

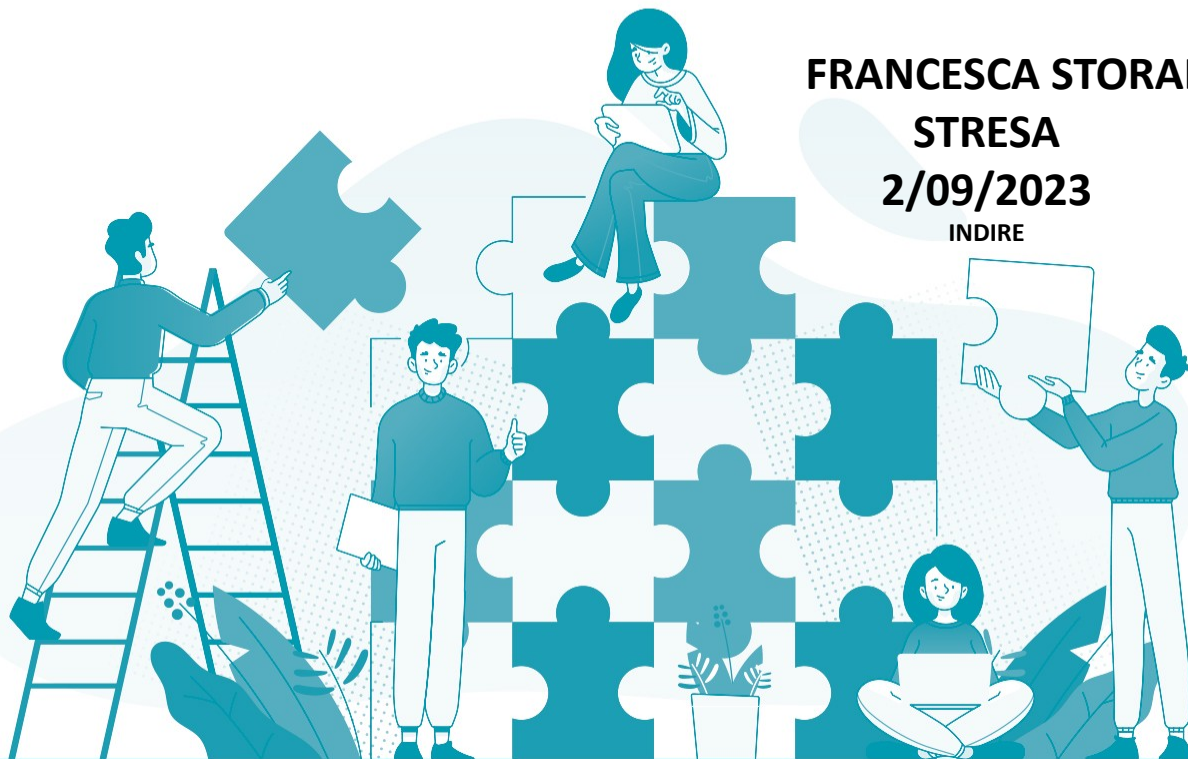
LEADERSHIP CONDIVISA PER LA SCUOLA CHE APPRENDE

FRANCESCA STORAI

STRESA

2/09/2023

INDIRE



Gruppo di ricerca: Elettra
Morini, Paola Nencioni,
Serena Greco, Valentina
Toci, Francesca Rossi,
Francesca Storai



LEADERSHIP CONDIVISA PER LA SCUOLA CHE APPRENDE

Non esiste una «ricetta» valida per tutte le realtà ma alcune condizioni che favoriscono la costruzione di comunità professionali di apprendimento.

OECD publishing

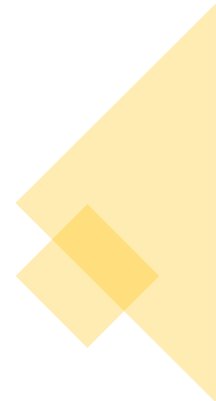
Kools, M. and Stoll L. (2016), "What Makes a School a Learning Organisation?", *OECD Education Working Papers*, No. 137, OECD Publishing, Paris.
<http://dx.doi.org/10.1787/5ilvm62b3vvh-en>

OECD Education Working Papers
No. 137

What Makes a School a
Learning Organisation?

Marco Kools and Louise Stoll

«Una scuola che apprende è un'organizzazione capace di cambiare e di adattarsi a nuove sollecitazioni e circostanze in quanto tutti i suoi membri, individualmente ma anche come gruppo, sono **coinvolti in un continuo processo di apprendimento e agiscono per la realizzazione di una visione condivisa di scuola.**»





LEADERSHIP CONDIVISA PER LA SCUOLA CHE APPRENDE

Le dimensioni costitutive del modello riguardano la capacità di:

- **sviluppare e condividere una *vision* focalizzata** sull'apprendimento degli studenti che sappia garantire equità ed eccellenza;
- **creare e sostenere opportunità di formazione continua** e di apprendimento per tutto il personale scolastico;
- **sostenere e stimolare una cultura della ricerca e dell'innovazione;**
- **supportare la condivisione ed il confronto** tra tutto il personale scolastico;
- **creare un sistema integrato di *knowledge management***
- **costruire relazioni e sinergie con il territorio** e con l'intero sistema educativo;
- **identificare e sostenere un modello di leadership condivisa** per l'apprendimento.

Scuola come organizzazione che apprende





Obiettivi principali:

Sperimentare un modello di *governance* scolastica partecipata attraverso il riconoscimento, la valorizzazione e la diffusione di pratiche di *leadership* condivisa.

Promuovere la collaborazione e la condivisione per migliorare il clima scolastico e il benessere di docenti e studenti.

Promuovere ruoli non formali di *leadership* intermedia coinvolgendo anche studenti, genitori e *stakeholder* del territorio. In particolare, si vogliono promuovere azioni di *youth led*, ovvero azioni di partecipazione attiva degli studenti al processo decisionale nelle scuole.



Per la realizzazione di questi obiettivi sono state individuate dodici istituzioni scolastiche interessate a sperimentare il ruolo della *leadership* condivisa come leva del cambiamento nei processi di miglioramento e di attenzione all'inclusione.–



LEADERSHIP CONDIVISA PER LA SCUOLA CHE APPRENDE

Per supportare tali attività, INDIRE ha avviato con le scuole un progetto di ricerca-formazione

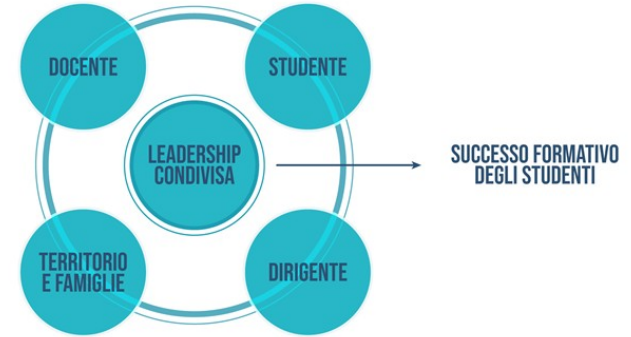
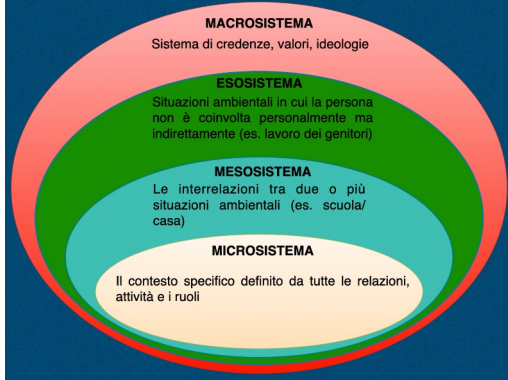
- la creazione di un gruppo di R-F di cui facciano parte ricercatore/i e insegnanti,
- un confronto continuo e sistematico fra i partecipanti alla ricerca sulla documentazione dei risultati e dei processi messi in atto nei contesti scolastici e in quelli della formazione;
- l'attenzione alla effettiva ricaduta degli esiti nella scuola, sia per l'innovazione educativa e didattica, sia per la formazione degli insegnanti.





LEADERSHIP CONDIVISA PER LA SCUOLA CHE APPRENDE

Prospettiva Ecologica di Bronfenbrenner



Perché questo modello:

- Diversi attori per una leadership condivisa volta al successo formativo degli studenti;
- Ogni attore «può vivere» i diversi livelli;
- Le dimensioni sono «piccoli mattoncini» importanti nei diversi livelli.

L'organizzazione (macro-livello): soddisfazione degli stakeholders; Capacità progettuale e di spesa e di attrarre fondi; cultura della partecipazione e dell'innovazione; identificazione dei bisogni formativi.

Team (meso-livello): la condivisione degli obiettivi; senso di appartenenza; atteggiamento propositivo verso l'innovazione e la creatività; vision.

Gli individui (micro-livello): sviluppo delle competenze; fiducia negli altri; senso di sicurezza.



LEADERSHIP CONDIVISA PER LA SCUOLA CHE APPRENDE

LE SCUOLE

IC Govone (CN)
IC Alighieri Kennedy (TO)
IC Don Milani – Linguisti (SA)
DD A. Moro (TR)
SSPG A. Galateo (LE)
Convitto Nazionale C. Colombo (GE)
Istituto Omnicomprensivo Città Sant'Angelo (PE)
Liceo Scientifico Leonardo da Vinci (LE)
Liceo Scientifico Gullace Talotta (RM)
IIS Classico e artistico di Terni (TR)
Istituto Tecnico Economico E. Tosi (VA)
Liceo G. Gandini – P. Verri (LO)

Hanno risposto all'indagine il **73%** dei docenti delle scuole coinvolte nel progetto.

Totale rispondenti: 1.059 docenti, di cui:

- ✓ Donne 82%
- ✓ Uomini 18%



What makes a school a learning organisation?

A guide for policy makers,
school leaders and
teachers



LEADERSHIP CONDIVISA PER LA SCUOLA CHE APPRENDE

Caratteristiche dei docenti rispondenti

Infanzia

Genere	N. docenti	N. docenti (%)	Età media	Anni di servizio presso la scuola (media)
Donne	60	100,0%	51,8	7,7
Uomini	-	-	-	-
Totale	60	100,0%	51,8	7,7

Primaria

Genere	N. docenti	N. docenti (%)	Età media	Anni di servizio presso la scuola (media)
Donne	211	94,6%	49,2	10,8
Uomini	12	5,4%	46,6	3,0
Totale	223	100,0%	49,0	10,4



LEADERSHIP CONDIVISA PER LA SCUOLA CHE APPRENDE

Descrizione del campione risultati del questionario

Secondaria di primo grado

Genere	N. docenti	N. docenti (%)	Età media	Anni di servizio presso la scuola (media)
Donne	239	80,5%	48,7	15,4
Uomini	58	19,5%	44,7	5,3
Totale	297	100,0%	47,9	13,4

Secondaria di secondo grado

Genere	N. docenti	N. docenti (%)	Età media	Anni di servizio presso la scuola (media)
Donne	355	74,1%	50,1	14,1
Uomini	124	25,9%	47,4	6,6
Totale	479	100,0%	49,4	12,1



LEADERSHIP CONDIVISA PER LA SCUOLA CHE APPRENDE

Descrizione del campione risultati del questionario

Sei in possesso di titoli professionali o hai avuto incarichi di coordinamento nella scuola in cui presta servizio negli ultimi tre anni?

Titolarità di incarichi	N. docenti	N. docenti (%)
No	490	46,3%
Sì	569	53,7%
Totale	1.059	100,0%



LEADERSHIP CONDIVISA PER LA SCUOLA CHE APPRENDE

Incarico	N. risposte	%
Collaboratore del DS	43	7,6%
Coordinatore di area disciplinare (o di Dipartimento)	125	22,0%
Referente PON	32	5,6%
Responsabile di laboratorio	29	5,1%
Animatore digitale	14	2,5%
Referente di progetto	142	25,0%
Coordinatore del Consiglio di classe	439	77,2%
Nucleo/gruppo di valutazione	58	10,2%
Coordinatore delle attività di Alternanza Scuola Lavoro	32	5,6%
Altra funzione strumentale	97	17,0%
Altro	65	11,4%



(la percentuale è stata calcolata sui 569 che hanno incarichi/titoli; il totale supera 100% perché la domanda è a risposta multipla)



LEADERSHIP CONDIVISA PER LA SCUOLA CHE APPRENDE

Distribuzione degli incarichi/titoli professionali

Numero incarichi	Infanzia	Infanzia (%)	Primaria	Primaria (%)	Secondaria di primo grado	Secondaria di primo grado (%)	Secondaria di secondo grado	Secondaria di secondo grado (%)	Totale	Totale (%)
uno	12	20,0%	43	19,3%	84	28,3%	158	33,0%	297	28,0%
due	6	10,0%	14	6,3%	41	13,8%	78	16,3%	139	13,1%
tre	1	1,7%	9	4,0%	16	5,4%	41	8,6%	67	6,3%
quattro		0,0%	4	1,8%	11	3,7%	22	4,6%	37	3,5%
cinque	1	1,7%	3	1,3%	7	2,4%	9	1,9%	20	1,9%
sei		0,0%		0,0%	1	0,3%	4	0,8%	5	0,5%
sette		0,0%	2	0,9%		0,0%	1	0,2%	3	0,3%
otto	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-



24.8% ha
da 2 a 5
incarichi



LEADERSHIP CONDIVISA PER LA SCUOLA CHE APPRENDE

Le dimensioni costitutive del modello riguardano la capacità di:

- **sviluppare e condividere una *vision* focalizzata** sull'apprendimento degli studenti che sappia garantire equità ed eccellenza;
- **creare e sostenere opportunità di formazione continua** e di apprendimento per tutto il personale scolastico;
- **sostenere e stimolare una cultura della ricerca e dell'innovazione;**
- **supportare la condivisione ed il confronto** tra tutto il personale scolastico;
- **creare un sistema integrato di *knowledge management***
- **costruire relazioni e sinergie con il territorio** e con l'intero sistema educativo;
- **identificare e sostenere un modello di leadership condivisa per l'apprendimento.**

Scuola come organizzazione che apprende

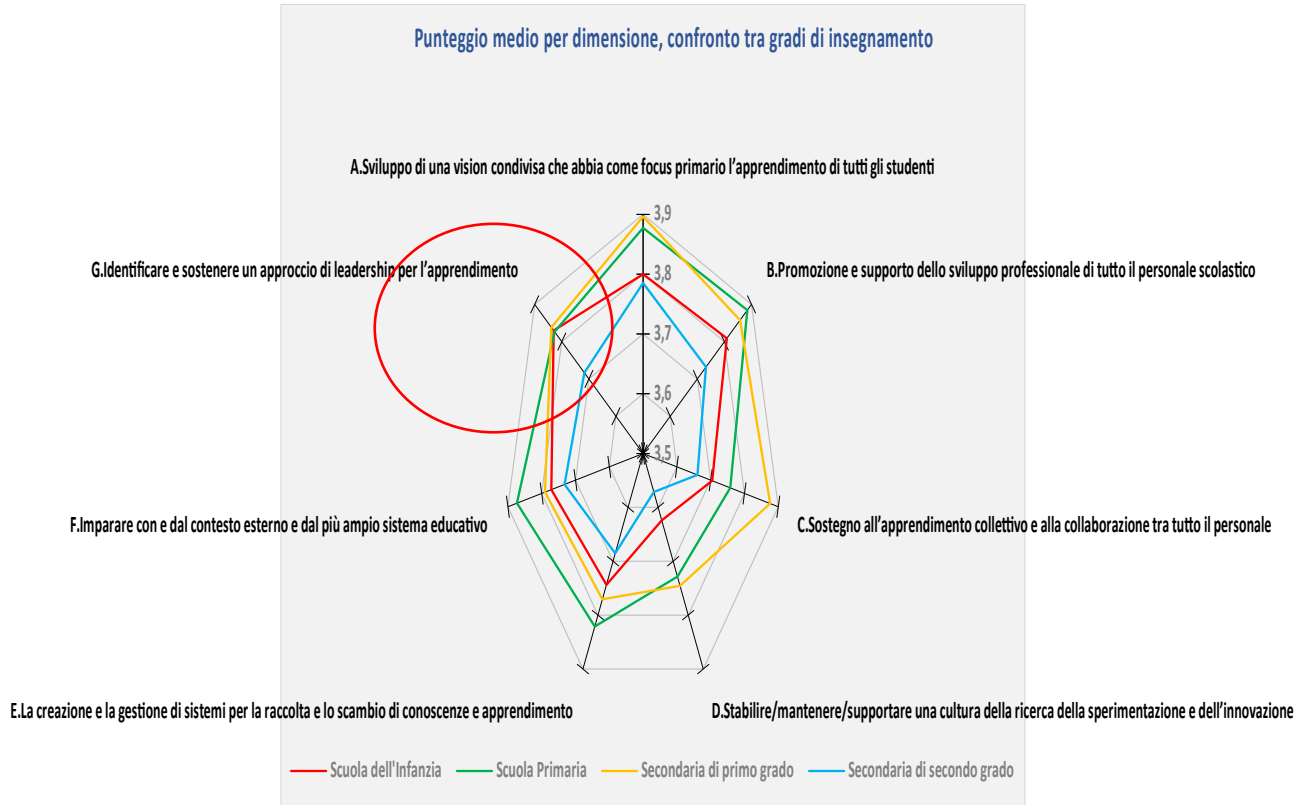




LEADERSHIP CONDIVISA PER LA SCUOLA CHE APPRENDE

**COSA EMERGE DAL QUESTIONARIO
SOMMINISTRATO ALLE 12 SCUOLE**

RADAR COMPLESSIVO PER LE 7 DIMENSIONI



Punteggio medio secondo la scala Likert 1. Fortemente in disaccordo, 2. In disaccordo, 3. Né in accordo né in disaccordo, 4. D'accordo; 5. Fortemente d'accordo..



LEADERSHIP CONDIVISA PER LA SCUOLA CHE APPRENDE

7. Identificare e sostenere un modello di leadership condivisa per l'apprendimento (dimensione G)

La scuola sostiene un modello di **leadership per l'apprendimento** e la **distribuzione della leadership a vari livelli**, anche tra gli studenti; il dirigente e i diversi responsabili intermedi sono **agenti proattivi di cambiamento**

Il Dirigente e lo staff agiscono in modo che la vision, gli obiettivi ed i valori della scuola siano condivisi a tutti i livelli e che le azioni di miglioramento si sviluppino in maniera coerente, in quanto **figure responsabili di tradurre la vision in strategie operative**.



Dimensione G. Identificare e sostenere un approccio di leadership per l'apprendimento	Fortemente in disaccordo	In disaccordo	Né in accordo né in disaccordo	D'accordo Fortemente d'accordo
G1. I leader partecipano ad iniziative di sviluppo professionale per migliorare le proprie pratiche	4,5%		19,0%	76,4%
G2. I leader facilitano/supportano l'apprendimento individuale e di gruppo	5,6%		23,4%	70,9%
G3. I leader accompagnano e supportano il personale da loro coordinato	6,3%		21,7%	72,6%
G4. I leader sviluppano il potenziale degli altri affinché possano diventare leader a loro volta	10,4 %		31,8%	57,8%
G5. I leader danno l'opportunità a tutto il personale di partecipare ai processi decisionali	12,3%		26,6%	61 %
G6. I leader danno l'opportunità agli studenti di partecipare ai processi decisionali	10,9%		33,5%	55,6 %
G7. I leader danno al personale la possibilità di assumersi la responsabilità in merito ad attività e progetti	5,2%		21,2%	73,6 %
G8. I leader dedicano tempo alla costruzione di relazioni di fiducia con tutto il personale	10,3%		26,0%	63,6 %
G9. I leader lavorano affinché il focus sia sempre il miglioramento del processo di insegnamento - apprendimento	6,4%		21,9%	73,6 %
G10. I leader si assicurano che tutte le attività siano coerenti con la vision, gli obiettivi e il valore della scuola	5,6%		20,9%	71,6 %
G11. I leader prevedono/anticipano opportunità e rischi	6,5%		27,0%	66,6 %
G12. I leader lavorano per realizzare collaborazioni efficaci con i partner esterni	4,7%		19,5%	76 %

Conclusioni

- Incarichi concentrati in poche persone
- I DS supportano il proprio sviluppo professionale dei propri docenti
- I DS hanno proficue relazioni con l'estero e le realtà presenti sul territorio e le
- C'è poca attenzione da parte dei DS a sviluppare il potenziale dei docenti come leader efficaci
- C'è poca attenzione a far partecipare gli studenti ai processi decisionali

LEADERSHIP CONDIVISA PER LA SCUOLA CHE APPRENDE



GRAZIE PER L'ATTENZIONE

Francesca Storai
f.storai@indire.it

Elaborazioni statistiche a cura di Luisella Silvestri l.silvestri@indire.it