



*Ministero dell'Istruzione e del Merito
Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna
Ufficio IV - Ordinamenti scolastici. Dirigenti scolastici*



Progettazione, management e leadership condivisa: il progetto

M.I.E.L.E.

-Management Innovation and Educational Leadership Evaluation-
nell'a.s. 2023/2024

Il middle management – sperimentazione strumento IGMM (1/7)
Esperienze positive acquisite e criticità

Fondazione MAST, 23 ottobre 2024



*Ministero dell'Istruzione e del Merito
Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna
Ufficio IV - Ordinamenti scolastici. Dirigenti scolastici*



Il middle management – sperimentazione strumento IGMM (2/7)

Esperienze positive acquisite e criticità

1) La scelta delle figure

Esperienze positive acquisite: l'obiettivo della figura incaricata deve essere mirato a far crescere la scuola;

Criticità: 1) assommare troppi compiti su una singola figura; 2) Leadership autoritaria, ovvero sostenere una persona non gradita al Collegio Docenti.

2) Chiarezza dei ruoli

Esperienze positive acquisite: comunicare chiaramente «chi fa cosa» anche tramite strumenti come l'organigramma e il funzionigramma;

Criticità: assenza di motivazione e scarso riconoscimento (economico o reputazionale).

3) Autonomia

Esperienze positive acquisite: aumento di autonomia progressiva nel tempo per arrivare ad autonomia molto ampia su ambiti circoscritti, ma non deve mai mancare il monitoraggio e il controllo

Criticità: incertezza nei compiti; sovrapposizione di competenze.



*Ministero dell'Istruzione e del Merito
Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna
Ufficio IV - Ordinamenti scolastici. Dirigenti scolastici*



Il middle management – sperimentazione strumento IGMM (3/7)

Esperienze positive acquisite e criticità

4) Middle management e risultati dell'apprendimento

Esperienze positive acquisite: incontri di Staff o di gruppi dedicati per analizzare i dati (INVALSI ma anche risultati di test ingresso, prove comuni, esiti scrutini), condividere e pianificare;

Criticità: eccessiva responsabilizzazione delle figure di sistema, per rendere edotti e protagonisti tutti i docenti del Collegio.

5) Middle management e supporto alla didattica

Esperienze positive acquisite: scelta di figure strategiche che sappiano coinvolgere il personale;

Criticità: evitare che le persone con incarichi si sentano abbandonate.

6) Equilibrio e bilanciamento

Esperienze positive acquisite: prevedere la presenza di una commissione/gruppo di lavoro di supporto alla figura di sistema, con lo scopo di condividere i compiti e le decisioni;

Criticità: 1) assommare troppi compiti su una singola figura; 2) Leadership autoritaria, ovvero sostenere una persona non gradita al Collegio Docenti.



Ministero dell'Istruzione e del Merito
Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna
Ufficio IV - Ordinamenti scolastici. Dirigenti scolastici



Il middle management – sperimentazione strumento IGMM (4/7)

Esperienze positive acquisite e criticità

7) Burnout, quiet quitting...

Esperienze positive acquisite: monitoraggio costante delle azioni e delle percezioni del personale e in particolare delle figure di sistema;

Criticità: mancanza di ascolto attivo e di empatia.

8) Riconoscimento

Esperienze positive acquisite: valorizzazione del merito in occasioni pubbliche interne ed esterne e riconoscimento economico;

Criticità: mancato riconoscimento dei meriti in senso reputazionale ed economico.

9) Conflitti

Esperienze positive acquisite: l'unica strada è il dialogo, l'ascolto e il confronto;

Criticità: mancanza di ascolto e chiusura.



*Ministero dell'Istruzione e del Merito
Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna
Ufficio IV - Ordinamenti scolastici. Dirigenti scolastici*



Il middle management – sperimentazione strumento IGMM (5/7) Esperienze positive acquisite e criticità

10) Rendicontazione dei risultati. La rilevazione dei dati e il loro utilizzo per il miglioramento avviene per tua iniziativa o i gruppi dedicati hanno un loro spazio di azione?

Esperienze positive acquisite: la rilevazione dei dati e il loro utilizzo funzionano meglio se c'è condivisione nei gruppi dedicati e la rendicontazione dei risultati di gestione deve essere sistematica, pubblica e formale;

Criticità: aggravio burocratico.

11) Middle management e formazione

Esperienze positive acquisite: partire dai bisogni formativi espressi dal basso, ma non dimenticare il ruolo di guida e ispirazione da parte del dirigente scolastico;

Criticità: si sconsiglia l'imposizione dall'alto.

Rossella Fabbri



*Ministero dell'Istruzione e del Merito
Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna
Ufficio IV - Ordinamenti scolastici. Dirigenti scolastici*



Il middle management – sperimentazione strumento IGMM (6/7)

Partendo dalla constatazione che il DS proviene dai ranghi dell'insegnamento e normalmente non ha una formazione specifica in merito alla gestione del personale e al controllo di gestione, si rileva che la formazione in servizio su questi temi e la condivisione di tecniche e strumenti possa risultare particolarmente utile

Affermazioni stimolo tratte dalle affermazioni dei DS partecipanti a MIELE 2:

Argomento: quale può essere un suggerimento utile per la scelta delle figure di sistema?

- 1) *Quando il DS si "allontana" (esempio reggenze) il gruppo si arricchisce e nascono altre opportunità impreviste (**necessità della delega e sviluppo del MM**);*
- 2) *Valorizzare un maggior numero di docenti, anche a tempo determinato (**tema della leadership diffusa**).*

Argomento: cosa «non funziona» per contrastare il burnout, quiet quitting...

*Rimproveri, svilimento personale, sminuire i problemi presentati, mettere la propria stanchezza (del DS) a confronto con quella della persona (**tema della comunicazione**).*

Argomento: cosa «non funziona» in merito al tema dei conflitti

- 1) *Evitare il conflitto, ignorare le motivazioni di scontento (**tema della comunicazione**);*
- 2) *Giri di parole o interposta persona (**tema della comunicazione**).*



*Ministero dell'Istruzione e del Merito
Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna
Ufficio IV - Ordinamenti scolastici. Dirigenti scolastici*



Il middle management – sperimentazione strumento IGMM (7/7)

Conclusioni:

il progetto MIELE 1 e 2 ha consentito di acquisire strumenti e tecniche utili alla rilevazione e alla raccolta di dati ai fini della progettazione strategica e della individuazione e gestione delle figure di sistema, ma la motivazione fondamentale per partecipare è stata determinata dalla necessità di superare la solitudine del mestiere e di poter contare su un'occasione di confronto fra pari finalizzato alla propria crescita professionale. Per queste ragioni si ritiene molto utile proseguire l'esperienza con MIELE 3, che nasce da una progettazione condivisa fra la cabina di regia e il gruppo dei dirigenti facilitatori.

Grazie per l'attenzione!

Rossella Fabbri