

LEADERSHIP EDUCATIVA E GESTIONE DELLE INNOVAZIONI



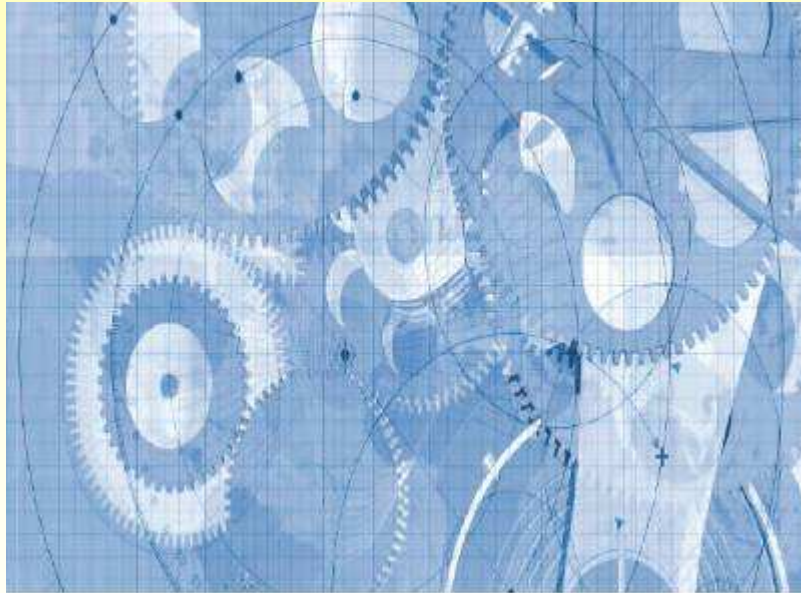
Seminario di formazione per dirigenti scolastici, Milano, 24/02/11,

Istituto Superiore "B.Cavalieri ", via Olona,14

Norberto Bottani, Parigi

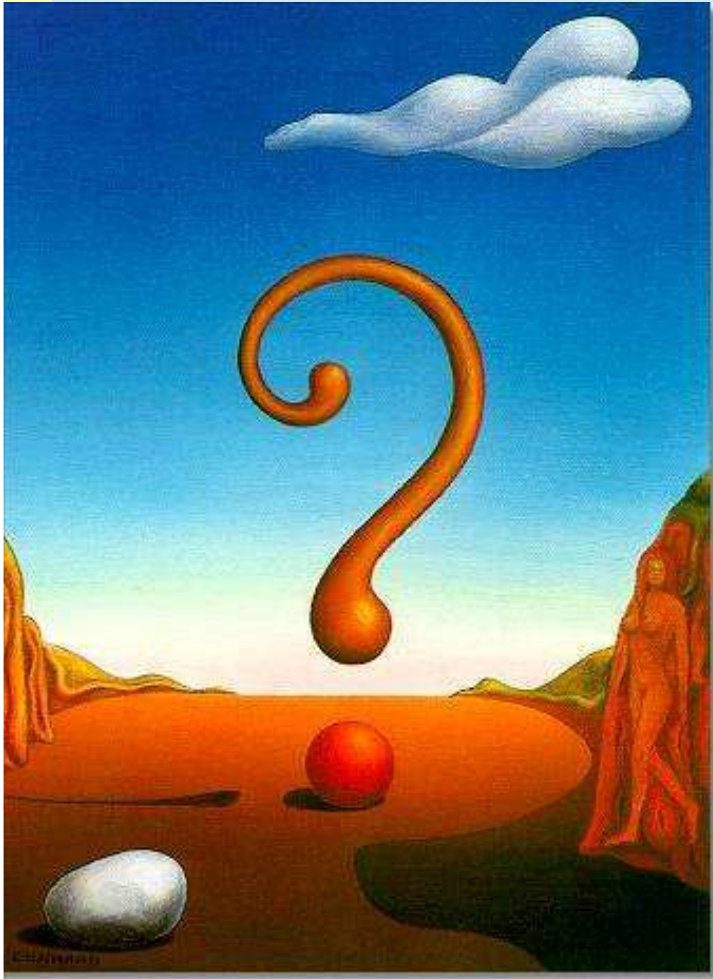
www.oxydiane.net

Scaletta della relazione



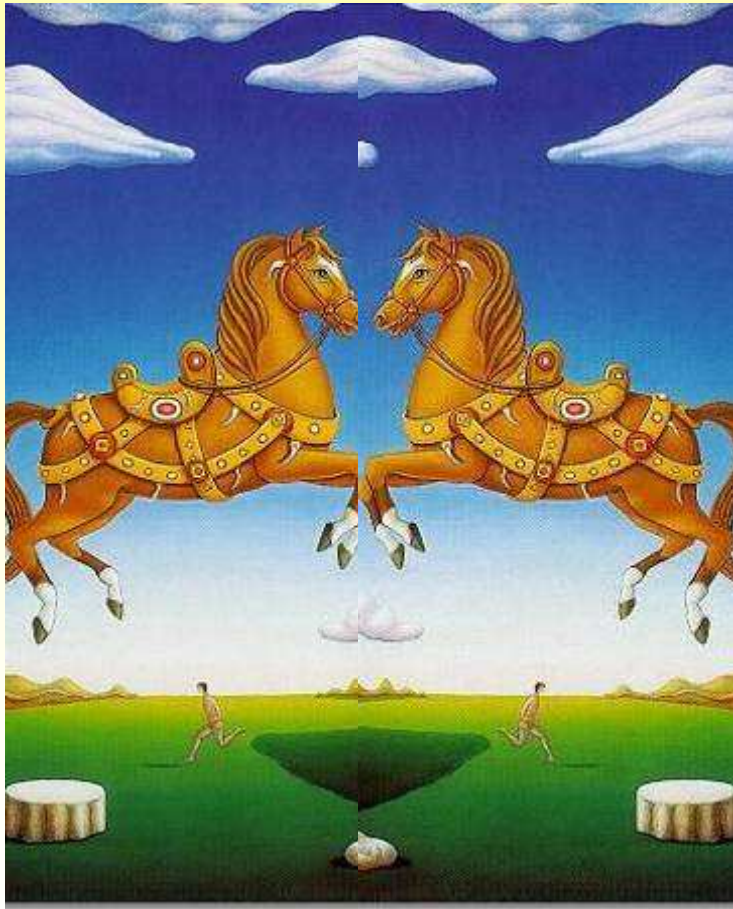
- Introduzione: leadership alla base o al vertice del sistema scolastico? (connessione tra leadership e innovazione)
- Quattro temi:
 - Le conclusioni delle ricerche contemporanee sulla leadership
 - Per una leadership sostenibile, durevole
 - L'esperienza della riforma scolastica a Chicago
 - Il caso delle scuole in crisi
- Concetto chiave: gestire l'organizzazione dell'istruzione

TOP DOWN O BOTTOM UP? DAL BASSO O DALL'ALTO ?



- **Entrambi i lemmi** della relazione sono in gioco e sono necessari:
 - **Leadership educativa a livello di sistema scolastico o di scuola?** La leadership si esercita ad entrambi i livelli contemporaneamente.
 - **Gestione delle innovazioni:** idem. Si esercita nel contempo nella scuola (come invita a farlo l'autonomia scolastica e l'accountability) e a Roma.
- Non si possono dissociare

L'UN CONTRO L'ALTRO ARMATO



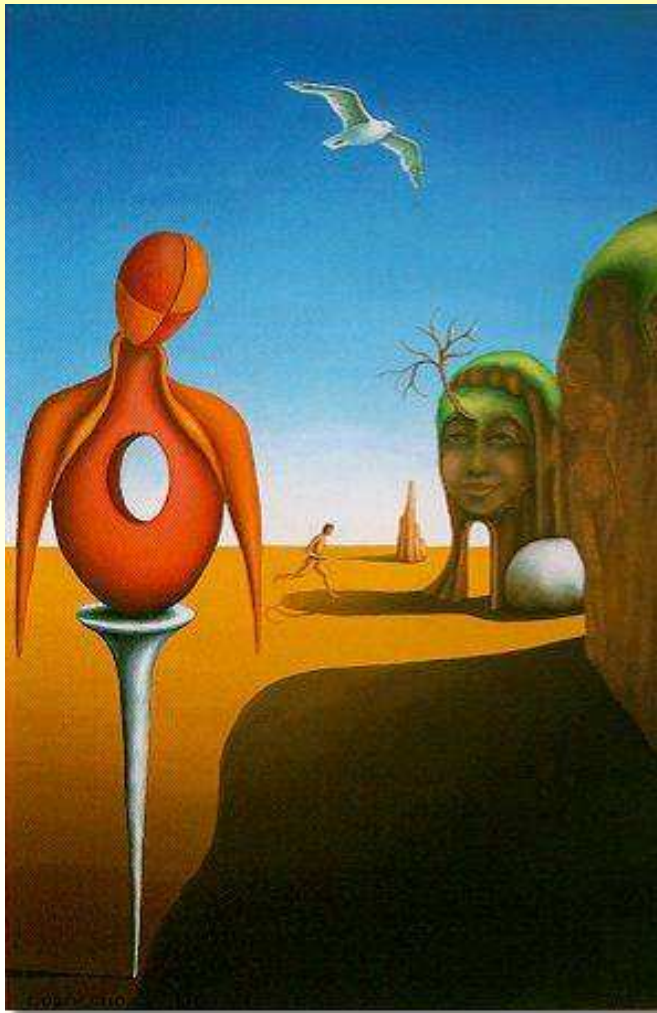
- Il fallimento è garantito se si va allo scontro frontale tra le due forme di leadership
- **Due casi di fallimento:**
 - **La riforma dell'insegnamento primario a Ginevra** (detta "rénovation"): esempio di leadership di una innovazione pedagogica dal basso. Il sabotaggio e il bloccaggio sono venuti sia dal basso (i colleghi) sia dall'alto (l'amministrazione scolastica inizialmente favorevole). Pessima difesa: a chi appartiene la scuola pubblica? (sottinteso: alla base, agli insegnanti)
 - **La premiazione del merito in Italia:** esempio di leadership di una innovazione che viene dall'alto. Rivolta della base.

Leadership dal basso : riferimenti teorici

- La leadership dal basso non è facile, non va da sé
- Esaltante ma può **generare caos, conflitti, rivelarsi una piaga per la scuola, produrre, se non pilotata con abilità, diplomazia e furbizia, tensioni** a livello di sistema o in altre scuole
 - **Il modello teorico che la giustifica: l'innovazione come metastasi**, che si propaga nel corpo del sistema scolastico, lo trasforma. Ciò succede quando si scommette sulla **strategia del contagio**, ossia sulla generalizzazione dell'innovazione per contagio dopo avere fatto la prova della sua validità
 - **Il localismo**, la stretta connessione alla comunità locale i valori del territorio
- **Queste due premesse teoriche spesso si contraddicono l'un l'altra e si azzerano**

QuickTime™ and a
decompressor
are needed to see this picture.

Leadership dal basso: fascino, pregio, prestigio delle micro-innovazioni



24/02/11

- Le micro-innovazioni possono essere:
 - poco contagiose
 - segrete, locali, annidate o nascoste nelle crepe del sistema scolastico
 - Semi-clandestine (sfuggono al controllo dell'amministrazione)
 - trasgressive
- Esigono competenze, capacità multiple
- Hanno l'aureola della rivolta, dell'intraprendenza, della critica del potere
- Richiedono un enorme investimento di energie, grande bravura nella gestione dell'organizzazione, nel consolidamento del consenso
- Riescono se esiste un'intesa con una forte leadership locale
- **Sarebbe auspicabile, per valorizzarle appieno, la presenza di un apparato di regolamentazione, monitoraggio, sostegno, delle micro-innovazioni da parte del vertice del sistema scolastico**

Milano Leadership

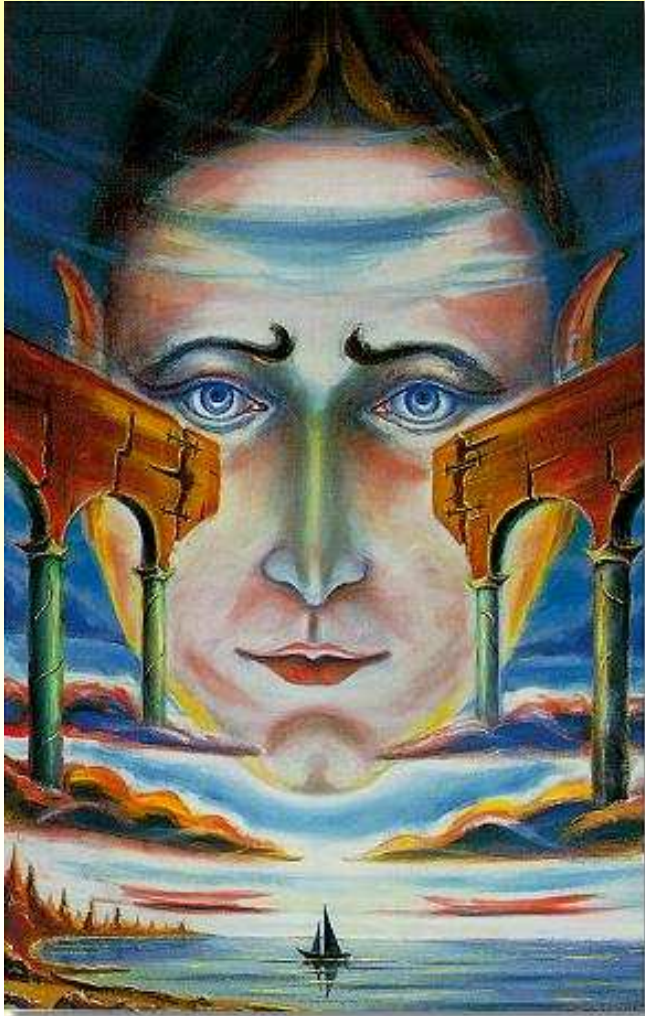
6

COSA CI DICONO LE RICERCHE SULLA LEADERSHIP SCOLASTICA?



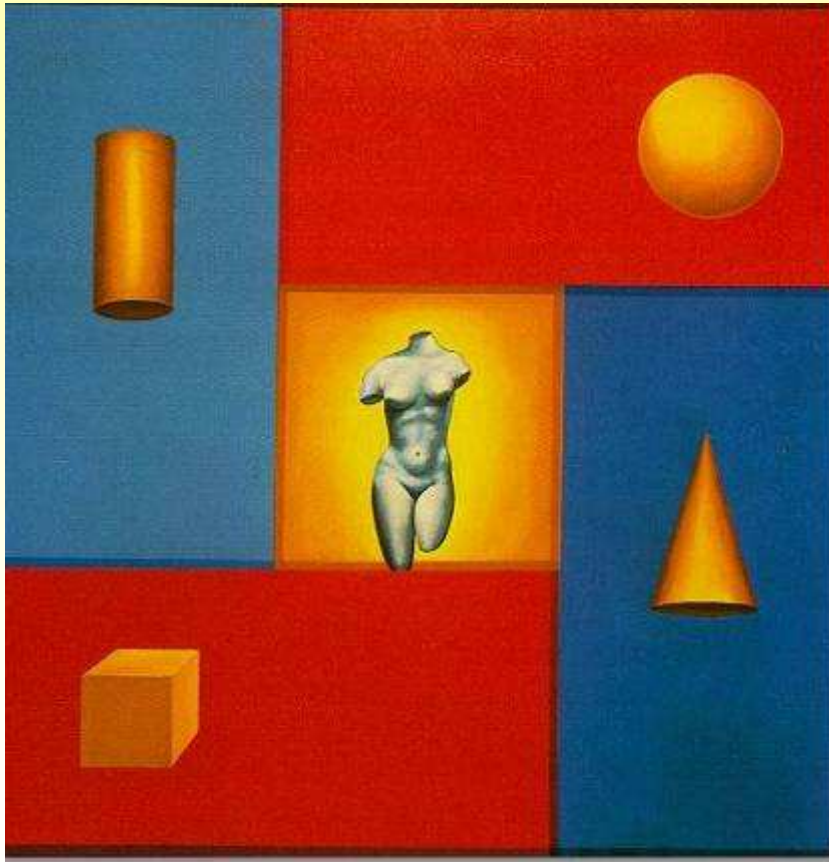
- **I leader contano**
- **La scuola va bene se ha un buon leader (ma come definire un buon leader?)**
- **Se la scuola va male il leader deve pagare**, è molto colpa sua. Cambiare leader in fretta, mandare un segnale a tutti che l'aria è cambiata
- **Cosa occorre per riuscire?**
 - Le scuole devono essere piccole
 - Il leader deve essere amichevole con tutti i suoi collaboratori
 - La condivisione delle iniziative da parte di tutti i membri dello staff scolastico
- **Maggiore è la solidarietà, migliori sono i risultati**
- **Il leader deve sapere organizzare una banca dati e servirsi dei dati relativi alla scuola.** Non può avanzare a casaccio, basarsi sul fiuto personale se si vuole una leadership sostenibile, durevole, non effimera

DIRIGENTE O LEADER? PECULIARITÀ LESSICALE ITALIANA, DA INTERPRETARE



- **Il leader:** capo carismatico, guida illuminata, spirito esaltato? Il leader scolastico non è questo.
 - Frenare il leader esaltato
 - Un collegio di docenti lo potrebbe fare, almeno in teoria, a condizione che non si sia succubi della gerarchia burocratica e politica o prigionieri di schematismi dottrinari e settari
- **Il dirigente:** burocrate, contabile puntiglioso, anima meticolosa e tormentata, personaggio ansioso e diligente? Neppure queste caratteristiche sono quelle del dirigente scolastico
- Né l'uno né l'altro

QUATTRO TEMI



1. **Lo stato attuale delle conoscenze sulla leadership scolastica**
2. **La leadership sostenibile, che dura**
3. **La leadership** nella riforma della scuola a **Chicago**
4. **Il ruolo della leadership nelle scuola che vanno male, da salvare**

1.LA LEADERSHIP NELLE SCUOLE



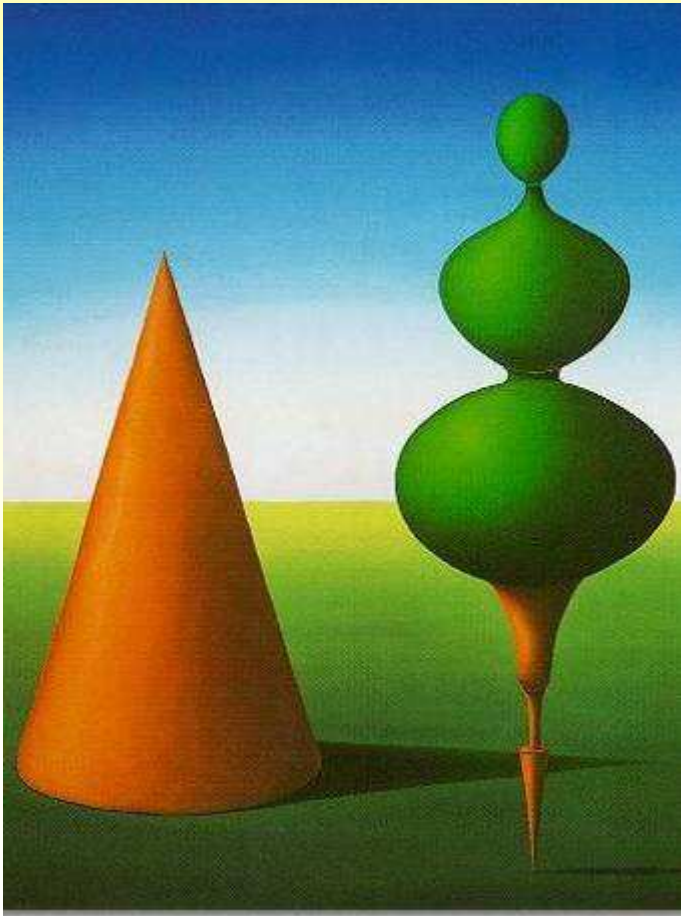
- Richiede competenze specifiche
- Si pratica in terreni difficili:
 - **Il personale scolastico è infido e perfido.** Richiama i versetti del salmo 113 della Bibbia:
 - *Habent manus et non palpabunt*
 - *Habent oculos et non videbunt*
 - *Non clamabunt in gutture suo*
 - **Complotta e reclama** in “camera caritatis”, ossia **dietro le quinte**
 - **Incontrollabile da parte del dirigente autoritario**

CAMBIAMENTO DI ROTTA NELLA TEORIA DELLA LEADERSHIP



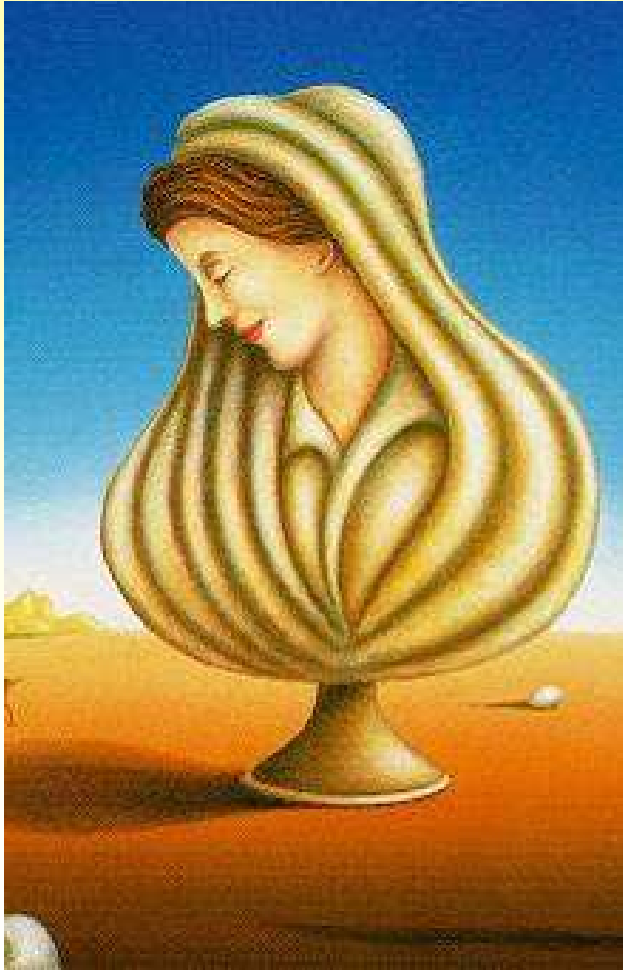
- **Si ottengono risultati migliori, un clima scolastico sereno, con dirigenti che non ficcano il naso nella pedagogia e nella didattica, che non entrano quasi mai nelle classi, che non si occupano dei curricoli, (PDK, Eileen Horng e Susanna Loeb, Nov. 2010)**
- **Svolta di tendenza:** le teorie sull'efficacia delle scuole ("School effectiveness") di una ventina d'anni fa, che puntavano sui fattori d'efficacia, insistevano sulla necessità di **una direzione più pedagogica che organizzativa della scuola**. Queste teorie sono state contraddette dalle recenti ricerche scientifiche sulla leadership
- Il **miglioramento** dei risultati si consegue **con dirigenti abili nella distribuzione delle risorse e nella gestione del personale (l'organizzazione o la gestione dell'apprendimento, che non è gestione amministrativa o burocratica)**

RIBALTAMENTO DELLE TEORIE



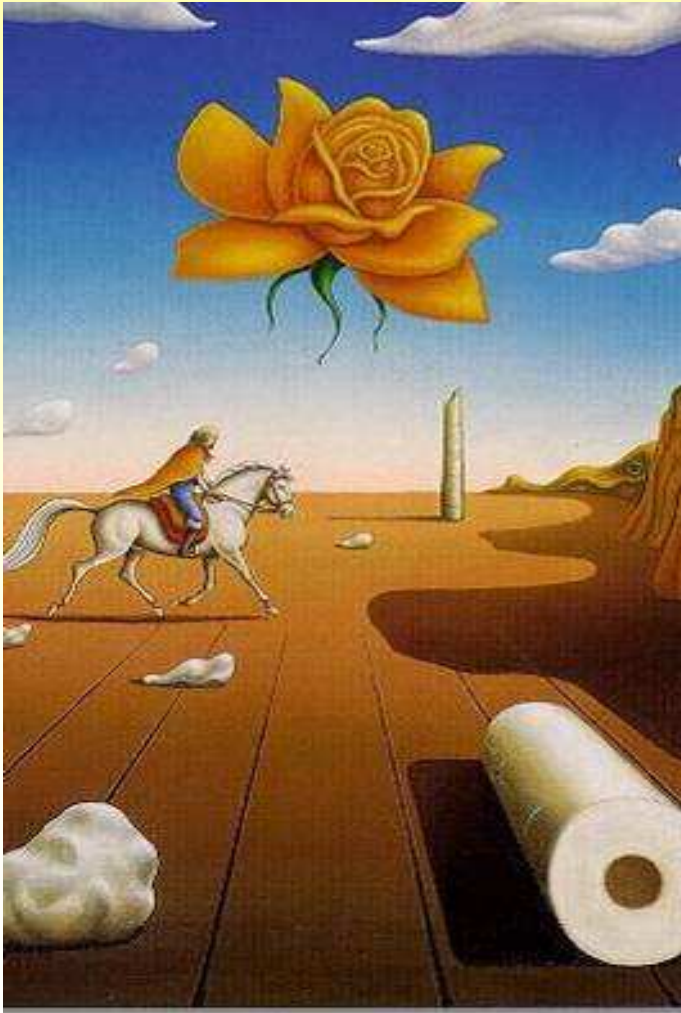
- **La bibliografia pedagogica sulla leadership è radicalmente cambiata negli ultimi vent'anni**
- **Fino alla metà degli anni Ottanta** le indagini empiriche e i trattati analitici mettevano in **dubbio l'efficacia dei dirigenti sui risultati scolastici** e sull'andamento della scuola
- **Oggi più nessuno dubita sul ruolo dei dirigenti.** Sono la **leva del cambiamento** a livello di scuola, ma non è ancora chiaro come la dirigenza scolastica agisca sulle meccanismi che innestano il miglioramento

IL PROTOTIPO IDEALE DI DIRIGENTE



- Ha insegnato
- E' stato un insegnante e aveva chiara fama come insegnante.
- S'intende di didattica e pedagogia
- Come preside è un consigliere ideale dei propri insegnanti
- Questo modello è una rarità
- **Modello impossibile in una scuola grande**, con oltre 1000 allievi, più di 100 insegnanti. Come seguirli tutti? Chi è esperto in letteratura latina, in chimica o in storia medioevale?

UN NUOVO PROFILO DI DIRIGENTE



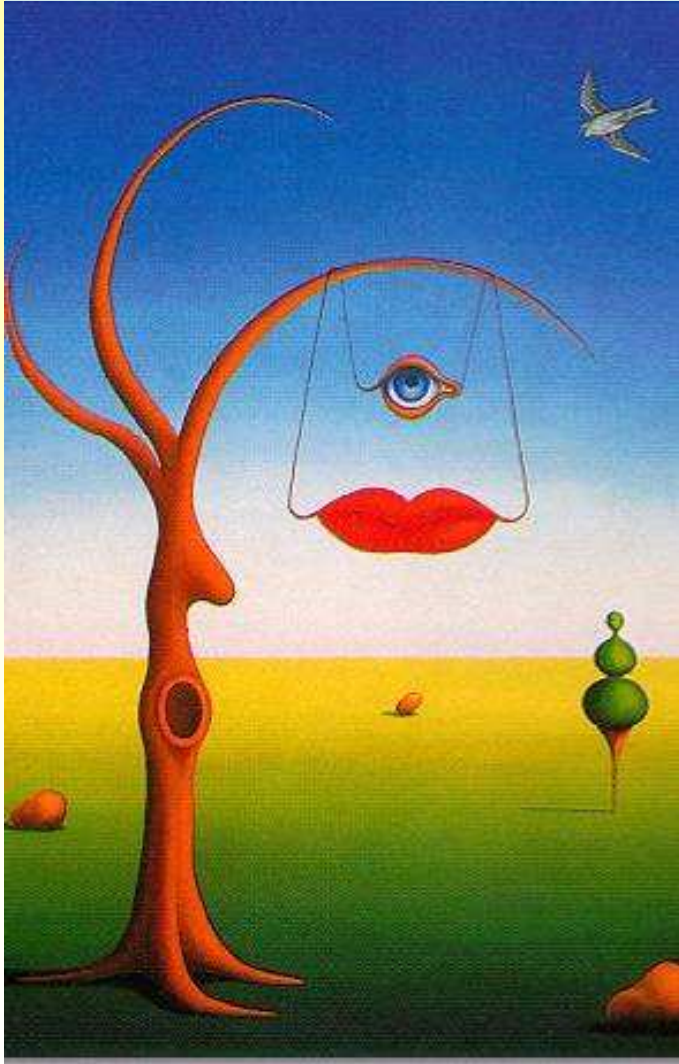
- **Le competenze manageriali** vanno al servizio del miglioramento dell'istruzione e non degli affari burocratici
- Il dirigente deve essere un **manager dell'istruzione**. Questo è un profilo nuovo!
- **Non perdersi ogni giorno dietro le questioni d'insegnamento e apprendimento** che sono di competenza degli insegnanti
- E' assodato che **il coinvolgimento diretto del dirigente nel lavoro in aula ha effetti irrilevanti sui risultati degli studenti**

COMPETENZE CHE CONTANO NELLA LEADERSHIP DI BASE



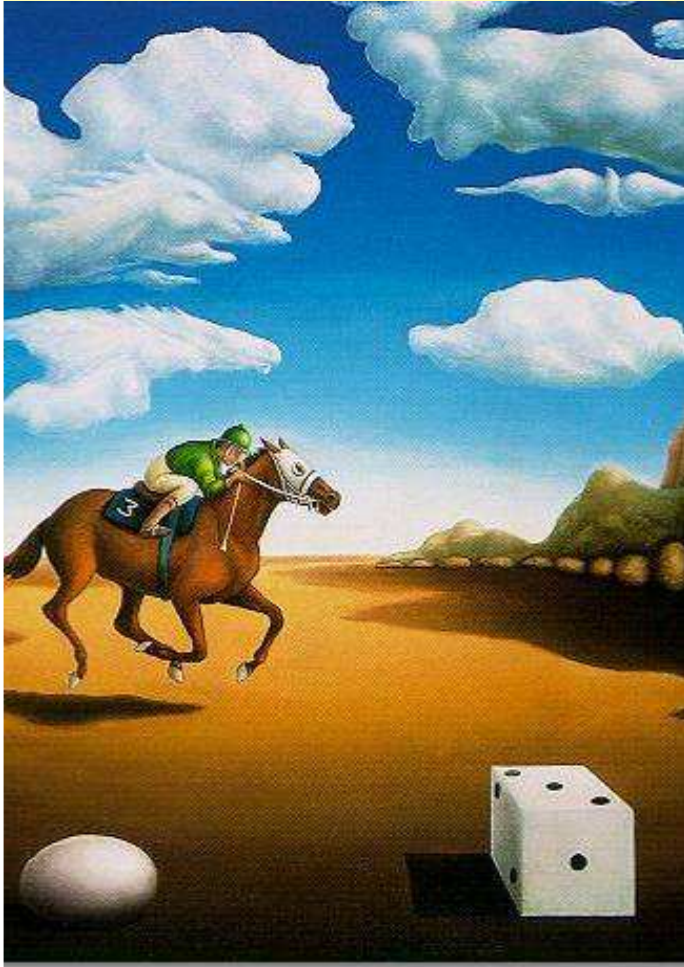
- **I dirigenti esercitano un influsso considerevole** sulla qualità dell'istruzione mediante la loro personalità conciliante, non aggressiva, **quando:**
 - **possono scegliere gli insegnanti,**
 - **possono licenziarli,** operazioni queste inimmaginabili e impossibili, per ora (per sempre?) in Italia
 - **possono costituire team pedagogici** in funzione delle caratteristiche degli studenti che frequentano l'istituto e dei temperamenti degli insegnanti
 - dispongono della possibilità di manovra necessaria per **trattenere nella scuola i buoni insegnanti**
 - dispongono degli strumenti necessari per **stimolare, invogliare gli insegnanti a migliorare**
 - **sono attrezzati per motivare i loro insegnanti,** entusiasmarli, renderli partecipi di un progetto collettivo, pensato e deciso in comune
 - **riescono a creare condizioni materiali di lavoro** (provare piacere ad andare a lavorare) **piacevoli**
 - **[[Indagine svolta per la Wallace Foundation: Karen Seashore Louis, Kenneth Leithwood, Kyla L. Wahlstrom, Stephen E. Anderson et al.: Learning From Leadership: Investigating the Links to Improved Student Learning]]** □

Conclusioni confermate in un'indagine dell'università di Stanford



- Un'indagine su vasta scala condotta dall'Università di Stanford in tre provveditorati scolastici urbani giunge a conclusioni analoghe
- L'indagine:
 - **Partecipanti: 800 dirigenti scolastici,**
 - **1100 vice-presidi o assistenti dei dirigenti** intervistati
 - **32 000 insegnanti**
 - **Questionario impostato su 42 compiti** pertinenti alla direzione di una scuola
- **I risultati:**
 - **Le scuole con miglioramenti significativi** nei risultati degli studenti nei test **hanno dirigenti** che sono **ottimi organizzatori dell'istruzione e della gestione dell'organizzazione scolastica**

COSA SIGNIFICA ESSERE UN BRAVO ORGANIZZATORE DELLA GESTIONE SCOLASTICA ?



- **Sviluppare strutture organizzative** per migliorare l'istruzione
- **Reclutare eccellenti insegnanti**
- **Aiutare gli insegnanti con il supporto appropriato**
- **Gestire la contabilità scolastica in modo trasparente e corretto, reperire fondi e distribuirli in modo oculato**
- **Preservare il clima interno** e sviluppare condizioni di lavoro e apprendimento positivi

Conferme: Le capacità organizzative e gestionali sono sistematicamente correlate a risultati migliori degli studenti, anche nei punteggi nei test

CAMBIARE LE MENTALITÀ NON È FACILE



- **Negli USA** i direttori dedicano **solo un quinto del tempo alla gestione** dell'organizzazione della scuola e dell'istruzione
- **Un terzo del tempo è speso in compiti amministrativi** come per esempio occuparsi dei **problemi disciplinari posti dagli studenti**, oppure della gestione delle **domande burocratiche cartacee** e delle circolari dell'amministrazione scolastica
- **La gestione del personale della scuola è il compito più arduo**, ma i dirigenti non hanno la formazione adeguata per svolgerlo e in molti casi come in Italia non sono autorizzati a farla che in modo limitato.

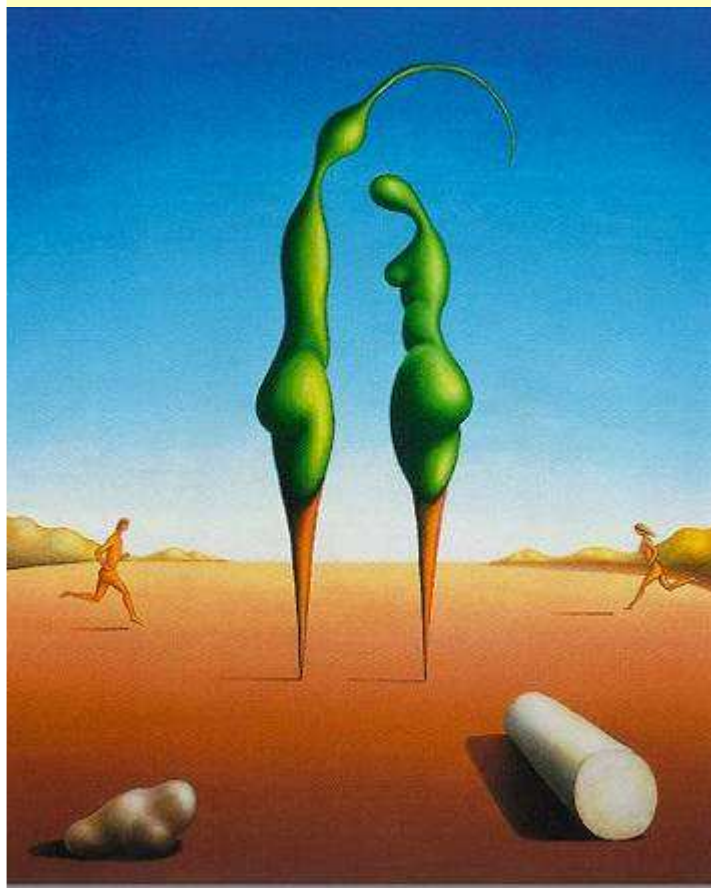
2. LA DIRIGENZA SOSTENIBILE (Andy Hargreaves)



- **Sostenibile** non significa semplicemente che qualcosa possa durare
- L'idea di fondo è invece la seguente: **ogni iniziativa deve essere sviluppata senza compromettere lo sviluppo di altre** nell'ambiente circostante, ora e in futuro (non deve andare a scapito di altri)

3. LEZIONI DALLA RIFORMA DI CHICAGO LA SCELTA DEGLI INSEGNANTI INCOMBE AI DIRIGENTI

(Bryk, Sebring, Allensworth, Luppescu, Easton:
Organizing Schools for Improvement: Lessons from Chicago,2010)



- **L'autonomia del dirigente a scegliere gli insegnanti**, senza tenere conto del sistema dell'anzianità è **una delle chiavi del successo** nella gestione di una scuola.
- Gli effetti del buon uso di questa norma per avviare il cambiamento nelle scuole è **documentato nel volume “Democratic Localism”** di Bryk, Sebring, Kerkow, Rollow e Easton (1998)

CARATTERISTICHE DELLA DIRIGENZA messe in evidenza nella riforma di Chicago



- **La dirigenza scolastica** comprende **tre elementi distinti**:
 - **Dimensione gestionale**
 - **Competenze didattico-pedagogiche**
 - **Capacità relazionali**
- **La dirigenza ha un effetto pervasivo**, trasversale, che coinvolge tutte le dimensioni dell'istituto

ORGANIZZARE LE SCUOLE PER IL MIGLIORAMENTO



- **E' la responsabilità del dirigente**
- **Insegnanti, genitori, ispettori, amministratori scolastici, figure di spicco della vita civica locale, vanno tutti coinvolti dalla dirigenza**
- **Non trascurare nessuna componente**
- **Uniti si è molto più efficaci** nella soluzione dei problemi che non con una burocrazia impersonale
- **Il dirigente** deve fungere da **catalizzatore**
- **Le soluzioni ai problemi** della scuola **non si trovano fuori dalla scuola**, ma nella scuola

IL RUOLO DELLA LEADERSHIP



- **Ampliare la capacità collettiva a sostenere un'organizzazione** della scuola più produttiva e tesa costantemente al miglioramento del profitto e dei comportamenti degli studenti
- Sviluppare la capacità di **autocritica**.
- **Promuovere il cambiamento**, ma a nessuno nella scuola, dirigente compreso, deve essere concesso di trasformare la scuola in un proprio gingillo
- **Fare emergere una forma di dirigenza distributiva** della quale il leader non è che una componente con una competenza specifica
- **Rispettare i ruoli di ogni componente e sostenerli**

4. SCUOLE ALLO SBANDO, SCUOLE DA SALVARE



24/02/11

- **Ribaltare il destino di una scuola**
- **Molteplici ricerche svolte negli Stati Uniti**
- **Risultati poco convincenti:** solo una minoranza di scuole malconce cambia profilo e esce dal pantano

Milano Leadership

24

LA LEADERSHIP IN BALLO



- Dalle indagini risulta che **gli stili di leadership contano poco**: inutile disquisire se sia meglio uno stile manageriale o una leadership educativa
- **Le scuole che migliorano rapidamente** (dopo due anni i punteggi degli studenti nei test si situano nella media) sono scuole nelle quali si riscontra:
 - **una forte leadership,**
 - **un uso sistematico e pubblico dei dati** relativi all'istituto scolastico
 - **un insegnamento concentrato sulla lettura, scrittura, cultura scientifica e matematica**
- **Quando una scuola va male si deve colpire subito alla testa: cambiare immediatamente la dirigenza.** In questo modo si segnala la volontà di cambiamento. Il resto seguirà. Dunque il dirigente è la prima valvola a saltare.

**GRAZIE
PER LA VOSTRA ATTENZIONE**

