

La professionalità dei dirigenti scolastici

- La letteratura internazionale offre evidenze convergenti in merito al ruolo dei dirigenti scolastici come “**leader per l'apprendimento**”.
- I dirigenti scolastici possono rappresentare la figura singolarmente più importante all'interno dei sistemi educativi per promuovere il **miglioramento scolastico** e **l'efficacia delle scuole**.
- La questione non è se i dirigenti scolastici fanno “la differenza”, ma in che modo, attraverso cioè quali valori, qualità, pratiche contribuiscono a sviluppare **ambienti organizzativi e professionali** efficaci per l'insegnamento e l'apprendimento.

Educational leadership: sintesi della letteratura

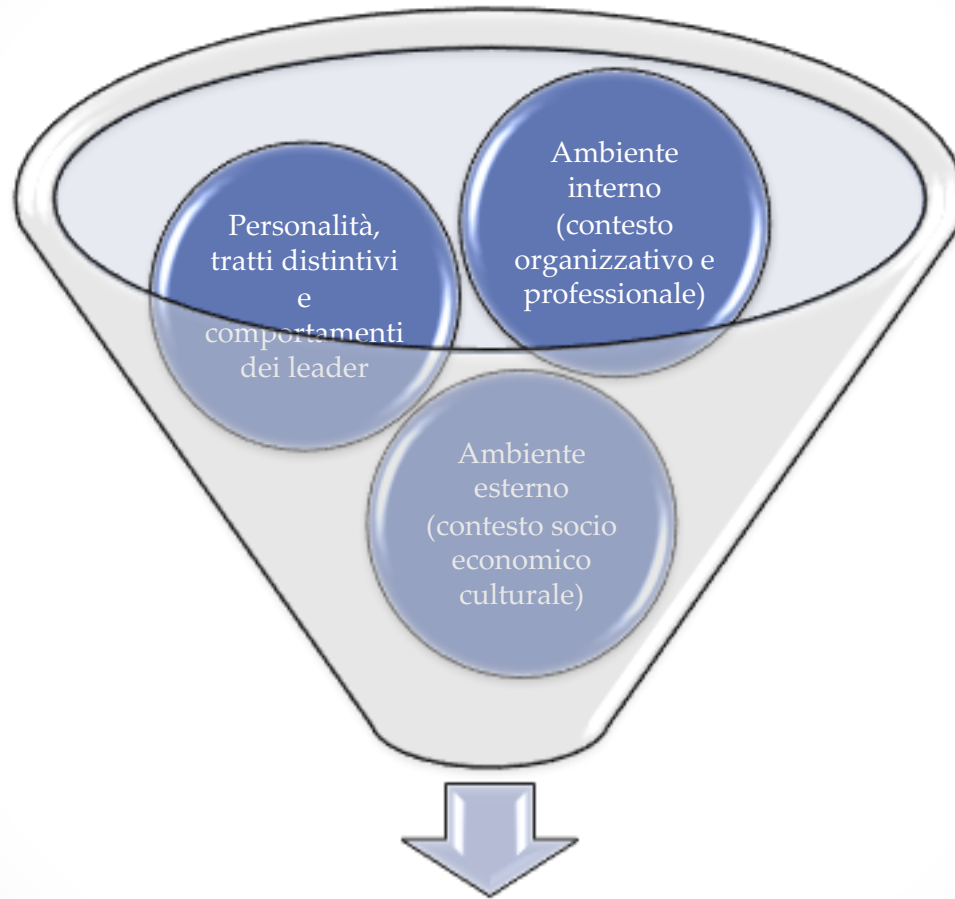
- Personalità e tratti distintivi dei leader
 - Leaders are different from their followers!
 - Leadership dipende da chi sono i leader e non da quello che fanno!
 - general intelligence, problem solving skills, self-confidence, emotional stability, extraversion, and internal locus of control, openness to experience, conscientiousness and self-efficacy (Leithwood et al. 2006)
 - **“Great man theories”**
 - **Gender matter!** (Krüger 1994)
- Comportamenti dei leader (cosa fanno?)
 - Sergiovanni (1984)
 - Funzioni tecniche; Funzioni educative; Funzioni relazionali; Funzioni simboliche; Funzioni culturali
 - Hughes (1985) (time principals spend on various tasks)
 - administrative leader
 - educational leader
 - Relationship-oriented and task-oriented styles (Leithwood et al. 1990)
 - **Instructional** vs **transformational** leadership (Hallinger & Murphy 1985; Leithwood 2010)
 - Autocratic/Democratic styles of leadership (Top down vs Bottom-up) (Paletta 2015)

DIRIGENTI SCOLASTICI LEADER PER L'APPRENDIMENTO

Cosa determina una leadership scolastica efficace e come possiamo valorizzare il lavoro dei dirigenti: esiti del progetto IPRASE "Leadership e processi di miglioramento nelle scuole"

A cura di Angelo Paletta

Contingency Theory (Fiedler 1967)



“JUST IN TIME” leadership

Situational leadership

Leader diversi per contesti diversi!

- ❑ Scuole primarie **Versus** scuole secondarie
- ❑ La **tipologia** istituzionale (licei vs istituti professionali), la **dimensione**, la **diversificazione**, la **frammentazione** territoriale contano!
- ❑ Scuole con elevato capitale professionale **Versus** scuole con basso capitale professionale
- ❑ Scuole in contesti socio economico e culturali poveri **Versus** scuole con un SEC di contesto e degli studenti-famiglie basso
- ❑ Scuole in contesti dinamici in rapido cambiamento **Versus** scuole in contesti relativamente stabili
- ❑ Scuole in crisi da ristrutturare **Versus** scuole con una perdurante reputazione di eccellenza

Life cycle leadership



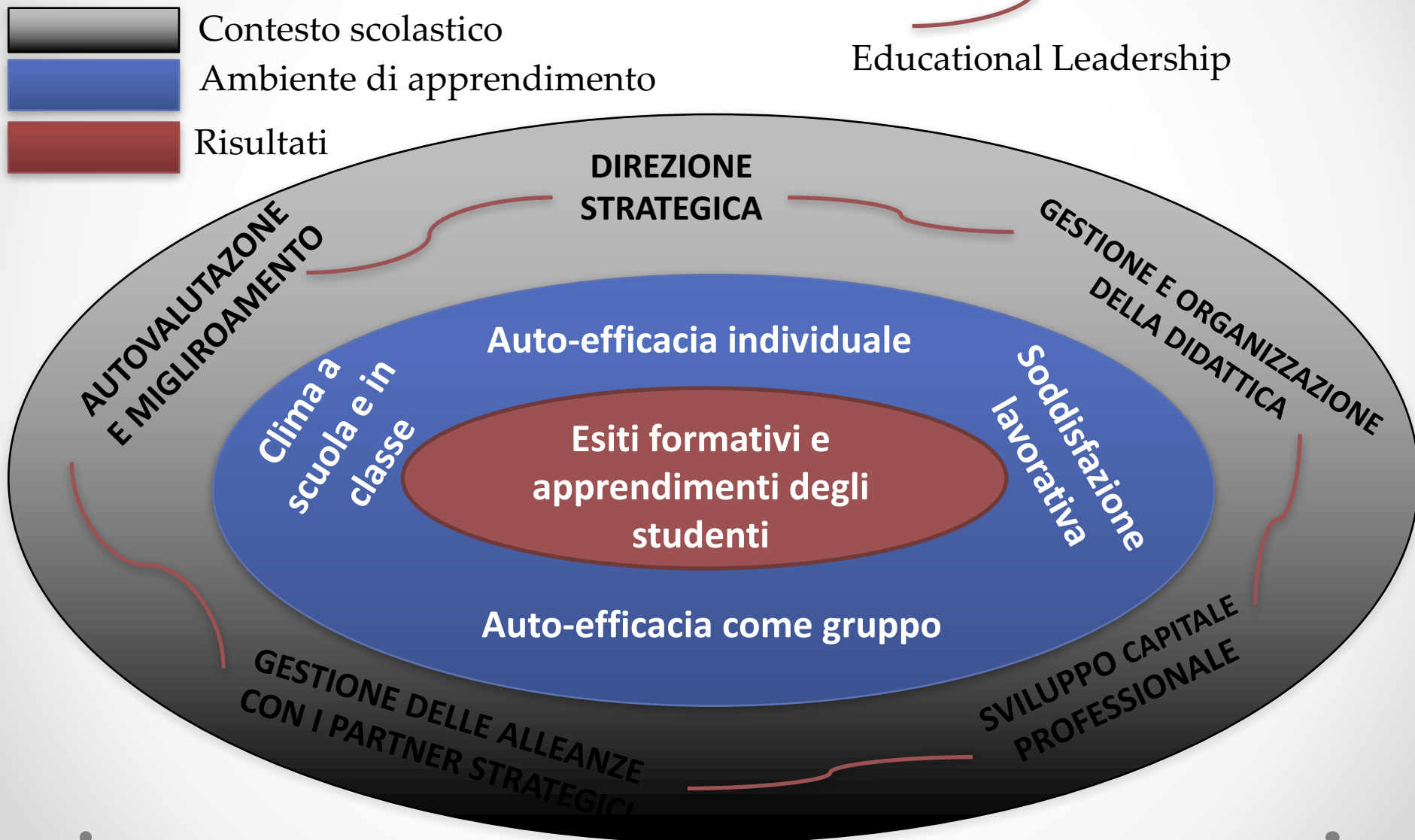
Stili diversi nelle diverse fasi della carriera dirigenziale

- ☐ start: ispettivo/autoritario
- ☐ sviluppo: team principal/autorevole
- ☐ maturità: strategico
- ☐ declino: derive manageriali

Leadership ed efficacia della scuola: cosa sappiamo?

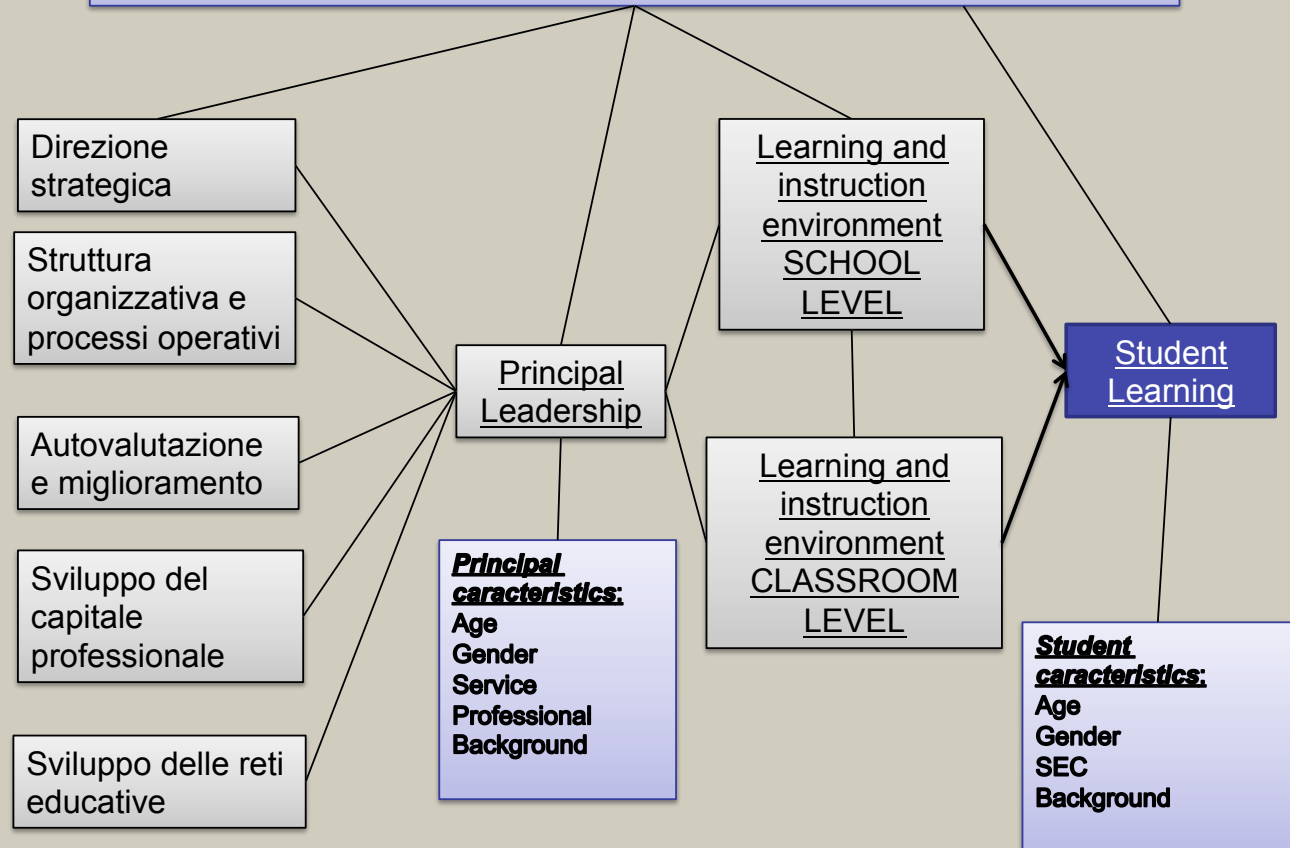
- Gli effetti della leadership sugli apprendimenti degli studenti sono **principalmente indiretti**, mediati da ciò che accade nel core pedagogico della scuola, ovvero l'ambiente di apprendimento, ampiamente inteso come clima a scuola e in classe, auto-efficacia, soddisfazione lavorativa dei docenti (Mulford, Silins, 2003; Bruggencate et. al. 2012; Fullan & Langworthy, 2014; Paletta, 2015; 2016).

Un framework generale



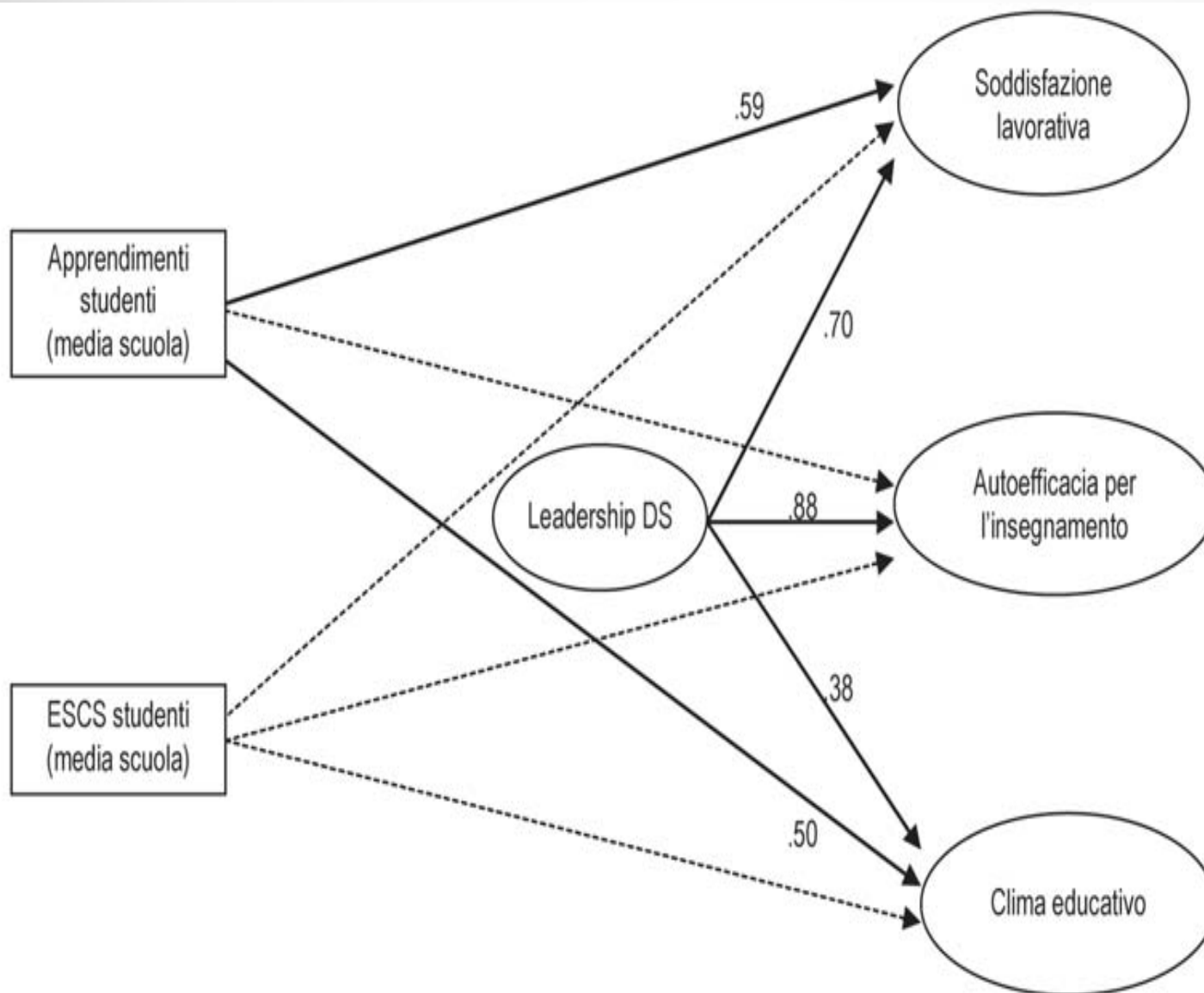
UN MODELLO AD EFFETTI INDIRETTI

School Context :Size, Demand, Institutional settings; Resources, ESCS



- **Modello ad effetti indiretti**

- variabile dipendente
=*student learning*)
- variabile latente
=*principal leadership*
- variabili di mediazione= ambiente di apprendimento
- variabili antecedenti=*contesto scolastico e tratti individuali*



La leadership efficace

- In che modo il dirigente scolastico contribuisce a determinare l'ambiente di apprendimento all'interno delle scuole?
- I dirigenti fanno ricorso al medesimo **repertorio base di pratiche di leadership**, ma i modi in cui i leader applicano queste pratiche, non le pratiche stesse, sono il risultato di un processo di adattamento al contesto, piuttosto che essere la conseguenza meccanicistica delle caratteristiche del contesto...
- C'è che fa la differenza non è soltanto **“cosa”** fanno i dirigenti, ma anche con **“chi”** e **“come”**!

- *Leadership* è una variabile complessa di cui possiamo catturare il significato e il valore attraverso prospettive complementari:
 - ① Le percezioni personali (e autoreferenziali) del DS rilevate attraverso le risposte ad un **questionario di autovalutazione**
 - ② Le percezioni esterne (inevitabilmente soggettive) di ricercatori esterni in **un'intervista** al Dirigente Scolastico
 - ③ L'esperienza di leadership analizzata attraverso le chiavi di lettura soggettive degli **insegnanti**
 - ④ Il punto di vista qualificato delle figure di **leadership distribuita** a più diretto contatto con il dirigente scolastico
 - ⑤ **L'osservazione sul campo**, testimonianza diretta ma parziale dell'azione di leadership

-abbiamo bisogno di semplificare i nostri modelli cognitivi sulla leadership del dirigente scolastico schematizzando le pratiche in un framework semplice ed immediatamente operativo

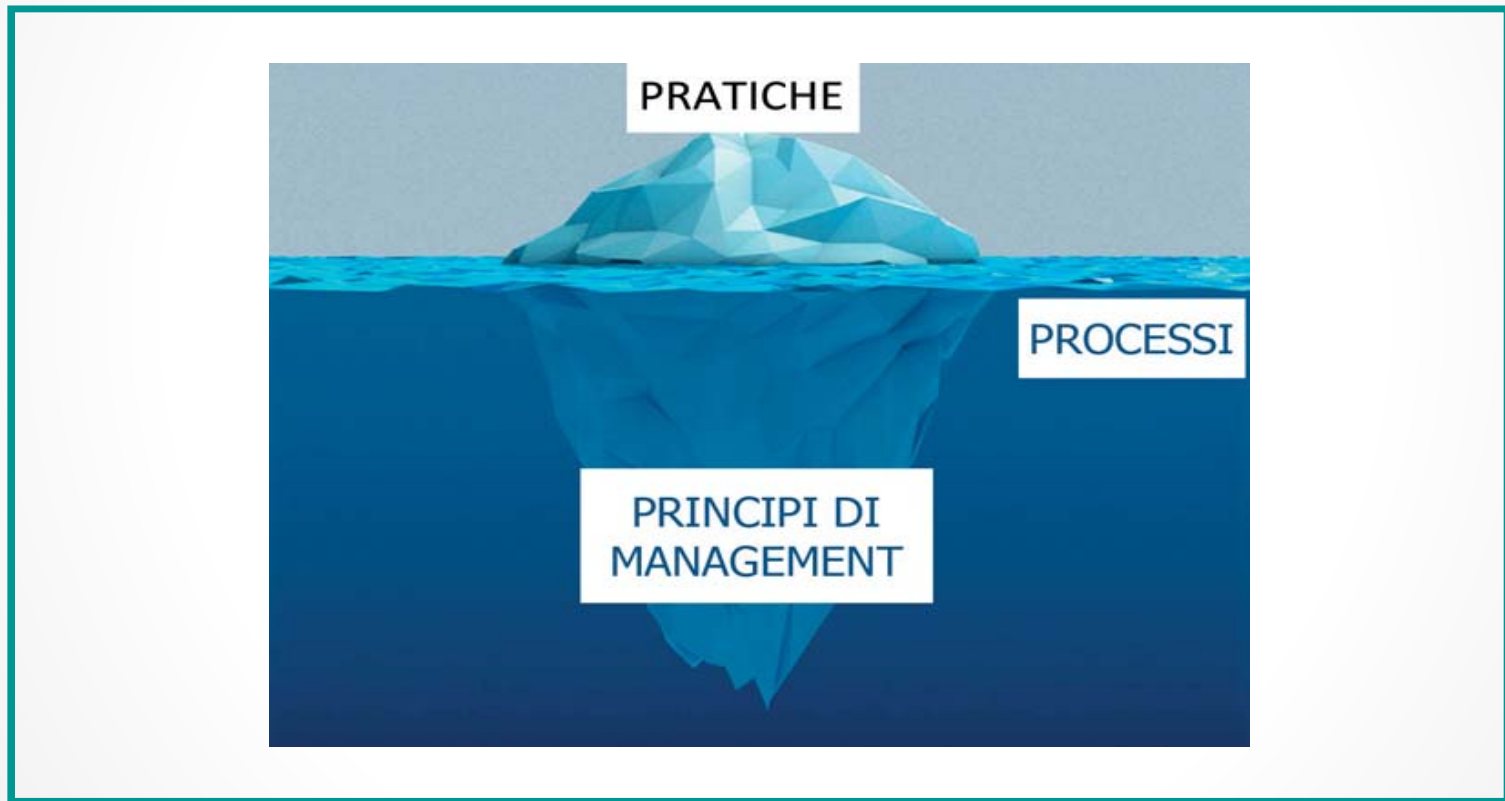


Fig. 2 - Principi, processi e pratiche di leadership.

Processi direzionali

- Analisi delle pratiche di leadership
- Le pratiche di leadership dei dirigenti scolastici possono essere ricondotte a cinque principali processi direzionali:
 - pratiche di direzione strategica
 - pratiche di organizzazione della didattica
 - pratiche di valutazione e miglioramento
 - pratiche di sviluppo del capitale professionale
 - pratiche di gestione delle alleanze strategiche

PRATICHE DI DIREZIONE STRATEGICA

Visione di sviluppo condivisa

- a) Il dirigente scolastico ha una chiara comprensione di quali dovrebbero essere le priorità strategiche e le direzioni di marcia?
- b) Il dirigente scolastico cerca di rendere la visione di sviluppo il più possibile chiara e comprensibile?
- c) Il dirigente scolastico si preoccupa di comprendere il punto di vista degli stakeholder e il loro diverso ordine delle priorità?

Obiettivi strategici focalizzati sugli apprendimenti degli studenti

- a) Il dirigente scolastico guida la scuola con un focus sugli apprendimenti degli studenti?
- b) Il dirigente scolastico è consapevole che ci sono alcune priorità relative agli apprendimenti degli studenti strettamente collegate alle specifiche caratteristiche di questa scuola?
- c) Il dirigente scolastico orienta verso obiettivi strategici misurabili, ambiziosi ma realisticamente raggiungibili?

Interconnessione spazio-temporale degli obiettivi

- a) Il dirigente ha una chiara comprensione dei nessi logici e causali che collegano ambiente organizzativo, qualità dell'insegnamento e apprendimenti degli studenti?
- b) In quale misura gli obiettivi della scuola sono articolati in un coerente sistema di sub obiettivi (ad esempio, in corrispondenza di plessi/indirizzi, gradi d'istruzione, classi, dipartimenti, gruppi di progetto, singoli insegnanti)?
- c) Il dirigente ha ritenuto utile articolare il sistema degli obiettivi in *milestones* intermedie, ovvero risultati parziali misurabili e temporalmente definiti (c.d. target)?

Responsabilità chiare e definite dei dirigenti scolastici

- a) Il dirigente scolastico si sente motivato nel suo lavoro dal desiderio di raggiungere obiettivi di miglioramento degli apprendimenti degli studenti?

PRATICHE DI ORGANIZZAZIONE DELLA DIDATTICA

Ruoli chiari e definiti per una *leadership* distribuita all'interno della scuola

- a) Il dirigente scolastico promuove una *leadership* distribuita identificando le figure chiave tra i docenti della scuola?
- b) Nella scuola opera una *leadership* non solo distribuita (figure formali) ma anche diffusa, sulla quale il dirigente scolastico fa leva come opportunità di crescita del sapere collettivo?
- c) Il dirigente garantisce che vi sia coerenza fra il modo in cui di fatto è distribuita la leadership e gli obiettivi strategici perseguiti?

Ruoli e responsabilità dei singoli al servizio del lavoro di gruppo

- a) Il dirigente scolastico è impegnato nel rendere chiaro cosa la scuola si aspetta dai singoli docenti?
- b) Il dirigente scolastico quanto è impegnato nella definizione di condizioni organizzative che favoriscono l'integrazione di ruoli e responsabilità all'interno di gruppi e organi collegiali?
- c) Il dirigente scolastico si preoccupa di organizzare la didattica in modo da ottimizzare l'utilizzo del tempo docente?

Standardizzazione dei processi didattici

- a) Il dirigente scolastico è impegnato nel mettere a disposizione degli insegnanti strumenti e risorse per assicurare un livello di qualità dell'insegnamento omogeneo tra le diverse classi?
- b) Il dirigente scolastico assicura un livello di qualità dell'insegnamento omogeneo tra le classi agendo sui criteri per la formazione delle classi?
- c) Il dirigente scolastico si assicura che il docente "giusto" sia assegnato alla classe "giusta", garantendo un livello omogeneo dell'insegnamento?

Personalizzazione dei processi di insegnamento/apprendimento

- a) Il dirigente scolastico promuove sistemi e procedure rispetto ai "bisogni educativi speciali" per assicurarsi che gli insegnanti agiscano in modo coordinato internamente e in rete con le famiglie e gli altri partner del territorio?
- b) Il dirigente scolastico crea le condizioni organizzative affinché vengano identificati "fabbisogni formativi specifici", di recupero e potenziamento, e venga sviluppato un modello di insegnamento orientato ai singoli studenti?
- c) Il dirigente scolastico definisce procedure interne o si interfaccia con i consigli di classe e le famiglie per assumere consapevolezza sull'efficacia dell'apprendimento personalizzato?

Promozione e socializzazione delle innovazioni didattiche

- a) Il dirigente scolastico guida centralmente i processi d'innovazione, indicando a quali progetti di ricerca e sperimentazione i docenti devono aderire?

PRATICHE DI VALUTAZIONE E MIGLIORAMENTO

Misurazione della performance

- a) Il dirigente scolastico mostra di essere consapevole in merito ai *Key Performance Indicators* (KPIs) della sua scuola?
- b) Il dirigente scolastico ha impostato un sistema di misurazione multidimensionale e, in modo coerente, guida e organizza il lavoro del Nucleo Interno di Valutazione?
- c) Il dirigente scolastico attua un approccio al controllo di gestione in cui cerca di bilanciare controllo diagnostico e controllo interattivo?

Riferire le decisioni

- a) Il dirigente scolastico si preoccupa di socializzare il sapere, anche al di fuori del Nucleo Interno di Valutazione?
- b) Il dirigente scolastico si preoccupa di indirizzare l'attenzione dei docenti sugli aspetti critici dell'insegnamento/apprendimento?
- c) Il dirigente scolastico si preoccupa di coinvolgere sistematicamente le famiglie e altri soggetti esterni nei processi di monitoraggio e valutazione dell'insegnamento/apprendimento?

Incontri sull'autovalutazione

- a) Il dirigente scolastico ha promosso modalità di lavoro basate su gruppi di autovalutazione e supporta i gruppi con precise procedure organizzative sugli incontri di autovalutazione?
- b) Il dirigente scolastico fa in modo che i gruppi di autovalutazione abbiano informazioni rilevanti e significative rispetto a ben definiti problemi da approfondire?
- c) Il dirigente scolastico ha promosso adeguati sistemi di accountability interna per sorvegliare le attività di autovalutazione?

Progettazione delle azioni di miglioramento

- a) Il dirigente scolastico ha decentralizzato i processi di progettazione del miglioramento, promuovendo un problem finding/solving diffuso?

PRATICHE DI SVILUPPO DEL CAPITALE PROFESSIONALE

Approccio alla valutazione delle prestazioni

- a) Il dirigente scolastico restituisce ai singoli docenti dati comparabili sugli apprendimenti degli studenti?
- b) Il dirigente scolastico favorisce un approccio cooperativo rispetto ad un approccio competitivo nell'utilizzo dei dati comparabili sugli apprendimenti?
- c) Il dirigente scolastico collega alla valutazione conseguenze per i singoli e/o i gruppi?

Gestione della motivazione

- a) Il dirigente si preoccupa di fornire ai docenti un supporto individualizzato e stimoli intellettuali al miglioramento professionale?
- b) Il dirigente scolastico mette in campo un efficace sistema di incentivi per premiare e motivare gli insegnanti più meritevoli?
- c) Il dirigente ha individuato efficaci strategie di incentivazione estrinseca?

Attrarre/trattenere i talenti e gestire i lavoratori non produttivi

- a) Il dirigente scolastico comunica efficacemente il valore di insegnare nella sua scuola e riesce ad influenzare la scelta della sede lavorativa di insegnanti particolarmente capaci?
- b) Il dirigente mette in atto strategie di persuasione e di incentivazione a favore dei docenti più capaci?
- c) Il dirigente trova soluzioni efficaci nella gestione dei lavoratori non produttivi?

Sviluppo professionale del personale

- a) Il dirigente scolastico imposta il Programma Annuale di Formazione in modo che le azioni formative programmate siano adattate alle necessità individuali degli insegnanti?
- b) Il dirigente scolastico cerca di influenzare le scelte dei docenti in merito all'obbligo di formazione (10 ore annuali individuali)?
- c) Il dirigente scolastico, oltre alla formazione formale, promuove un ambiente lavorativo efficace per supportare la crescita professionale dei singoli docenti?

PRATICHE DI GESTIONE DELLE ALLEANZE STRATEGICHE

Collaborare in rete con le altre scuole

- a) Il dirigente scolastico dimostra piena consapevolezza in merito agli obiettivi e al valore della partecipazione a reti di scuole?
- b) Il dirigente scolastico è influenzato da fattori extrascolastici o da fattori esogeni ai processi di insegnamento/apprendimento nella decisione di partecipazione ad una rete?
- c) Il dirigente dimostra di avere piena consapevolezza dei fattori critici di successo di una nuova rete tra scuole?

Network management su base territoriale

- a) Il dirigente scolastico dimostra piena consapevolezza in merito alla complessità della gestione delle reti territoriali, cogliendone i potenziali limiti e i rischi di fallimento dell'azione collettiva?

Profili in azione

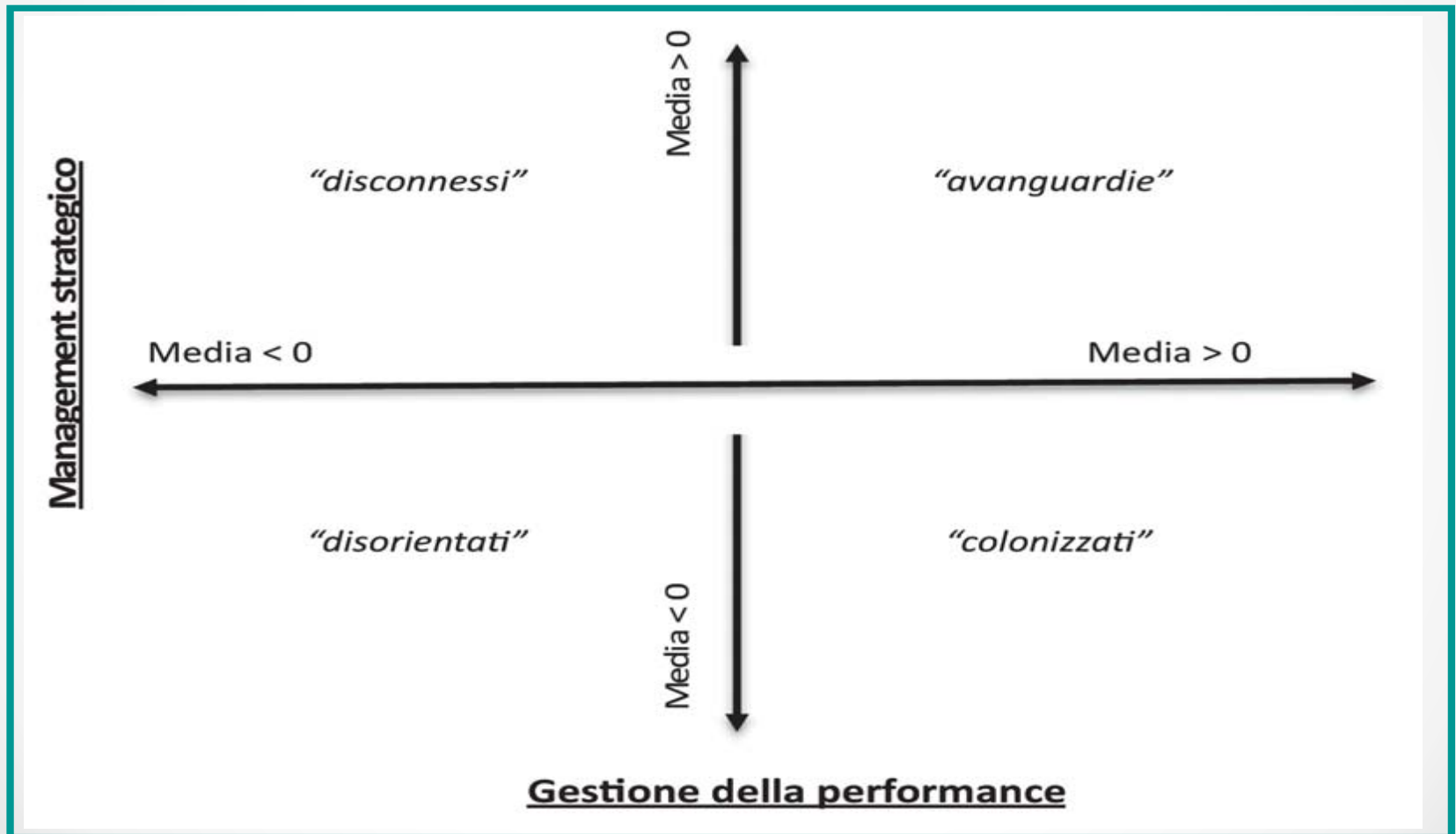


Fig. 3 - Profili manageriali dei dirigenti scolastici.

Conclusioni

- La leadership fa la differenza
- Approcci diversi per contesti diversi
- Il repertorio di base delle pratiche di leadership è il medesimo
- Pratiche, processi direzionali e principi manageriali