

# Il Dirigente scolastico promotore dell'innovazione

## The Principal promoting innovation

Barbara Tomba

Università agli Studi di Verona - barbara.tomba@univr.it

### ABSTRACT

Law No. 107/2015 significantly implemented the competences of the head teacher. Previously, the Offer plan was the responsibility of the Institute Council, which approved it drawn up by the Board of Teachers; now the principal is responsible for defining the guidelines of the Offer Plan on the basis of which the Board of Teachers and the Institute Council can then, respectively, elaborate and adopt it. The novelty is important because the centrality of the principal is not only related to the effective and efficient management of human, financial, technological and material resources, but his tasks of direction, management of the organization and coordination are also inherent to the substantial aspect of the contents of the training offer of the school institution he leads. The decisional autonomy, thus contemplated and achieved, allows the development of the potential of each individual institution based on the sensitivity and skills of its principal, who provides the initial contribution of the entire training system. It follows that the educational differences between the different educational institutions could be significant and directly proportional to the intentions of their heads of institutions. The consequences of the choices have a strong impact on the school performance and educational success of the students, the institutional purpose of the school.

La legge n°107/2015 ha apportato molte novità al fine di completare l'attuazione dell'autonomia delle istituzioni scolastiche, anche implementando in maniera significativa le competenze del dirigente scolastico. Prima del luglio 2015 le competenze relative al PTOF erano del Consiglio di Istituto, il quale approvava il Piano dell'offerta formativa dopo che esso era stato elaborato dal Collegio dei docenti; ora il dirigente ha la responsabilità di definire gli indirizzi del Piano dell'offerta formativa in base ai quali il Collegio e il Consiglio possono poi, rispettivamente, elaborarlo ed adottarlo. La novità è rilevante in quanto la centralità del dirigente scolastico non è relativa alla sola gestione efficace ed efficiente delle risorse umane, finanziarie, tecnologiche e materiali, ma i suoi compiti di direzione, gestione dell'organizzazione e coordinamento sono inerenti anche all'aspetto sostanziale dei contenuti dell'offerta formativa dell'istituzione scolastica che conduce. L'autonomia decisionale, così contemplata e realizzata, permette lo sviluppo delle potenzialità di ogni singolo istituto in base alla sensibilità e alle competenze del proprio dirigente, il quale fornisce l'apporto iniziale dell'intero apparato formativo. Ne consegue che le differenze formative fra le diverse istituzioni scolastiche potrebbero essere significative e direttamente proporzionali alle intenzionalità dei loro capi di istituto. Le conseguenze delle scelte incidono fortemente sul rendimento scolastico e sul successo formativo degli studenti, scopo istituzionale della scuola.

### KEYWORDS

Principal, Pedagogical Responsibility, Digital Technologies, School Curriculum. Dirigente Scolastico, Responsabilità Pedagogica, Tecnologie Digitali, Curricolo Scolastico.

La scuola è chiamata a fornire la capacità e gli strumenti atti alla comprensione e all'interpretazione della realtà, ma per compiere questo atto formativo ed educativo, nell'era della quarta rivoluzione industriale, essa deve dare prova di significative innovazioni inerenti la didattica e l'organizzazione scolastica: la trasformazione del sistema diventa un processo necessario che fa della scuola un servizio sociale di cittadinanza attiva (Ferri, 2013).

Nella scuola è insita l'idea di progresso che deriva dal suo scopo principale, ovvero preparare i cittadini del domani crescendo attraverso la conoscenza, pertanto è indispensabile che essa disponga di mezzi adeguati ai tempi e di paradigmi educativi attuali.

L'equilibrio tra l'oggi e il domani, tra le eterne necessità educative e i nuovi bisogni formativi, nonché la promozione di nuovi approcci metodologici e didattici e di rinnovati ambienti di apprendimento spettano al *e-leader*, dirigente in costante ascolto delle necessità evidenziate dalla società dell'apprendimento, abile visionario dei bisogni formativi dei discenti da avviare al futuro, «un leader per l'apprendimento che fa la differenza attraverso valori, qualità e pratiche che contribuiscono a sviluppare ambienti organizzativi e professionali efficaci per l'insegnamento e l'apprendimento» (Paletta, 2015). Sensibilità e formazione devono caratterizzare il nuovo dirigente scolastico che promuove l'innovazione, come necessità dettata dai tempi, di una scuola capace di accogliere la sfida formativa del tempo in cui vive, una scuola che sappia colmare il *gap* tra i nuovi stili di apprendimento e le strategie di insegnamento (Ferri, 2013). La predisposizione di *setting* organizzativi completi e la guida verso un inedito approccio culturale, prima ancora che strumentale, diventano i nuovi dilemmi morali del dirigente, agente motivante l'innovazione consapevole, formata e partecipata.

La scuola rispecchia la società trasformata fin dalle sue radici dalla digitalizzazione, pertanto non può limitarsi ad essere una mera spettatrice, bensì deve ergersi a diretta protagonista del cambiamento per formare ed accrescere la consapevolezza nell'uso delle tecnologie, tramite docenti preparati e dirigenti consapevoli del processo e del prodotto della nuova forma di apprendimento (Campione, 2015).

Occuparsi dell'educazione delle nuove generazioni significa anche pre-occuparsi del nuovo mondo che ci circonda: le modalità di relazione, le nuove abitudini di interazione, i rinnovati interessi e anche le abilità sono mutati. Ignorare ciò rischia di condurre nell'abisso e di rendere incommensurabili le distanze fra la generazione di docenti e discenti che non troverebbero più un terreno comune di incontro e dialogo. L'educazione è chiamata a rispondere in modo adeguato e rinnovato, ma continuando a soddisfare i bisogni che appartengono alla natura umana (Maslow, 1970).

La scuola ha il compito di guidare la selezione, l'elaborazione e l'organizzazione delle informazioni che in questo momento storico risultano essere sovrabbondanti. Se la società è diffusamente informativa, perché offre un numero illimitato e disordinato di dati, la scuola deve cercare di essere formativa, di dare ordine e giusta importanza ai dati, quindi capace di costruire una cultura digitale che sappia distinguere i mezzi dai fini e garantire libertà di espressione e non costrizione negli ambienti virtuali. I primi ad essere formati in nome di una nuova responsabilità pedagogica potrebbero essere coloro che accompagnano la scuola a stare al passo con i tempi, quindi la formazione di docenti e dirigenti in merito alle TIC dovrebbe essere continua ed approfondita perché nuove sono le professionalità richieste alla scuola dall'educazione del Terzo Millennio; tale esigenza si avverte in modo significativo considerando alcune indagini internazionali, quali

OCSE 2014 e TALIS 2015, che sottolineano la nostra minore partecipazione alla formazione digitale rispetto ad altri paesi (Baldascino, 2018).

La sfida posta alla scuola si gioca su più fronti metodologici: la formazione digitale critica e consapevole degli studenti in un ambiente fornito ed adatto, la formazione degli operatori scolastici, l'analisi dei bisogni e dei risultati formativi e quella dei dati per la predizione (Baldascino, 2018).

«Una profonda comprensione dei processi di apprendimento, delle condizioni organizzative necessarie, dei metodi di monitoraggio del progresso degli studenti e delle strategie di miglioramento sono fondamentali per pilotare la scuola» (Dutto, 2016).

Il dirigente scolastico dovrebbe agire con competenza e metodo per definire gli indirizzi formativi e con essi la progettazione di ambienti di apprendimento sostenibili e collaborativi, nonché per individuare spazi, tempi, risorse, mezzi e metodi per le nuove modalità di apprendimento. Le sue prerogative si esplicano anche nella predisposizione del *setting* tecnologico e nella capacità di creare team progettuali con la valorizzazione delle professionalità interne e tramite la collaborazione con il territorio (Baldascino 2018). Le nuove competenze dell'*e-leader* sono riferite anche ad *hard skills*, come influenzare ed indirizzare il cambiamento digitale, e alle *soft skills* nella promozione del cambiamento, come evidenziato dalle Linee Guida del Programma nazionale per la cultura, la formazione e le competenze digitali del 2014 dell'Agenzia dell'Italia Digitale.

Per poter proiettare la sua scuola verso il futuro, il dirigente *e-leader* deve volgere lo sguardo al passato per organizzare il presente, interpretando i dati a disposizione al fine di poter poi agire in un'ottica di programmazione con evidenze sincroniche e diacroniche: dati nazionali Invalsi, internazionali Pisa, Pirls e Timms, rilevazioni qualitative interne offrono un quadro evidente dello stato di salute del proprio istituto (Baldascino, 2018). Questi dati hanno lo scopo di stimolare consapevoli processi di autovalutazione fondamentali ad una scuola che renda conto del proprio operato a tutti i portatori di interesse delle scuole (Paletta, 2011). I documenti che definiscono l'identità di un istituto, quali il Rapporto di autovalutazione, il Piano di miglioramento, il Bilancio sociale, il Piano triennale dell'offerta formativa, si basano su riflessioni ed analisi critiche oneste e lungimiranti. Interpretare ed incrociare i dati significa liberare la scuola dalle routine per introdurla in una metodologia fondata che basi la costruzione del proprio progetto formativo in modo coerente con la realtà delineata dalle evidenze delle informazioni ottenute dai dati opportunamente trattati: le *performances* della scuola vengono così valutate in modo comparabile per far emergere o stimolare il valore aggiunto educativo (Baldascino, 2018).

La Scuola non può limitarsi alla conduzione di una analisi successiva al momento formativo, ma ha la possibilità di analizzare i dati in modo predittivo, costruendo dei profili degli allievi tramite l'opportuna interpretazione dei dati a disposizione, quali esiti degli apprendimenti, stili cognitivi, interessi personali, talenti individuali, caratteristiche dell'ambiente familiare e sociale di provenienza; questo processo permette di costruire una diagnosi atta a poter prevedere eventuali difficoltà di apprendimento che potrebbero insorgere nelle fasi seguenti del processo, al fine di eliminare i fattori di rischio e rimodulare l'azione educativa (Baldascino, 2018).

Il dirigente ha l'opportunità e l'obbligo di agire sul piano logistico per comporre le condizioni di miglioramento della sua scuola e per garantire l'esito formativo di tutti e di ciascuno. «Il Capo di Istituto è l'orchestratore dei processi di cambiamento, formatore di professionisti che agiscono in un contesto complesso in continua evoluzione» (Barzanò, 2008).

Ma la *vision* del nuovo dirigente può esplicarsi in una ulteriore capacità che nasce dallo studio delle tracce lasciate in rete dagli *stakeholder* in modo da far corrispondere il servizio reso dalla scuola alle aspettative e ai bisogni della società; tecniche di *datamining* e *sentimental analysis* possono aiutare a cogliere elementi di interesse che, opportunamente rielaborati, possono diventare un motivo di riflessione e successiva rielaborazione strategica delle scelte (Baldascino, 2018) al fine di rendere la scuola competitiva e rispondente ai bisogni emersi dai Big data per un uso intelligente delle tecnologie (Cazzanti, 2017).

Per poter conoscere gli esiti delle scelte operative attuate, ovvero la loro valutazione di impatto, le scuole possono basarsi sulle evidenze offerte dalla raccolta dei dati interni alle istituzioni scolastiche e sulle informazioni nazionali Invalsi ed internazionali, come si diceva, ma sarebbe auspicabile, al fine di ridurre le disparità degli esiti su scala nazionale, che anche nel nostro Paese si creassero dei repository centralizzati che valutino l'impatto degli interventi educativi con standard metodologici rigorosi, come ad esempio avviene negli Stati Uniti con analisi *evidence based*, o, nel mondo anglosassone, con studi comparativi finalizzati a contrastare le disuguaglianze educative (Baldascino 2018). In Italia sono state condotte delle ricerche con sperimentazioni rivolte alle abilità in singole discipline, all'orientamento scolastico o alla formazione degli insegnanti come il PON *M@t.abel* e l'*OpenTeQ* incentrate sulle competenze relazionali dei docenti (Pennisi, 2015). Molto interessante è risultato essere il progetto Benessere digitale avviato nell'anno scolastico in corso in alcune scuole lombarde al fine di creare consapevolezza nell'utilizzo del digitale da parte degli studenti; il nostro attuale modello di *governance* contempla ambiti territoriali e reti di scuole che potrebbero porsi come scopo l'avvio di esperienze pilota per creare e sperimentare nuovi protocolli; i cui esiti potrebbero andare a comporre su piccola scala sperimentale dei repository di restituzione dei risultati ottenuti (Baldascino, 2018).

Introdurre le tecnologie nel mondo scolastico in maniera strumentale non apporta alcun tipo di vantaggio nella formazione degli studenti se l'ambiente integrato dalle nuove tecnologie non viene predisposto nella considerazione di tutti i fattori esistenti nel contesto, quali i nuovi ruoli degli attori e le relazioni tra individui e gruppi. L'acquisizione delle competenze ora è caratterizzata da nuovi tempi, modi e forme che richiedono una ridefinizione degli spazi, ma anche e soprattutto di una ridefinizione dei ruoli degli insegnanti, per i quali è necessaria una formazione qualificata continua (MIUR, 2013). Tra le Priorità 2016-19 la seconda scelta delle aree tematiche da parte dei docenti per la loro formazione è proprio la "didattica per competenze, l'innovazione metodologica e le competenze di base" e a questa richiesta va data una risposta concreta con programmi di aggiornamento in servizio puntuali per permettere ai docenti di far fronte alle nuove complessità.

Per raggiungere i suoi scopi formativi la Scuola deve cogliere il guanto di sfida che la nuova società digitalizzata e i modi di apprendimento dei *millennials* le pongono, offrendo esperienze di apprendimento significativo da parte di docenti preparati e competenti in ambienti adatti (Profumo, 2018), insegnanti che conoscono il loro ruolo educativo e non lo sottomettono a quello contenutistico disciplinare (Cazzanti, 2017); per realizzare i pilasti dell'Agenda digitale della strategia Europa 2020 la scuola dovrà essere competente ed aggiornata costantemente e il ruolo centrale attribuito al dirigente scolastico, «risorsa rara e ad elevata specificità» (Paletta, 2015), leader per l'innovazione, non potrà che agevolare la formazione di futuri cittadini critici e consapevoli degli strumenti straordinari a disposizione per la loro formazione lungo tutto l'arco della vita.

## Riferimenti bibliografici

- Baldascino, R. (2018). *Insegnare e dirigere nella scuola digitale. Come cambiano gli ambienti di apprendimento*. Napoli: Tecnodid
- Barzanò, G. (2008). *Leadership per l'educazione. Riflessioni e prospettive dal dibattito globale*. Milano: Armando.
- Campione, V. (2015) (a cura di). *La didattica nell'era digitale*. Bologna: Il Mulino.
- Cazzanti, R. (2017). *Opendata, liberazione dei dati e partecipazione dei nativi digitali*. Padova: Libreria Universitaria.
- Dutto, G. (2016). *Vela d'altura. Il dirigente scolastico e la leadership della scuola*. Napoli: Tecnodid.
- Ferri, P. (2013). *La scuola 2.0. Verso una didattica aumentata dalle tecnologie*. Parma: Spaggiari.
- Maslow A. (1970). *Motivazione e personalità*. Roma: Armando.
- MIUR (2013). "Norme tecniche-quadro, contenenti gli indici minimi e massimi di funzionalità urbanistica, edilizia, anche con riferimento alle tecnologie in materia di efficienza e risparmio energetico e produzione da fonti energetiche rinnovabili, e didattica indispensabili a garantire indirizzi progettuali di riferimento adeguati e omogenei sul territorio nazionale". D.M. 11 aprile.
- MIUR (2019). *Piano Nazionale Scuola Digitale*. Reperibile presso: <[http://www.istruzione.it/scuola\\_digitale/allegati/Materiali/pnsd-layout-30.10-WEB.pdf](http://www.istruzione.it/scuola_digitale/allegati/Materiali/pnsd-layout-30.10-WEB.pdf)>
- OECD (2015). *Students, computers and Learning: Making the Connections*. Paris: OECD.
- Paletta, A (2011). *Scuole responsabili dei risultati. Accountability e bilancio sociale*. Bologna: Il Mulino.
- Paletta, A. (2015) (a cura di). *Dirigenti scolastici leader per l'apprendimento*. Trento: Iprase.
- Pennisi, A. (2015). Valutare la formazione degli insegnanti per fare una "buona scuola": l'esperienza di M@t.abel, *Ricercazione*, 2,7.
- Profumo, F. (2018) (a cura di). *Leadership per l'innovazione nella scuola. I protagonisti e le leve del cambiamento: dirigenti e docenti, formazione e tecnologie*. Il Mulino, Bologna.

