leadership Contesto, management e leadership educativa**

*di* Laura Piroli

Dirigente scolastica

IS Cardarelli di Tarquinia

### **Abstract**

I concetti di contesto, management e leadership educativa sono strettamente legati tra loro, anzi, direi dipendenti l'uno dall'altro in una situazione particolare e ricca come quella scolastica. Il "contesto", nel quale ogni singola scuola è calata, permea la vita della stessa, modificandola continuamente perché esso stesso è in continua trasformazione.

**Parole chiave:** contesto, management, leadership educativa, scuola

I concetti di contesto, management e leadership educativa sono strettamente legati tra loro, anzi, direi dipendenti l'uno dall'altro in una situazione particolare e ricca come quella scolastica. Perché ho posto il "contesto" come elemento primo, nell'elenco di questi tre sistemi che danno vita al macrosistema "scuola"? Perché è partendo dal "contesto" che si può implementare un percorso che spieghi l'importanza del Dirigente Scolastico in relazione alla comunità scolastica da lui "governata". Il "contesto", nel quale ogni singola scuola è calata, permea la vita della stessa, modificandola continuamente perché esso stesso è in continua trasformazione. Individuo e "contesto" sono, infatti, legati in maniera indissolubile, fusi gli uni con gli altri. Quando si parla di "contesto" si intende non solo l'ambiente che fa da sfondo all'istituzione educativa, ma anche il "contesto interno", quello reale, che dà forma e sostanza ad ogni singola istituzione educativa e che

è possibile conoscere mediante un'analisi dei bisogni formativi interni all'organizzazione e alle risorse che si hanno a disposizione. La conoscenza di questi due fattori, contesto esterno e contesto interno (composto oltre che dai bisogni formativi e dalle risorse anche, e soprattutto, dagli attori protagonisti: alunni, docenti, personale ATA e genitori), costituisce la "base" da cui un Dirigente Scolastico dovrebbe partire per approntare il suo modello organizzato e organizzativo di una scuola vista come "comunità che apprende". Con la legge 59 del '97 sull'Autonomia delle Istituzioni Scolastiche, cresce l'importanza che le scuole rivestono nell'attribuzione e distribuzione di poteri per quanto riguarda la loro gestione interna e, proporzionalmente, cresce l'importanza del ruolo del Dirigente visto come manager dell'Istituto Scolastico. Alla definizione di manager, nel senso più stretto del termine, ovvero "gestore" di un'organizzazione, va affiancato, per completamento, il termine di leader. Il leader è colui che, con carisma, guida, motiva e sviluppa la cultura della qualità all'interno della "sua" scuola. Il Dirigente come leader educativo è un protagonista di rilievo nella gestione della comunità scolastica, è colui che stimola gli insegnanti, organizza le competenze possedute da ognuno e condivide, con gli altri protagonisti del processo insegnamento/apprendimento, la sua vision. Il Dirigente scolastico che ha un ruolo di leader nelle istituzioni scolastiche, non deve essere visto come colui che guida prendendo decisioni autonome e non condivise, in quanto questo atteggiamento minerebbe i legami, già deboli, all'interno di una struttura "delicata" come la scuola, dove operano dei professionisti e dove, dunque, si deve parlare di leadership diffusa e centrata sull'apprendimento. Gli insegnanti, professionisti dell'apprendimento, rivestono un'importanza unica per la loro valenza formativa e per la sfida quotidiana da essi accolta, che si presenta nel processo di insegnamento-apprendimento soprattutto nella scuola dell'autonomia. Alla scuola si chiede, pertanto, di agire con efficacia ed efficienza, senza trascurare la qualità del servizio, il pieno perseguimento delle finalità socialmente assegnate e la soddisfazione degli "utenti". Il Dirigente e tutta la sua équipe devono progettare insieme un Piano dell'Offerta Formativa che comprenda finalità, obiettivi e strategie per raggiungerli che dovrà essere condiviso, perché, come si sa, in ambito scolastico, una decisione sub-ottimale ma condivisa, ha più probabilità di successo rispetto ad una decisione ottimale sul piano teorico, ma poco praticabile se non diffusamente accettata. Come è noto, tralasciando il nuovo sistema di "reclutamento" messo in atto con l'indizione dell'ultimo concorso per Dirigenti Scolastici, in passato, attraverso un apposito corso di formazione, i Capi d'Istituto sono diventati dei Dirigenti che si occupano di "management", ossia pianificano, coordinano e controllano i processi e le attività di un'organizzazione. "Nelle scuole la funzione istituzionale del management è di pertinenza dei Capi d'Istituto e dei loro vice: il loro lavoro consiste nel pianificare, coordinare e controllare il funzionamento della scuola. Il concetto di "leadership educativa", invece, è stato sviluppato nell'ambito di quel filone di studio che prende il nome di "ricerca sull'efficacia della scuola", che afferma che la leadership educativa influisce positivamente -seppur in maniera limitata- sul profitto degli studenti"<sup>1</sup>. Le maggiori differenze che si possono individuare tra leadership educativa e management scolastico sono state individuate da Bennis (Leaders e managers, 1989) il quale ha fatto la seguente distinzione:

Il leader padroneggia il contesto - Il manager si adatta al contesto

Il leader innova - Il manager amministra

Il leader forma e sviluppa - Il manager mantiene

<sup>1</sup> G. Barzanò, S. Mosca, J. Scheerens, L'autovalutazione nella scuola, Milano, Bruno Mondadori, 2000, pp.115-117.

Il leader è centrato sulle persone - Il manager è centrato sui sistemi e sulle strutture

Il leader ispira ira/fiducia - Il manager si affida al controllo

Il leader chiede cosa e perché - Il manager chiede come e quando

Il leader sfida lo status quo - Il manager accetta lo status quo

Il leader fa le cose in maniera giusta - Il manager fa le cose giuste

“La leadership tende ad avere più significato formativo, proattivo e di problem solving, poiché tratta con i valori, la vision e la mission, mentre gli oggetti del management riguardano maggiormente l'esecuzione, la pianificazione, l'organizzazione e l'utilizzo delle risorse, oppure il "fare in modo che le cose si realizzino"<sup>2</sup>. L'OFSTED (agenzia centrale di ispezione dell'Inghilterra) in una recente pubblicazione, ha indicato altre differenze attribuendo al leader capacità di miglioramento della scuola motivando e influenzando il personale, rendendolo più responsabile. Nel manager sono state carpite altre qualità quali il pensiero strategico e la pianificazione, valutazione e formazione del personale, gestione delle risorse e finanze. Fare queste distinzioni non è cosa semplice, molti studiosi infatti ritengono che questi due concetti si sovrappongano; si deve parlare, piuttosto, di qualità presenti in chi ricopre il ruolo di Dirigente Scolastico. Si tratta di qualità intellettive (preparazione), ma anche emotive (motivazione) e organizzative (impegno e lavoro ben strutturato). “La leadership educativa può essere considerata come un fenomeno il cui obiettivo primario è il raggiungimento di un equilibrio tra tendenze estreme: direzione o autonomia dei professionisti, monitoraggio o sostegno, uso di strumenti e procedure o creazione di una cultura condivisa”<sup>3</sup>. Il Dirigente deve essere al corrente dei progressi degli alunni e fare in modo che gli alunni con problemi d'apprendimento siano adeguatamente e costantemente seguiti; deve essere visto come consigliere e supervisore degli insegnanti non come un “cerbero” che passa tutto il tempo a controllare. Il coinvolgimento del Capo d'Istituto nelle decisioni importanti in merito ad obiettivi e metodi deve essere notevole. In una frase potrei dire che un buon manager scolastico è colui che è rivolto ai risultati e che fa dell'autovalutazione un ottimo strumento di verifica di tutto l'andamento dell'organizzazione scolastica oltre che del proprio agire. I Dirigenti, nel nuovo assetto autonomo, possono e devono avvalersi di collaboratori e questa “delega” non deve essere vista come un *laissez faire*, ma come una maggiore apertura e comprensione. Le caratteristiche che deve avere un Dirigente sono difficili da enumerare e stabilire rigidamente e, come si vede appunto dalla tabella riportata secondo gli studi di Bennis, i confini tra leader e manager sono a volte sfumati. Io credo che la qualità più importante risieda nella duttilità, nella capacità di capire e conoscere; il Dirigente è colui che si avvicina al nuovo non con il timore di perdere i suoi punti fermi, ma parte da questi per un'evoluzione continua e in questa direzione deve portare tutta l'organizzazione in cui opera perché, come da molti ricordato, “la scuola è un'organizzazione che apprende”, dove ogni conoscenza genera conoscenza. Il Dirigente deve valorizzare le professionalità nella scuola, indirizzando i professionisti del sistema formativo verso obiettivi di crescita culturale e di sviluppo in modo condiviso; egli “sa” che “deve” contare sugli altri e deve impegnarsi per “creare un mondo” al quale gli altri sono contenti di appartenere, deve saper permettere ad ognuno di crescere, sapendo dirigere una scuola che cambia. Oltre ad avere capacità di gestione delle risorse finanziarie (in questo, infatti, è coadiuvato dal DSGA), deve promuovere e valorizzare quelle umane,

---

<sup>2</sup> P. Earley, *Leadership e management nell'istituto scolastico: presupposti e questioni*, Seminario internazionale, “Guidare la scuola e valutare i risultati. Contesti e processi in Europa”, Bergamo, novembre 2000.

<sup>3</sup> G. Barzanò, S. Mosca, J. Scheerens, *op. cit.*, 2000, pp.12-13.

riconoscendo competenze e talenti, creando sinergie con soggetti esterni, delegando compiti e funzioni, attivando processi di condivisione e aiutando a sviluppare capacità professionali umane nei docenti. Ogni individuo, anche se appartiene ad una specifica comunità, è un essere unico e non solo per l'originalità di cui è portatore e custode, ma proprio perché il suo aprirsi ad altre culture, grazie, oggi più di ieri, all'accessibilità delle conoscenze, fa sì che le interpreti, le metabolizzi e nuovamente e costantemente si formi. Oggi ci troviamo di fronte non a più culture che interagiscono, ma ad una molteplicità di persone che, calate in un contesto specifico (la scuola), si aprono, ma che vengono anche "colpite" da ciò che è altro. L'individuo filtra ciò che impara dando ad ogni nuova conoscenza la sua impronta e il suo colore. Questa è l'unicità culturale, di cui ognuno è portatore e capire l'importanza di questa risorsa mette il Dirigente Scolastico nella condizione di "servirsi" di competenze forti, nuove e spendibili per migliorare il funzionamento della sua organizzazione scolastica. Aver autonomia non significa solamente avere più libertà di gestione, il "decentramento" non è esonerato dal dover rendere conto, infatti, le nuove scuole, con la predisposizione del POF (Piano dell'Offerta Formativa), rendono pubblici i propri intenti al cliente (termine oggi usato per connotare colui che si avvicina al sapere scolastico e, a mio avviso, questo termine è riduttivo perché "svende", in un certo senso, il bagaglio di emozioni e vissuti di cui è portatore sia l'alunno che la famiglia, oggi sempre più coinvolta nel processo di insegnamento/apprendimento). Le famiglie all'atto dell'iscrizione prendono visione del POF e sarebbe auspicabile, e non tutte le scuole lo fanno, che siano fornite di una copia dello stesso, in quanto il POF è un contratto che propone una serie di offerte formative mirate all'acquisizione di determinate competenze (fermo restando i principi base enunciati nelle Indicazioni Nazionali) sulla base di un'analisi di bisogni formativi della popolazione scolastica, tenendo presenti le risorse interne ed esterne delle quali ci si può avvalere. Conoscere ciò che si è in grado di offrire è l'elemento chiave e necessario quando poi si rende conto agli utenti di ciò che si è fatto. Il valore aggiunto che la scuola è stata in grado di "dare" deve essere valutato al fine di una chiara e trasparente modalità di lavoro. L'autovalutazione, che prevede un'attività di monitoraggio, verifica e miglioramento continuo dell'offerta formativa non è fine a se stessa e necessaria solo ai fini della rendicontazione nei confronti dell'amministrazione. Le scuole che hanno una missione condivisa e una leadership diffusa (valorizzazione del personale mediante la sua "reale" conoscenza e attribuzione di incarichi), nell'autovalutazione vedono un momento di riflessione per fare una ricerca-azione sviluppando le capacità di coglierne i problemi e riuscire a risolverli. Autovalutarsi, permette all'organizzazione di conoscersi e rendere pubblici i risultati dell'autovalutazione, è un dovere che diventa diritto di tutti gli attori protagonisti del processo di istruzione (e non intendo solo gli alunni, i genitori, i docenti e il dirigente scolastico, ma anche gli ATA e i collaboratori scolastici) perché tutti sono responsabili del futuro della cultura in una scuola di qualità.