

La leadership educativa nei paesi dell'Europa latina: autonomie, identità, responsabilità

Università Roma Tre - Dipartimento di Scienze della Formazione
Piazza della Repubblica 10

Roma, 5-7 dicembre 2013

Workshop 2 –
Leadership, organizzazione e sviluppo professionale

***“Dirigenza scolastica e leadership, tra normativa,
ricerche e sperimentazioni”***

*Antonio Bettoni, Proteo Fare Sapere
Antonio Valentino, Proteo Fare Sapere*

Ipotesi di lavoro

1. Individuare i tasselli più significativi di una **gestione democratica** (*versus* gestione leaderistica) delle scuole considerata non solo come **opportuna** ma anche potenzialmente più **efficace** e di un modello organizzativo (figure e dispositivi, relazioni e condizioni di successo) su cui sollecitare successivamente riflessioni e approfondimenti.
2. Una Leadership Educativa che faccia perno su una **pluralità di figure di coordinamento** di cui precisare profilo, responsabilità e condizioni operative motivanti e facilitanti.

Soggetti coinvolti

Nella ricerca sono coinvolti **12 dirigenti e 16 docenti**

3. Tipo di istituto		%
Direzione Didattica	0	0,00
Istituto comprensivo	12	42,86
Secondaria 1° Gr	0	0,00
Scuola secondaria di 2° grado	16	57,14

QUADRO DI CONTESTO delle Istituzioni scolastiche	totale generale	media	n. massimo	n. minimo
N. comuni	58	2,07	6	1
N. plessi	97	3,29	13	1
N. docenti	250	92,54	158	57
N. ATA	57	20,50	22	11
N. alunni	1468	957,18	1468	497

	media	n. massimo	n. minimo
2. N. Anni di ruolo	18,07	30	6

Dall'indagine emerge che:

Il DS che presenta i tratti del Leader educativo è

- ❑ **rispettoso delle prerogative** del Collegio (gli stessi DS ritengono che anche l'attribuzione delle funzioni "strategiche" non debba essere prerogativa del DS. Sono semmai i docenti che registrano, senza sollevare dubbi, che la proposta di nomine al riguardo, di fatto, nelle loro scuole, viene messa in carico al DS);
- ❑ **non autocratico**;
- ❑ convinto che il **coinvolgimento** - nelle decisioni - delle figure impegnate nel funzionamento della scuola sia una misura da cui non si possa prescindere;
- ❑ attento al **clima educativo e al funzionamento didattico**, alla condivisione delle scelte, alla responsabilizzazione delle varie figure di collaborazione, in una logica di autonomia operativa.

Il profilo di staff che emerge dalla ricerca

Come definiresti lo staff	dirigenti	docenti	totale	%
Strumento di collaborazione col DS sul funzionamento organizzativo-gestionale della scuola	3	6	9	24,32
Strumento di collaborazione col DS sul funzionamento didattico-organizzativo della scuola	6	8	14	37,84
Strumento di uno leadership educativa aperta, allargata	7	4	11	29,73
Strumento di creazione del consenso	0	0	0	0,00
Strumento di raffreddamento/contenimento del conflitto	0	3	3	8,11
Altro	0	0	0	0,00

I maggiori limiti riscontrati

Quanto ai dispositivi legati allo staff emerge che

- ✓ mancano **criteri codificati** per la scelta di funzioni e figure;
- ✓ compiti non sono sempre declinati in termini di **risultati attesi** di cui rendere conto;
- ✓ **riunioni saltuarie** e solo raramente legate alla preparazione del Collegio Docenti;
- ✓ assenza di **formazione specifica**.

Profilo DS e Leadership educativa - Considerazioni

- ✓ Sembra mancare una **consapevole strategia** di allargamento effettivo e di condivisione costruita dell'area delle decisioni.
- ✓ Prevale un'idea di **Leadership** della scuola che **ruota** sostanzialmente attorno alla **figura del DS**. Al quale si richiede da parte dei docenti – ma dentro la stessa logica si muovono i DS – di essere anche **garante della gestione didattica** ed educativa della scuola.
- ✓ Manca un chiaro riferimento a **responsabilità condivise**.

Volendo utilizzare categorie interpretative che studiosi di area anglo-sassone (e non solo) hanno messo a punto nell'ultimo decennio, possiamo dire, con una qualche approssimazione, che, pur collocandosi le varie visioni rilevate dentro la strategia della Leadership for Learning, la posizione prevalente tende a **caricare sul DS** anche **responsabilità** che attengono agli aspetti formativi del fare scuola.

Tendenze condivise, incertezze, ambiguità

I docenti esprimono la necessità di

- «**coinvolgimento attivo** nella promozione di una LE, sia pure con ruoli e funzioni diverse, del personale e dei “portatori d'interesse”, tramite articolazioni organizzative (Collegio, Staff, Dipartimenti, Consigli di Classe – inclusi Consiglio d'Istituto, staff di Segreteria, RSU, Comitati di genitori), intese anche come contesti di relazione»;
- «azioni tese a costruire una rete di soggetti dialoganti (collaboratori, FS, DSGA, referenti di progetto, responsabili di dipartimento, coordinatori di classe), capaci di riflettere e progettare, a partire da una continua analisi del lavoro svolto (**autovalutazione**) al fine di individuare i bisogni che via via emergono e cercare di dare ad essi una risposta»;
- «costruzione del percorso insieme al CD, non tanto progettando la LE, quanto **agendola**».

Quattro considerazioni per una proposta operativa...

Approccio alla teoria della LE, aspetti in primo piano

1. Si deve puntare sul **protagonismo** e sulla **responsabilità** dei docenti per una LE effettivamente educativa e centrata sull'apprendimento. Nessun rinnovamento è possibile con insegnanti in posizione passiva. Va messa in primo piano una **diversa considerazione sociale del lavoro docente**, un diverso status in cui **peso e responsabilità nel funzionamento didattico-organizzativo complessivo della scuola** non siano parole vuote o ambigue.
2. La complessità del sistema ci porta a dire che nessuna leadership educativa è possibile in assenza di una **struttura reticolare interna**, nei cui gangli si collochino i docenti come risorsa della scuola come organizzazione.
3. Fare affidamento sui **docenti più motivati** (dal 25 al 30% secondo la Ricerca Treelle del 2004) che, in questa fase, possono rappresentare una leva importante per progetti di trasformazione. Perché diventino massa critica capace di creare clima e percorsi di innovazione e miglioramento che abbiano un futuro.
4. **Nessun DS** oggi, per quanto attrezzato professionalmente, può **da solo** pensare di dare corpo ad una LE efficace

Idea di Leadership Educativa e modello scuola in 10 tesi ...

1. Una LE efficace e promettente o deve essere **diffusa/distribuita** . **Educativa e centrata sull'apprendimento** , interroga e sollecita tutti gli attori. **Riguarda perciò in egual misura DS e insegnanti.**
2. La Leadership che punta a valorizzare essenzialmente la **figura del DS** è certamente un passaggio importante e preliminare, ma non sufficiente.
3. Una LED necessita di incardinarsi in una **struttura organizzativa** con la quale produrre: equità, identità, disseminazione di pratiche. **Ripensare agli OOC** come strumento di effettiva democrazia partecipata.
4. La **struttura reticolare** risponde all'idea di scuola in cui le varie articolazioni del Collegio e della scuola (trama e reti) costituiscono spazi autonomi di elaborazione, ricerca, verifica e sviluppo professionale, presidiati da **una figura leader riconosciuta, espressione del gruppo**. La LE si connota pertanto come **sostegno e sviluppo della partecipazione**. *“È il **contesto scolastico inclusivo** che consente una leadership diffusa e inclusiva”* .

Idea di Leadership Educativa e modello scuola in 10 tesi ...

5. La scuola come **comunità di pratica**, in cui la progettazione, la sperimentazione e lo scambio di esperienze didattiche e di strategie educative, diventano strumenti e occasioni di sviluppo professionale. Ma anche la scuola come **Organizzazione che Apprende** (Learning Organization) e mette in circolo le proprie esperienze e i propri apprendimenti in spazi opportuni.
6. Leadership vista come **opportunità, riconosciuta alle scuole**, di poterla sviluppare e coltivare come opzione qualificante e identitaria. La sua costruzione va pensata come **progetto a medio termine** pertanto necessita di tempi adeguati e politiche scolastiche coerenti.
7. Lo **staff aperto** alle FS e al DSGA, diffusamente presente nelle nostre scuole, può rappresentare una iniziale, potenziale risorsa in direzione di un modello a LED.

Idea di Leadership Educativa e modello scuola in 10 tesi ...

8. La Leadership del DS deve connotarsi come **valore aggiunto** che fa da interfaccia tra i vari soggetti coinvolti nel patto educativo. Un profilo DS per la LED potrebbe essere individuato in un agire professionale volto a ricercare un **equilibrio tra due dimensioni** tra loro apparentemente divaricate: la **direzione**, attraverso poteri autonomi, e una **leadership distribuita**, “centrata sull’apprendimento”.

9. I compiti e le funzioni delle figure leader all’interno sia delle loro unità operative, sia del team di coordinamento devono connotarsi per la loro **natura squisitamente relazionale**. Da escludersi ogni visione gerarchica e leaderistica dei rapporti nel gruppo.

10. L’attenzione alle figure di coordinamento nella costruzione di una LED non va letta **come disattenzione verso tutti gli altri insegnanti**.

Le condizioni

1. Possibili leve ed elementi motori possano essere quei docenti che in questa fase rivestono **funzioni aggiuntive** rispetto all'insegnamento;
2. Il riferimento al 25-30% di **docenti disponibili** per progetti di miglioramento, può valere come possibile punto di forza.
3. Funzioni così impegnative che implicano anche responsabilità, per quanto delegate vanno sostenute, (**formazione e risorse**).
4. In questa fase è possibile la **via della sperimentazione**.

La proposta

1. Lo **staff** che conosciamo è organismo non adatto per l'obiettivo previsto. Non dovrà trattarsi di una struttura di supporto alla DS. In essa il **DS non è "il capo"**, ma il **primus inter pares** con funzioni e responsabilità primaria, dato il suo ruolo istituzionale.
2. La struttura o team (nella letteratura in materia del mondo anglo-sassone si parla di *leading group*) potrebbe essere costituita dalle figure di coordinamento delle varie **Unità operative** (Romei), team di coordinamento massimo 15 unità.
3. Le figure di coordinamento devono **rappresentarsi ed esprimersi** in coerenza con i tratti di profilo specifici delle funzioni aggiuntive e di Leadership di scuola, oltre che di quelli del proprio insegnamento disciplinare.
4. La **calendarizzazione** degli incontri del team sia ravvicinata.
5. La **rendicontazione sociale** dell'attività della struttura di coordinamento collocata all'interno di un bilancio complessivo.

Questioni aperte: i rischi

Possibili rischi segnalati nelle interviste:

1. Il team di coordinamento (termine provvisorio) si trasformi in un **centro di potere** e dia luogo ad una sorta di *middle management* di ruoli fissi e definiti in cui le figure leader si snaturino nella funzione di controllori.
2. **Opacizzazione** del ruolo del Collegio dei Docenti.
3. **Figure leader cristallizzate**, inamovibili; speculare all'altro rischio della temporaneità dell'incarico e della possibile conseguente dispersione delle competenze.

Antidoto al rischio di «oligarchie»

Sul timore che, con le figure leader e l'equipe di coordinamento, si crei di fatto una **struttura di potere** che possa finire col nuocere al clima di collaborazione e protagonismo diffuso.

Due possibili “vie d'uscita”:

1. **Temporaneità degli incarichi**, (bienni o trienni). Si salvaguarda la continuità di esperienza, che è un valore in quanto permette: riflessione più solide, piani di auto-miglioramento, crescita professionale.
2. Inserire nell'**accountability** di scuola, tra gli **indicatori di qualità** per la valutazione delle figure leader, parametri assimilabili a quelli citati a proposito dei tratti di profilo per lo svolgimento della funzioni aggiuntive.

Riferimenti bibliografici ... Contributi ...

G. Domenici – G. Moretti (a cura di), Leadership educativa e autonomia scolastica, Armando editore 2011:
G. Moretti, Dirigenza scolastica e competenze di leadership, pp. 34 sgg; **G. Barzanò**, La Leadership tra le culture, pp. 72 sgg; **P. Earley**, Lo sviluppo di leader con capacità di leadership in campo educativo e centrati sull'apprendimento, pp. 95-117.

R. Serpieri, Senza leadership: un discorso democratico per la scuola 1. Discorsi e contesti della leadership educativa, Franco Angeli 2008 e il recente Senza leadership: la costruzione del dirigente scolastico. Dirigenti e autonomia nella scuola italiana, Franco Angeli 2013.

P. Romei, Autonomia e progettualità, La Nuova Italia, 1995.

E. Pasqualini, Leadership e organizzazione scolastica, in G. Domenici – G. Moretti (a cura di), cit. p.215

Atti Convegno 2003 di Massa Carrara: “La leadership collaborativa: scambio internazionale e idee per il cambiamento”, promosso dalla MIUR / USR Toscana. Contributo di **M. Schratz**, Università di Innsbruck

Atti Convegno di Napoli maggio 2012 "La dirigenza scolastica tra questioni aperte e nuove complessità organizzative" Contributo di **G. Moretti**

Atti Convegno di Senigallia maggio 2013 su “Un finestra sull'Europa: modelli, linee di tendenza, problemi”. Contributi di **A.Paletta e V. Ellerani**