

BRICKS | TEMA

Cambiamenti organizzativi e gestionali della scuola a distanza: azioni e prospettive

a cura di:
Filomena Zamboli



Governance delle istituzioni scolastiche, Scuola, Dirigenti, Stakeholder

Cambiamenti organizzativi e gestionali della scuola a distanza: azioni e prospettive

Questo lungo tempo di pandemia, a scavalco tra due anni scolastici, ha richiesto cambiamenti organizzativi per far fronte all'emergenza sanitaria e ha delineato nuove prospettive di cambiamenti gestionali. La direzione di una scuola in "emergenza" ha reso necessario definire, anche formalmente, ciò che era/è necessario da ciò che non lo è, di codificare modelli, scelte, ruoli, nella realizzazione della Didattica a distanza o dello smart working del personale e non solo. Ha generato nelle comunità scolastiche e in chi le dirige la consapevolezza che è possibile "fare" una scuola diversa attraverso le persone che, liberamente, hanno reinterpretato "la relazione educativa come risorsa per le azioni didattiche".

Chi scrive, nella sua qualità di Dirigente scolastico, ha dovuto affrontare l'impatto dell'emergenza nella propria, complessa, istituzione scolastica. E in qualità di componente della Task force istituita dal Direttore Generale dell'USR per la Campania, ha parimenti partecipato alle

azioni di supporto messe in campo per sostenere le istituzioni scolastiche proiettate a delocalizzare "fuori dalle mura" degli edifici scolastici i percorsi formativi e umani degli allievi e dei docenti. Non è stata una impresa semplice considerando la complessità degli eventi e le condizioni determinate dalla diffusione del contagio che ha richiesto alla scuola campana ampi margini di sacrificio.

Nel ripercorrere l'esperienza fatta, si vuole qui focalizzare la riflessione su tre variabili: la **governance**, la **didattica** e la **comunicazione**. Abbiamo scelto queste dimensioni - chiave perché meglio descrivono il mutamento in atto, che generalmente non emerge dalla riflessione sulla gestione e l'organizzazione della scuola in tempi ordinari. La *macchina scolastica* si muove attraverso gli ingranaggi dei processi amministrativi e gestionali, finalizzandoli a sostenere lo scopo ultimo per il quale la scuola stessa esiste: la crescita umana e culturale degli allievi che le sono affidati. L'innalzamento dei loro risultati. Il loro "successo formativo".

Afferma il Prof. Agasisti, docente di Ingegneria gestionale presso il Politecnico di Milano e autore di un testo di grande impatto¹ che "la modalità con cui una istituzione scolastica è organizzata, gestita e amministrata non è neutrale rispetto ai risultati (anche didattici ed educativi) che è in grado di ottenere. In altri termini, l'efficacia della gestione è strettamente legata all'efficacia dell'attività didattico/educativa". Egli afferma, inoltre, che "dirigenti scolastici con una migliore capacità gestionale e organizzativa possono imprimere una forma migliore e uno stile di gestione più efficace al governo dell'istituzione scolastica". I cambiamenti introdotti nel sistema riguardano approcci **organizzativi e gestionali della scuola a distanza** fortemente fondati sulla cultura collaborativa, sull'esercizio della fiducia e della delega, sulla necessità di rinnovare le competenze di tutti gli attori, anche degli stakeholder, facendo leva sul valore della condivisione.

Si palesano nuovi approcci anche nello sviluppo di modelli didattici misti e in qualche modo potenziati (presenza e distanza, metodologie di apprendimento meglio esperite e condivise) che promuovono, contemporaneamente, processi condivisi sia a livello di singola autonomia scolastica che nella dimensione delle reti di scopo. Vediamoli.

¹ Il Management educativo alla prova. Lezioni dai Dirigenti scolastici. Ed. Guerini – Settembre 2020

Nuovi approcci

Il management scolastico è stato, finora, concepito e agito secondo i principi classici di gestione e controllo di una pubblica amministrazione, sebbene atipica. Un approccio che potremmo definire "istruzionale". E che ha comportato come immediata reazione all'emergenza, il "riversare" a distanza modalità di erogazione dell'offerta formativa tipiche della presenza e il "trasformare" le procedure amministrative attraverso l'utilizzo di strumenti di comunicazione massivi e telematici. Ovviamente, è storia, immediatamente *il travaso* ha mostrato tutti i suoi limiti.

Le figure qui sotto illustrano, ironicamente, le dinamiche di lavoro di un dirigente scolastico divenuto il terminale comunicativo del personale costretto a lavorare a distanza, sia in didattica che in amministrazione.



Figura 1 - Il Dirigente Scolastico prima della pandemia



Figura 2 - Il Dirigente Scolastico al tempo della pandemia

Anche in tempi di normalità **il processo amministrativo e contabile** si configura come lo scheletro del corpo complesso di una istituzione scolastica autonoma e in quanto tale esso è fondamentale per consentire le posture corrette di questo organismo vivente che è la scuola. Si tratta di un insieme di

processi che contemplano sia gli usuali adempimenti amministrativo contabili, la gestione amministrativa degli studenti (pagelle, carriere, certificazioni, assenze, comunicazioni, etc) e dei docenti, le procedure di assenza/sostituzione del personale, l'elaborazione degli organici, l'eventuale contenzioso, le procedure relative alla sicurezza, alla privacy. Si tratta, in buona sostanza, di attività eterogenee e complesse che, generalmente, rappresentano la *traduzione* a livello di singola istituzione scolastica di indicazioni e provvedimenti definiti a livello centrale, già in sé di notevole complessità, accentuata dalla emergenza Covid. La gestione delle procedure amministrative e contabili a "distanza" ha fatto emergere la necessità di un nuovo paradigma comunicativo con l'utenza e con le stesse professionalità docenti e Ata della scuola.

Un ***rinnovato processo di comunicazione*** è lo snodo dal quale l'istituzione scolastica può/deve inter-agire con gli stakeholder interni (il personale e gli alunni) e con quelli esterni (famiglie, media, enti locali, associazioni, etc) in ragione delle proprie azioni e attività. La comunicazione rappresenta, perciò, un potente strumento di dialogo amministrativo e di gestione che attraverso dispositivi formali (mezzi cartacei, multimediali, riunioni in modalità telematica) rende fluide e di impatto le azioni tipiche della istituzione scolastica. Il tempo della pandemia ha rinforzato gli strumenti formali già ampiamente in uso alle scuole (registri elettronici, albo on line, sito web, collegamenti a siti tematici di interesse diretto/indiretto degli utenti, segreteria digitale) accelerando, parimenti, il processo di digitalizzazione e facendo emergere la complementarietà delle azioni amministrative con quelle propriamente finalizzate alla didattica. Da tale consapevolezza è scaturita una necessità di "delega fattiva" e una migliore e più finalizzata definizione di compiti e funzioni in capo allo staff del dirigente, del suo rapporto diretto e osmotico con il Dsga e il personale posto alle sue dirette dipendenze e il lungo cammino ancora da percorrere in merito a una formalizzazione del middle management di una Isa.

Non affrontiamo in questa sede *l'altra faccia della medaglia* cioè l'organizzazione del servizio formativo di una istituzione scolastica, ovvero la pianificazione, la progettazione, l'erogazione e la valutazione di tale servizio "core". Non solo per ragioni di complessità dello stesso. E' evidente, come già affermato, che qui si intende descrivere i cambiamenti delle azioni di supporto a tale servizio "core", partendo dal presupposto che dirigenti scolastici meglio attrezzati dal punto di vista manageriale e con maggiore chiarezza su finalità e orizzonti formativi *fanno la differenza* in termini di risultati degli allievi che frequentano le istituzioni scolastiche da essi dirette (Paletta, Agasisiti e altri). Preme qui sottolineare che, dalla pandemia in poi, il Dirigente scolastico, in quanto dirigente di una organizzazione ad alta intensità di personale e a basso tasso di gerarchia, è stato determinante attraverso le sue interpretazioni della leadership e l'orientamento alle persone. Insomma, quello scolastico è proprio un Dirigente "orientato al prodotto" perché la rilevanza delle competenze gestionali e organizzative influiscono direttamente sui risultati dei propri studenti.

Si delineano, allora, prospettive nuove di ***governance delle istituzioni scolastiche*** come luoghi il cui obiettivo finale è *creare valore*. L'attività didattica ha ripreso il centro della scena e gli stakeholder hanno smesso di recitare il ruolo di fruitori passivi di una recita a soggetto della compagnia teatrale per essere chiamati a interagire e partecipare ai processi organizzativi. Si pensi al rinnovato ruolo attivo delle rappresentanze studentesche in funzione comunicativa.

L'imprevisto del Covid ha reso possibili dimensioni snelle per organizzare al meglio il servizio scolastico e chiavi di lettura diverse per gestire il cambiamento. Un posizionamento della scuola in tempi nuovi attraverso la scelta e l'uso di strumenti operativi più adeguati a ristrutturare e ridisegnare i processi educativi. Le forze in campo sono sia centripete che centrifughe, potremmo metaforicamente dire che la scuola sta affrontando una battaglia tra l'uniformità e la divergenza. Stiamo lottando per realizzare «comunità di apprendimento» come «comunità di comunità», luoghi vivi in cui le azioni gestionali sono

BRICKS 3 - 2021 - Numero speciale USR Campania

orientate non solo a criteri di efficacia, efficienza e trasparenza ma agli scopi formativi per cui esistono ed operano.



Filomena Zamboli

e-mail filomena.zamboli@istruzione.it

Dirigente scolastico Liceo 'E.Pascal' Pompei - Ufficio Scolastico Regionale per la Campania

Dirigente scolastico dal 2007, ha lavorato come Dirigente Tecnico ai sensi del comma 5 bis del D.to L.vo 165/01 presso l'Usr per la Campania (2016/2019). Significative le sue esperienze di formatrice e componente di Tavoli tecnici su tematiche che hanno interessato i cambiamenti del Sistema Nazionale di istruzione, le collaborazioni universitarie per Scienze della formazione Primaria e le pubblicazioni su riviste specializzate nel settore scolastico.