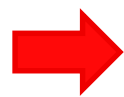
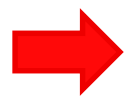
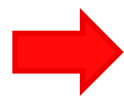


Seconda parte

UNO SGUARDO ALLO SCENARIO

- Piani di razionalizzazione (?) e (sovradimensionamento)
- Crisi economica perdurante
- Pressioni istituzionali
- Eccesso di responsabilità rispetto al potere conferito
- Richieste dalle famiglie, dal mondo del lavoro, dalla società civile



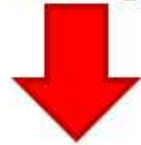
- *Complessità dimensionale e gestionale delle scuole*
- *Esiguità di risorse*
- *Prove Invalsi, RAV, PdM.....*
- *Standard di sicurezza delle strutture*
- *Personalizzazione dell'off. formativa, competenze, educazioni...*



TRA L'INCUDINE E IL MARTELLO

PRESSIONI DALL'ALTO

I sistemi di accountability inchiodano le scuole a forti responsabilità in merito ai risultati degli studenti



SCUOLE



Le famiglie, il mondo del lavoro, la società civile esigono apprendimento autentico e competenze spendibili

PRESSIONI DAL BASSO



SCUOLE RESPONSABILI... *di cosa?*

- **SUCCESSO SCOLASTICO**
- **LIVELLI RAGGIUNTI NEI TEST STANDARDIZZATI**
- **RISULTATI NEI SUCCESSIVI GRADI DI STUDIO**
- **INSERIMENTO NEL MONDO DEL LAVORO**



DIAMO VOCE ALLE NOSTRE ... "PREOCCUPAZIONI"



TRA PRATICA E TEORIA

***Non c'è niente
di più pratico
di una buona teoria***

(A. Einstein, L. Da Vinci, H. Gardner, K. Lewin, ecc..)



GLI UNI...

Alcune ricerche (*Merchant & Riccaboni - 2001; Hargreaves, Boyle & Harris, 2014*) dimostrano che tali indicatori sono il prodotto di variabili extrascolastiche riconducibili a:

1. Background socio-economico-culturale degli studenti (Indice Esc nelle prove Invalsi)

2. Scelte e motivazioni delle famiglie

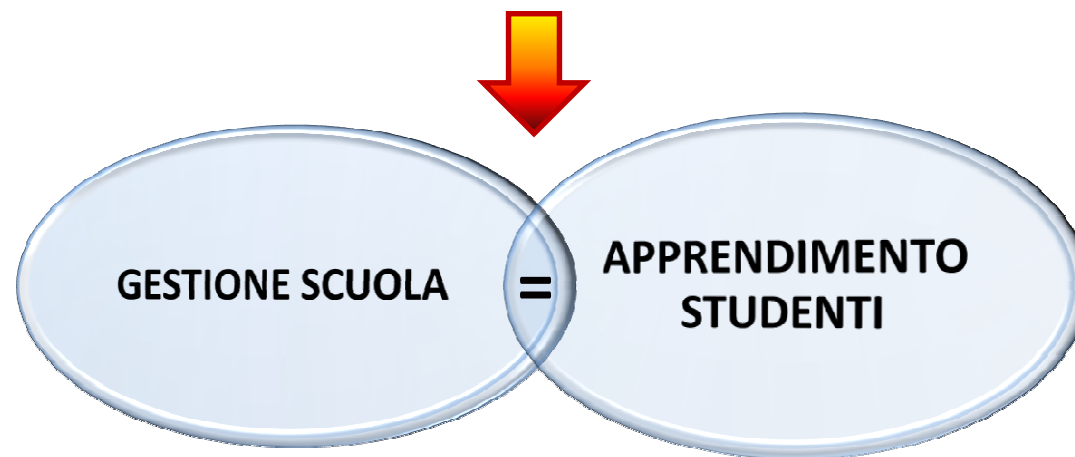
3. Contesto in cui si trova una scuola



E GLI ALTRI...

Numerose ricerche *(internazionali e non)* **molto recenti, dimostrano che:**

- esiste una relazione significativa tra il lavoro del dirigente scolastico e gli apprendimenti degli studenti;
- le decisioni di chi dirige hanno un peso non trascurabile sui processi formativi;
- a prescindere dal contesto territoriale, nelle scuole, ci sono margini di discrezionalità che possono fare la differenza.



UNA RICERCA ITALIANA

(nella Provincia autonoma di Trento – Anni scolastico 2013/15)

TITOLO	Leadership e processi di miglioramento nelle scuole
SOGGETTI PROMOTORI	<u>IPRASE</u> (Istituto Provinciale di Ricerca e Sperimentazione Educativa) e Dipartimento di Scienze Aziendali dell'Alma Mater Studiorum- <u>Università di Bologna</u>
REFERENTE SCIENTIFICO	<u>Angelo Paletta</u> – Insegna <i>Controllo di gestione, Controllo delle performance e Gestione dei costi. Svolge attività di ricerca sui processi di risanamento delle imprese in crisi e su aziende pubbliche, sistemi di governance, accountability e management di scuole e università.</i>
SOGGETTI DESTINATARI	<u>47 istituzioni scolastiche</u> di primo e secondo ciclo: 46 dirigenti scolastici e 4.700 docenti.
BIBLIOGRAFIA	Il volume (452 pagg) è disponibile all'indirizzo web: www.iprase.tn.it , alla voce <u>documentazione - catalogo e pubblicazioni</u> .



SCOPI della RICERCA

- Fornire a ciascuna scuola partecipante un **cruscotto con informazioni funzionali al miglioramento**
- Offrire evidenze utili a riflettere sulle implicazioni che in futuro coinvolgeranno **tutti i dirigenti scolastici in Italia**



METODOLOGIA DI LAVORO

- Focus group allo scopo di rilevare attese e bisogni
- Approcci formativi multidimensionali con seminari tematici residenziali
- Gruppi di lavoro elettivi con la consulenza di un referente scientifico e di un coordinatore
- Visite di studio in contesti scolastici internazionali (Olanda e Regno Unito)
- Osservazione diretta sul campo dei DS (5 giorni)
- Intervista semi-strutturata
- Questionario insegnanti.



LE RICHIESTE DEI COLLEGHI TRENTINI

- Contestualizzazione delle azioni formative
- Avvicinare la ricerca alla dirigenza
- Feedback realistici sull'azione professionale
- Strumenti utili per attivare le competenze presenti in ogni scuola
- Indicazioni per capitalizzare le professionalità espresse dalle figure di sistema all'interno della scuola
- Elementi obiettivi su cosa funziona effettivamente
- Supporto per progettare un modello organizzativo incentrato sulla distribuzione della leadership



TEMATICHE

1. Promuovere e orientare la comunità professionale dei docenti
2. Promuovere la partecipazione dei genitori e il coinvolgimento degli studenti
3. Presidiare la didattica della propria scuola
4. Utilizzare i dati disponibili per il miglioramento dell'insegnamento
5. Sviluppare strategie di gestione dei rapporti con il territorio di appartenenza



MACROPROCESSI MANAGERIALI



VALUTAZIONE dei DS TRENTINI

Legge provinciale n°5/2006: atto d'indirizzo biennale con **obiettivi misurabili** – base per la successiva valutazione biennale dei dirigenti.

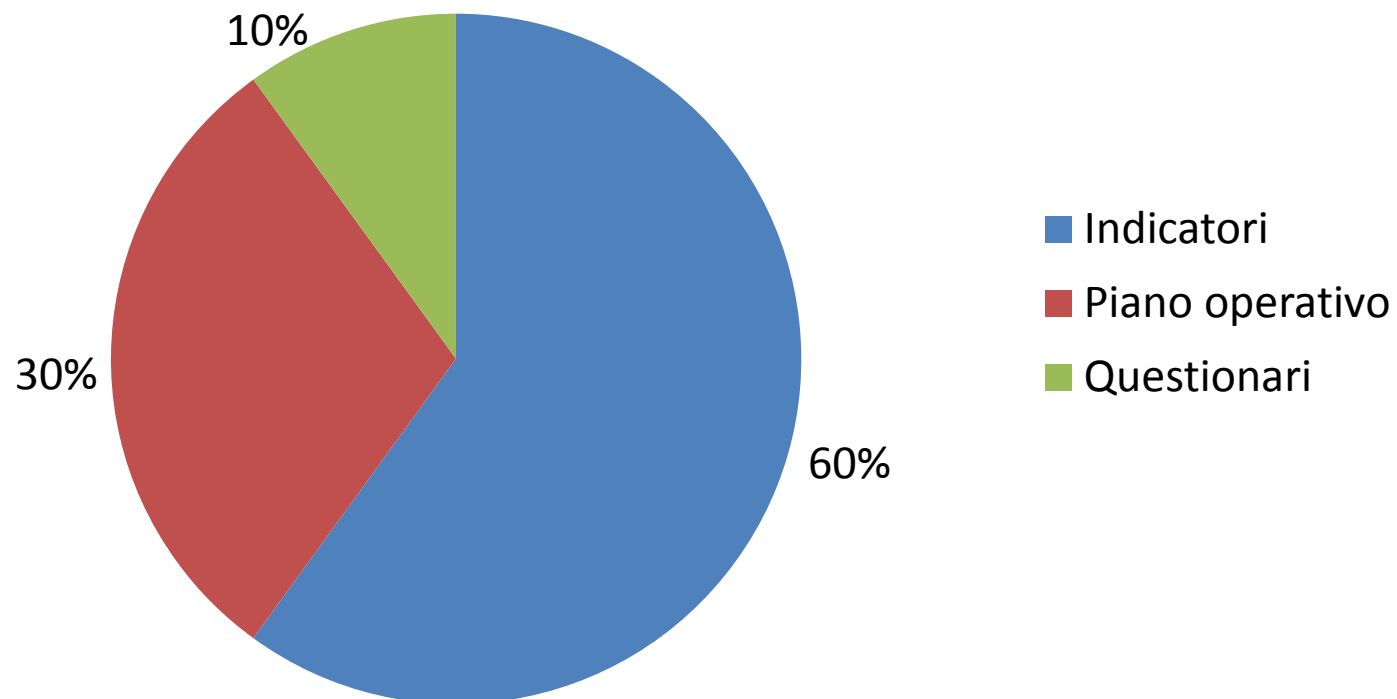
Nella valutazione dei dirigenti:

- il **60%** per il raggiungimento degli indicatori di risultato prescelti,
- Il **30%** per la qualità del piano operativo,
- Il **10%** per i livelli di customer satisfaction rilevati con questionari somministrati a studenti, docenti e famiglie



PESI E MISURE

Valutazione biennale DS nella prov. autonoma di Trento



PRESUPPOSTO n° 1

1. Per ogni punto in più di abilità manageriali del dirigente scolastico e qualità organizzativa della scuola, si registra un impatto sugli apprendimenti quantificabile in **2.2 punti percentuali in più per TUTTI gli studenti ai test Invalsi.**
2. Il ruolo dei dirigenti scolastici è determinante per l'efficacia delle scuole.
3. Non esiste una leadership ottimale per tutte le occasioni.
4. **Pur operando in contesti differenti, devono confrontarsi con le medesime sfide di ordine culturale, sociale, politico, economico, tecnologico e legale che caratterizzano un dato momento storico.**

*(A. Di Liberto, M. Sideri, G. Sulis - UniCagliari, F. Schivardi- LUISS, Fondazione Giovanni Agnelli)
(Leithwood & Riehl; Scheerens; Halligher; Robinson, Lloyd & Rowe)*



PRESUPPOSTO n° 2

Il cambiamento diventa autentico quando coinvolge i processi di insegnamento e di apprendimento: è nelle classi che si tocca con mano la qualità del nostro sistema di istruzione e di formazione! (Cfr. A. Paletta, *Dirigenti scolastici: leader per l'apprendimento*, Rovereto, 2015)



IL RISCHIO... A MONTE

La complessità gestionale delle scuole è in crescita!



Le questioni amministrative ci assorbono
talmente tanto, da indurci a trascurare la
gestione dei processi
d'insegnamento e apprendimento ...



CHE FARE?

Connettere le pratiche di leadership con l'insegnamento e l'apprendimento

**è essenziale
per il miglioramento**

ma ciò

NON PUÒ

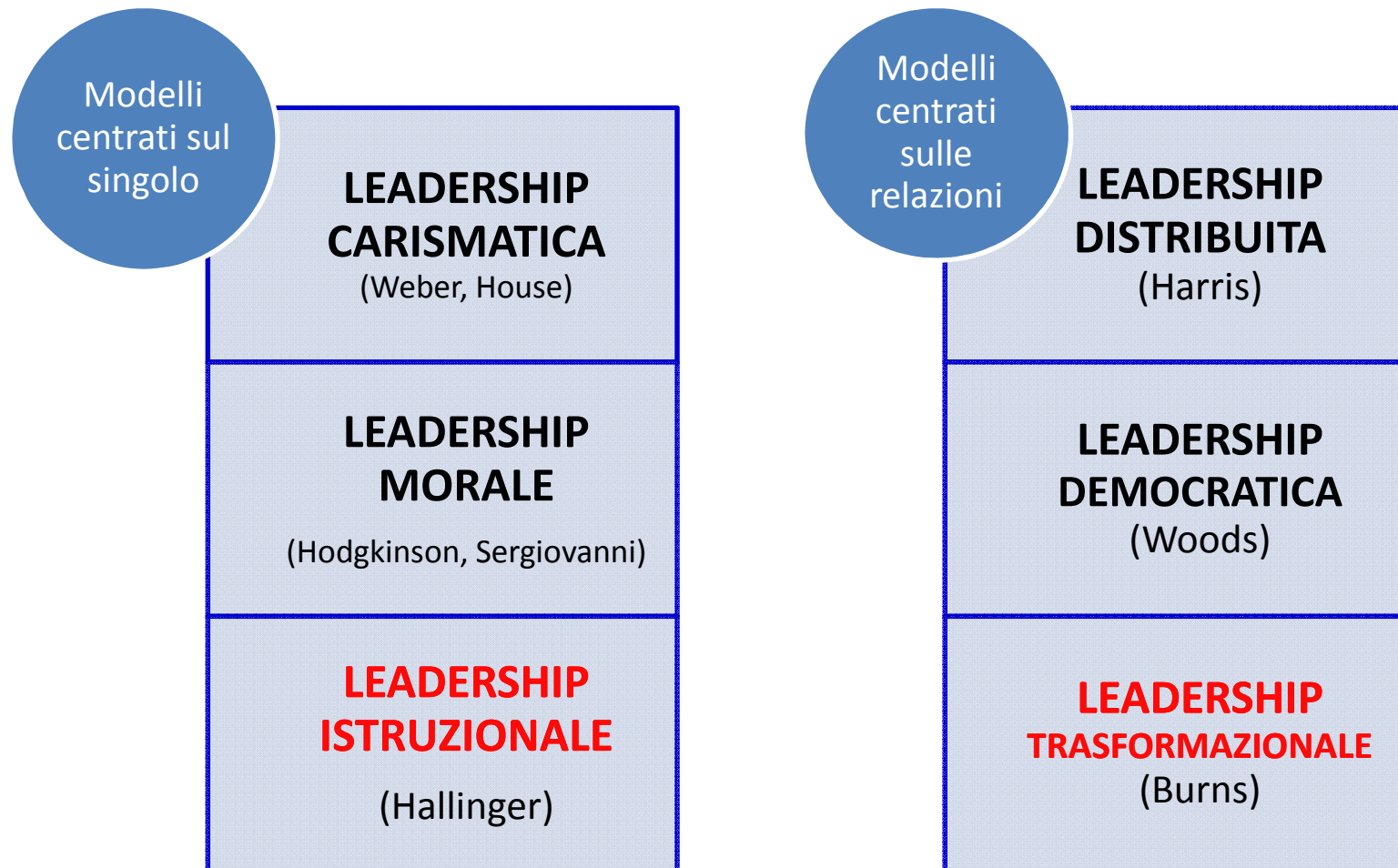
avvenire con un sovraccarico di

leadership didattica

in capo allo stesso dirigente scolastico.



APPROCCI, ORIENTAMENTI E MODELLI



DIFFERENZE

L. ISTRUZIONALE

- Approccio direttivo e centralizzato, ispirato a principi di “comando e controllo”
- È un super-esperto che indirizza, supervisiona, valuta
- Incentiva le persone a far propri gli obiettivi stabiliti dall'autorità centrale
- Interferisce direttamente nei processi d'insegnamento e apprendimento

L. TRASFORMAZIONALE

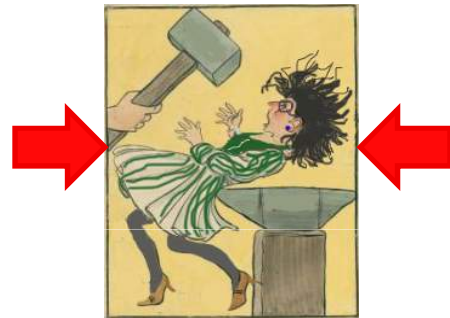
- Approccio democratico e partecipativo, attento ai bisogni, alle motivazioni e alle potenzialità del personale
- Ascolta tutte le posizioni e, pur mantenendo il suo ruolo, collabora con i docenti
- Punta sulla motivazione, promuove l'apprendimento organizzativo e attiva processi di delega
- Crea spazi di dialogo critico



UNA SINTESI POSSIBILE

- **LEADERSHIP ISTRUZIONALE**

- Approccio transattivo
- SPINTE SISTEMATIZZATRICI e ACCOUNTABILITY
- MODELLO TRADIZIONALE



- **LEADERSHIP TRASFORMAZIONALE**

- Approccio trasformativo
- SPINTE UMANIZZATRICI e IMPROVEMENT
- MODELLO PARTECIPATIVO



LEADERSHIP FOR LEARNING



LA TERZA VIA



Leadership for learning (Leavitt 2005; Mintzberg 2009; Paletta 2015) non significa semplicemente sommare le dimensioni di ***instructional*** e ***transformational*** leadership, ma immaginare una terza via, incentrata sulla **leadership distribuita e diffusa**, quale condizione necessaria per:

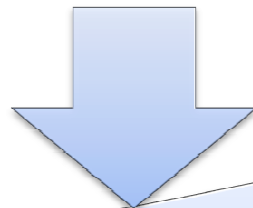
- a) presidiare la didattica;
- a) riconoscere ai docenti un ruolo di leadership didattica coerente con la visione di sviluppo della scuola.



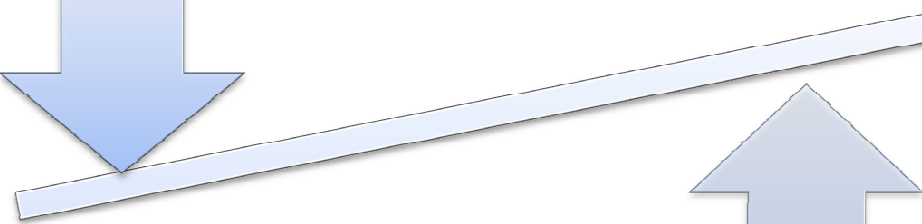
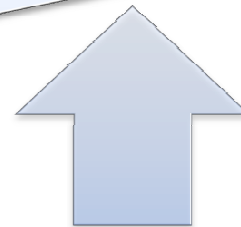
LA TERZA VIA È UNA VIA QUASI ... OBBLIGATA

I dirigenti scolastici sono chiamati a reinterpretare il proprio ruolo per cercare di bilanciare due opposte tendenze:

ACCOUNTABILITY



IMPROVEMENT



LA CONNOTAZIONE di FONDO della LpA

Il modello integrato di **leadership per l'apprendimento** non si occupa **SOLO** delle **azioni del dirigente scolastico**

ma

ANCHE E SOPRATTUTTO

delle **interazioni con gli insegnanti e fra gli insegnanti**, configurandosi come leadership distribuita, collaborativa e condivisa.

(Harris, 2013; Spillane, 2006; Leithwood & Mascal, 2008; Hallinger & Heck, 2010).



Condizioni per una leadership distribuita



UNA RETE CONNETTIVA

L'esercizio da parte degli insegnanti della leadership didattica, intesa come "rete connettiva" tra la gestione manageriale e l'insegnamento-apprendimento, rappresenta un fattore determinante ai fini del miglioramento continuo delle scuole.



UNA RETE INTERNA DI SOSTEGNO

- Il riconoscimento d'importanza della dirigenza scolastica rispetto agli apprendimenti degli studenti avviene in un momento in cui il carico di adempimenti burocratico-amministrativi è crescente.
- Il miglioramento diventa quasi impossibile senza:
 - condivisione da parte dei docenti,
 - una rete interna senza troppe sgranature;
 - delle reti esterne di supporto.



STRUMENTI INDIRETTI della LpA

- Rosenholz pone l'accento su aspetti non direttamente legati all'apprendimento ma funzionali all'apprendimento:
 - la definizione degli obiettivi organizzativi,
 - la pianificazione razionale,
 - la rigenerazione continua della motivazione dei docenti,
 - la protezione del lavoro didattico dei docenti da interferenze,
 - il monitoraggio delle prestazioni.
- Si tratta di perseguire obiettivi intermedi (o di processo) strumentali al conseguimento degli obiettivi finali.



AZIONI CARATTERIZZANTI la LpA

Il DS, ai fini del miglioramento degli apprendimenti, non interviene direttamente nella didattica, ma:

1. .definisce con chiarezza la **DIREZIONE**,
2. .persegue, condividendo con la comunità professionale, una **VISIONE DI SVILUPPO** della scuola;
3. .porta “dentro” le famiglie;
4. .crea le condizioni per la **CONDIVISIONE DELLA CONOSCENZA**;
5. **.SVILUPPA LE RISORSE UMANE**, tramite supporto individualizzato, comprensione emotiva e stimoli culturali;
6. **.RIPROGETTA L'ORGANIZZAZIONE**, creando strutture collaborative o gruppi di lavoro.



COMPOSIZIONE DEI GRUPPI DI LAVORO

- Identificare obiettivi personali e a collegarli con gli obiettivi organizzativi;
- Definire ruoli, funzioni e responsabilità;
- Evitare che, all'interno di un gruppo, vi sia la concentrazione dei "più bravi";
- Garantire, in ciascun gruppo, la presenza di almeno una persona dotata di... ironia e di "intelligenza interpersonale", capace di sdrammatizzare, alleggerire e aggregare.



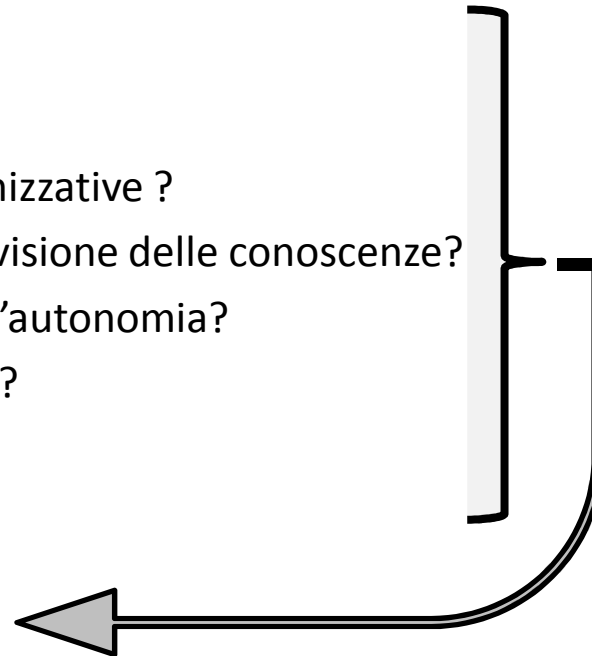
PROSPETTIVE D'IMPEGNO

- **DENTRO LA SCUOLA:**

- Ridefinizione della missione?
- Riprogettazione delle strutture organizzative ?
- Creazione di un sistema per la condivisione delle conoscenze?
- Più efficace utilizzo dell'organico dell'autonomia?
- Protezione della leadership didattica?
-

- **TRA SCUOLE:**

- Siamo intrappolati nelle RETI, ma.....
- Formazione per DS "Dirigere l'innovazione" attraverso gli snodi formativi
-
-



E PER FINIRE

.....**!**?

