

**MOC**

**Libro digitale:  
Leadership condivisa  
nella propria scuola**



# QUADRO DIDATTICO GENERALE

## OBIETTIVI E SCOPI FORMATIVI

### Gli obiettivi formativi specifici di questo corso sono:

- ▶ **Comprendere** la nozione e la pratica della leadership condivisa a scuola.
- ▶ **Promuovere** una mentalità inclusiva e collaborativa nei dirigenti scolastici.
- ▶ **Incoraggiare** il personale docente e i dirigenti scolastici informali ad intraprendere azioni di leadership nelle loro scuole.
- ▶ **Aiutare** i partecipanti al corso a sviluppare un approccio basato su dati comprovati nella definizione degli obiettivi scolastici da parte del personale docente e dei dirigenti scolastici.
- ▶ **Promuovere** pratiche di leadership condivisa ed una mentalità innovativa usando il piano d'azione ed altri strumenti di raccolta dei dati.
- ▶ **Comprendere** in che cosa consista l'approccio di leadership condivisa e come possa venire implementato nelle scuole.
- ▶ **Comprendere** gli elementi costitutivi dell'approccio di leadership condivisa a scuola – visione della scuola, dati, obiettivi e teoria del cambiamento scolastico.

### In questo corso:

- ▶ **Si vedranno video** da cui trarre ispirazione su come diverse scuole hanno implementato la leadership condivisa in Europa e altrove.
- ▶ **Si riceveranno consigli** da persone esperte e colleghi insieme a suggerimenti pratici facili da implementare nel proprio contesto scolastico.
- ▶ **Si apprenderà** quale sia il ruolo dei leader preposti alla distribuzione/condivisione e quello dei leader formativi.
- ▶ **Si scambieranno e condivideranno opinioni** e riflessioni a proposito delle sfide affrontate nel passato e nel presente nell'implementare l'approccio della leadership condivisa.
- ▶ **Si comprenderà** cosa siano gli elementi facilitanti o pratiche di successo che aiutano la leadership condivisa a prosperare nelle scuole.
- ▶ **Si applicherà** la teoria del cambiamento nell'adottare un approccio di leadership condivisa.
- ▶ **Si rifletterà**, si discuterà e si scambieranno opinioni sulle pratiche dirigenziali nella propria scuola.
- ▶ **Si entrerà in contatto** e si condivideranno le proprie esperienze con altri insegnanti e dirigenti scolastici al fine di imparare dalle loro sfide e dai loro successi.
- ▶ **Si userà** una varietà di strumenti online e social media per comunicare ed intraprendere attività valutate tra pari.

### Pubblico di riferimento:

Insegnanti e dirigenti formali e non formali nel personale scolastico interessati ad esplorare un approccio innovativo alla leadership e ad introdurre una mentalità diversa nelle loro scuole.



<https://www.facebook.com/groups/L2C.EU>



# MODULO 1: LEADERSHIP CONDIVISA - DI CHE SI TRATTA?

## 1.0 INTRODUZIONE

### Prima di cominciare – perché parliamo di leadership condivisa?

La leadership era e rimane oggetto di dibattito. Chi è un buon leader? Come si dovrebbe esercitare la leadership? Dall'alto o in modo collaborativo? Come può un leader far in modo di avere l'appoggio della propria squadra? Fin dall'antichità filosofi, poeti ed artisti hanno tentato di descrivere le caratteristiche di chi è degno di essere un leader.

Lao-Tzu, un saggio cinese del VI secolo a.C., tramandò la sua idea di un ottimo leader.

“ Con il migliore leader alla guida le persone sanno a malapena che ne esista uno. Poi viene colui che si ama e si loda. Poi viene colui di cui si ha paura. Poi viene colui che si disprezza e si sfida. Quando un leader non si fida di nessuno, nessuno si fiderà di lui. Il grande leader parla poco. Non parla mai incautamente. Lavora senza interesse personale e non lascia nessuna traccia. Alla fine la gente dice: “lo abbiamo fatto noi.”

Lao-Tzu, Tao-Te Ching, verso 17

Pronti a scoprire di più? **Cominciamo il Modulo 1!**

### Quadro generale del modulo

Questo modulo si presenta così come viene praticato nelle scuole. Questo modulo prospetta uno scenario per l'esito principale del corso: la creazione di un piano d'azione per l'adozione di pratiche di leadership condivisa nella scuola. In questo modulo si imparerà quali siano gli elementi costitutivi delle pratiche di leadership condivisa, che possono essere implementate con successo all'interno di una scuola – l'adozione di una visione condivisa della scuola, l'importanza delle pratiche basate su dati comprovati, e come queste due cose possano aiutare le scuole a porsi degli obiettivi e a creare un piano d'azione. Questo corso fornirà non solo alcune utili definizioni e spiegazioni ma anche alcune testimonianze e considerazioni da parte di chi lo ha già completato. Verranno dunque affrontati i seguenti argomenti:

- ▶ **Cos'è la leadership scolastica** e quali sono in particolare le caratteristiche di un approccio di leadership condivisa?
- ▶ **Quali sono gli elementi costitutivi** di un approccio di leadership condivisa in una scuola?
- ▶ **Perché la leadership** condivisa è legata all'innovazione?
- ▶ **Benefici** delle pratiche di leadership condivisa.
- ▶ **Introduzione all'attività formativa conclusiva** – preparazione di una proposta di piano d'azione scolastico e valutazione di altri piani d'azione redatti dai colleghi.

### Video per un quadro generale del modulo

Per cominciare si consiglia la visione del video qui sotto, il quale fornirà un breve quadro generale del corso e in particolare del primo modulo.



### Definire gli obiettivi formativi

Prima di cominciare ad imparare ed esplorare si pensi a ciò che si intende ottenere da questo corso e si compili una lista di obiettivi. **Si scelgano almeno tre** obiettivi dalla lista riportata qui sotto e si identifichino quelli particolarmente rilevanti per il proprio contesto. Ci si senta incoraggiati a formulare obiettivi che non sono inclusi nella lista ma che sono rilevanti per il contesto specifico della propria scuola.

**Approfondire** cosa sia un approccio di leadership condivisa alla formazione scolastica.

**Imparare** come un approccio di leadership condivisa possa venire implementato nella propria e in altre scuole.

**Imparare** e fare esperienza diretta di come le pratiche di leadership condivisa siano connesse alla visione della scuola e condividere la propria esperienza.

**Comprendere** il ruolo fondamentale dei dati nelle pratiche di leadership condivisa.

**Riflettere** sul proprio ruolo all'interno della propria scuola e delle sue pratiche.

# MODULO 1

## 1.1 APPRENDERE LA LEADERSHIP PER IL CAMBIAMENTO – PERCHÉ E COME?

### Cos'è la leadership?

La leadership è un **processo sociale di influsso capace di mobilitare uno sforzo negli altri per raggiungere un obiettivo specifico al servizio di una visione**. Ha a che vedere con l'apprendere insieme, costruendo significati e conoscenze in modo collettivo e collaborativo. In questo senso una leadership scolastica coerente e ben costruita permetterà al personale docente, al personale amministrativo scolastico, ai presidi e ai capi dipartimento di generare idee insieme, pensare e giustificare il proprio lavoro alla luce di credenze condivise. A sua volta ciò li aiuterà a definire azioni ed obiettivi concreti derivanti da concezioni condivise.

Siamo tutti d'accordo che la leadership è un elemento fondamentale quando si intende introdurre cambiamento ed innovazione in qualunque tipo di organizzazione comprese le scuole. Per questo la si può chiamare anche **leadership per il cambiamento**, che è anche l'approccio adottato in questo corso.

### Video: perché concentrarsi sulla leadership condivisa?

Ma cosa significa leadership per il cambiamento? Quale modello ci permette di coinvolgere l'intera comunità scolastica e di lavorare in modo interdipendente? Ecco, la risposta a questa domanda, come forse qualcuno avrà già indovinato, è l'approccio della leadership condivisa. Al contrario del delegare, la leadership condivisa ha un legame diretto con l'innovazione scolastica e con il successo degli studenti. Al tempo stesso ricopre un ruolo importante nel lavoro di sviluppo delle capacità all'interno della scuola.

Ascoltiamo la **Professoressa Alma Harris**, docente di leadership e politiche formative, Dipartimento di Scienze della Formazione, Università di Bath, Regno Unito, mentre ci spiega cosa sia la leadership condivisa e perché è importante. Si noti che in questo video si parla di leadership distribuita, che è un sinonimo di leadership condivisa: [▶ https://www.youtube.com/watch?v=-plm5x18s8](https://www.youtube.com/watch?v=-plm5x18s8)

### Elementi di leadership condivisa nella scuola

Nell'indagare la leadership condivisa nelle scuole si scopre che non esiste un'unica ricetta, poiché alcune pratiche che vanno bene per una scuola potrebbero non andare bene per un'altra. Ciò nonostante abbiamo scoperto che i seguenti elementi sono fondamentali nella pratica della leadership condivisa:



### Attività: Qual è la realtà della propria scuola?

Guardiamo in che situazione si trova la propria scuola! Si pensi agli elementi di leadership condivisa presentati da Alma Harris nel video precedente. Sono presenti nella propria scuola? Si **spuntino** tutte le pratiche rilevanti per la propria scuola. Opzioni:

- Collaborazione** tra la propria scuola e altre scuole nella regione/nel paese
- Coinvolgimento** del personale docente in squadre dirigenziali
- Coinvolgimento** degli alunni in squadre dirigenziali
- Collaborazione** tra squadre all'interno della propria scuola.

# MODULO 1

## 1.2 LEADERSHIP CONDIVISA NELLE SCUOLE

### Cosa identifica la leadership condivisa quando funziona?

Nella sezione precedente abbiamo imparato perché la leadership è importante e che funziona al meglio quando è condivisa.

Cosa sappiamo del legame tra la leadership condivisa ed organizzazioni di successo come ad esempio le scuole? Ascoltiamo di nuovo la Professoressa Alma Harris e approfondiamo il tema della leadership condivisa e di come si applica alle scuole: [▶ https://youtu.be/biPC\\_IJyiHo](https://youtu.be/biPC_IJyiHo)

? *Lei è d'accordo che il ruolo principale di un leader sia quello di crescere altri leader? Se sì, come? e se no, quali sono i ruoli di un dirigente scolastico?*

### Quali sono gli elementi costitutivi della leadership condivisa a scuola?

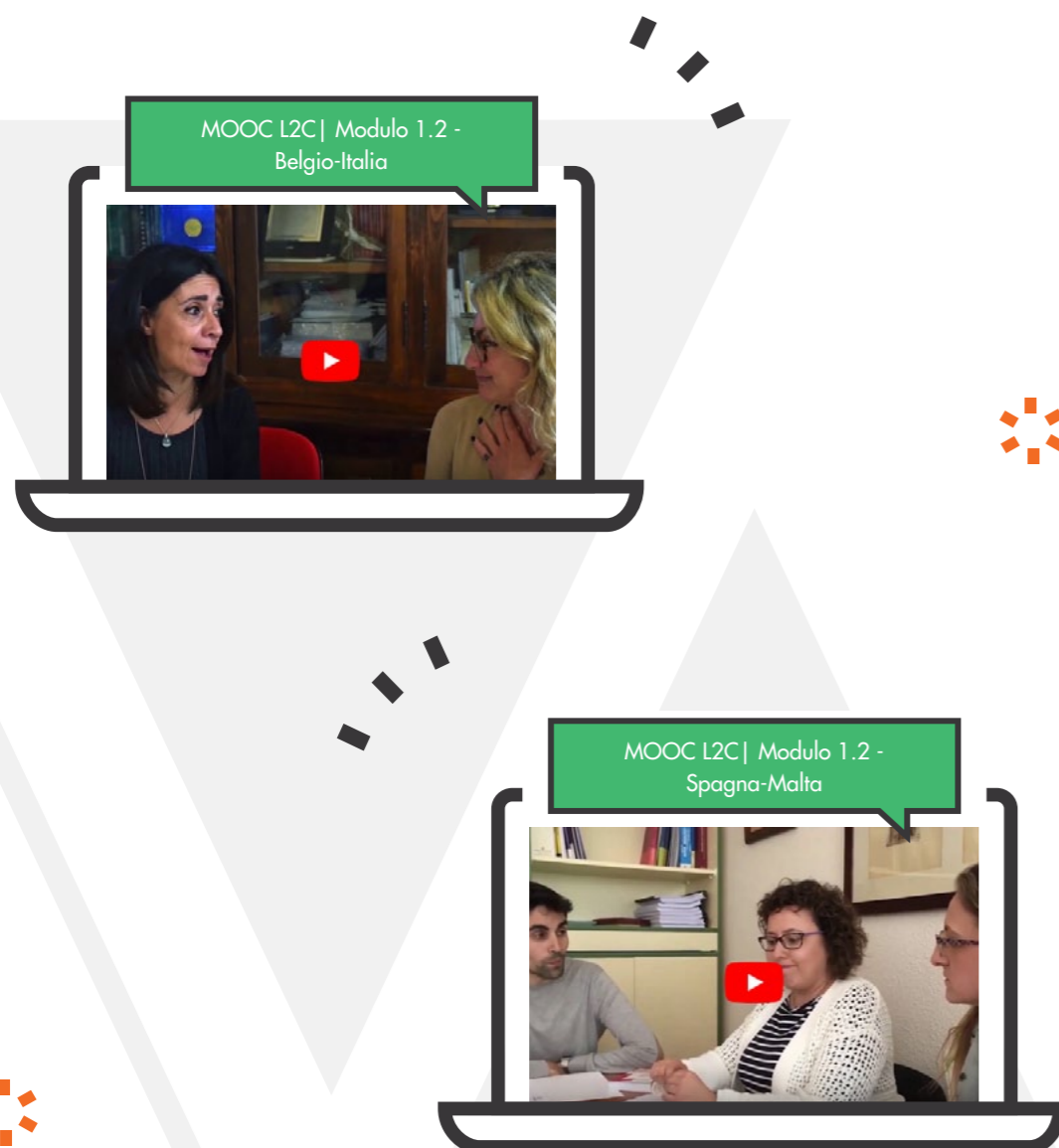
La Professoressa Alma Harris sostiene che nelle scuole la leadership condivisa abbia le seguenti componenti:



La leadership condivisa (anche detta distribuita) non significa dare via il potere o il controllo, per offrire la possibilità ai dirigenti informali di farsi avanti ed assumersi maggiori responsabilità. I leader creano nella propria organizzazione le condizioni adatte affinché le persone si sentano capaci di mettere a disposizione le loro competenze.

## Quali sono i benefici ed i rischi relativi all'adozione di un approccio di leadership condivisa nelle scuole?

Cosa possono dirci gli insegnanti ed i dirigenti scolastici a proposito dei benefici derivanti dall'adottare un approccio di leadership condivisa nelle loro scuole e dei rischi con i quali si sono confrontati? Ecco la testimonianza dei partecipanti al progetto L2C a proposito dei vantaggi ottenuti nelle loro scuole.



## 1.3 INTRODUZIONE AL CORSO – ATTIVITÀ CONCLUSIVA

### Cosa si dovrà consegnare?

In questo modulo abbiamo appreso che quando la leadership è condivisa il **processo decisionale e la definizione degli obiettivi avviene in modo collaborativo** a differenza di quanto avviene in un processo decisionale dall'alto. Si consiglia di cominciare già da ora a pensare a come l'apprendimento degli studenti possa venir migliorato, a come si possano stabilire degli obiettivi intermedi e a come si possano definire chiaramente degli strumenti capaci di contribuire alla realizzazione della propria visione della scuola.

Nel **Modulo 2** si dovrà prendere in considerazione la propria visione della scuola e come essa possa allinearsi o adattarsi ai dati raccolti a proposito della propria scuola. Nel **Modulo 3** si dovrà creare un piano d'azione, definendo gli obiettivi finali ed intermedi per la propria scuola e come si intende promuovere un approccio di leadership condivisa nelle varie azioni ed attività proposte.

Il piano d'azione è un documento che sarà utile a definire gli obiettivi finali, a determinare gli obiettivi intermedi, a formulare i propri assunti e ad elaborare e pianificare l'approccio di leadership condivisa che verrà impiegato per raggiungere gli obiettivi finali.

Lo scopo del piano d'azione è quello di fornire un punto di partenza per l'implementazione di ciò che è stato appreso durante il corso. Si tenga presente che il piano d'azione non è un semplice prodotto statico, ma deve essere inteso come un documento dinamico che può essere modificato ed adattato durante l'anno scolastico. L'idea è che venga sottoposto a colleghi e dirigenti scolastici e rielaborato insieme in modo condiviso e collaborativo.

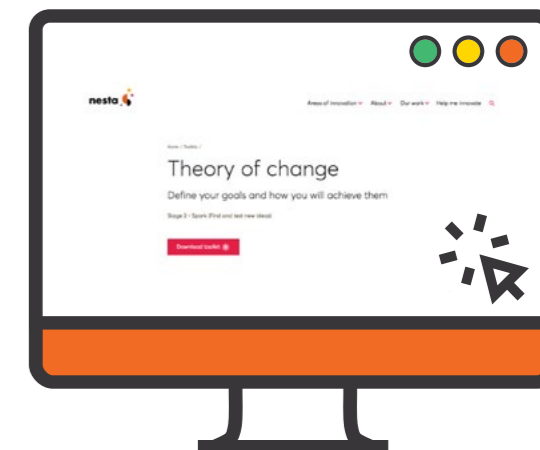
Il piano d'azione è pensato in modo da fornire a se stessi e ai propri dirigenti scolastici e colleghi uno strumento di riflessione e mappatura, in modo da facilitare una discussione concernente i vari obiettivi posti ed il tipo di approccio di leadership condivisa che si intende adottare.

### Da una teoria del cambiamento ad una proposta di azione

Al fine di creare una proposta esaustiva per un piano d'azione per la propria scuola, si consiglia di fare riferimento alla teoria del cambiamento di NESTA. Configurare una teoria del cambiamento, che sia **uno strumento più che una teoria**, significa tracciare un itinerario che definisce le tappe attraverso le quali si intende raggiungere il proprio scopo o i propri scopi. Ciò è utile a determinare se il proprio lavoro sta contribuendo a creare l'effetto desiderato o se è necessario prendere in considerazione anche altri metodi.

Facoltativo: se si desidera approfondire l'idea alla base della teoria del cambiamento di NESTA, si faccia riferimento alla Guida per sviluppare una teoria del cambiamento adatta al proprio programma disponibile sul sito web di NESTA:

<https://www.nesta.org.uk/toolkit/theory-change/>



### Come viene utilizzata la teoria del cambiamento in questo corso?

In questo corso il **diagramma della teoria del cambiamento viene convertito in una griglia per formulare una proposta di piano d'azione per le scuole che include una sezione dedicata all'approccio di leadership condivisa**. Nelle sezioni a venire si dovrà riempire il diagramma sulla base della propria visione della scuola, sulla base dei dati che si hanno a disposizione o che si intende raccogliere e sulla base delle attività che si ritiene possano essere utili nella propria scuola.

Diversi esempi di piani d'azione redatti da altre scuole europee verranno forniti insieme alla loro valutazione e ad una griglia di criteri al fine di poter determinare le caratteristiche di un buon piano d'azione.

Per approfondire l'idea alla base del diagramma della teoria del cambiamento (qui convertito in un piano d'azione scolastico) si faccia riferimento al seguente video: <https://vimeo.com/88053672>

## 1.4 RIEPILOGO DEL MODULO 1

### Da una visione all'azione

Nel primo modulo abbiamo imparato che la leadership condivisa è un processo sociale in cui dirigenti formali supportano, intraprendono e incoraggiano le capacità dirigenziali di tutti gli agenti coinvolti nella scuola. Abbiamo visto che la leadership condivisa è un approccio efficace nell'aiutare organizzazioni a promuovere il cambiamento. Per questo motivo si parla di **leadership per il cambiamento**.

Una **visione e dei valori** che siano chiari e condivisi da tutti sono il nucleo fondamentale della leadership. Nel prossimo modulo vedremo che cos'è una visione della scuola e come essa possa adattarsi alla realtà in continuo cambiamento all'interno di una scuola.

Si apprenderà anche come utilizzare una base di dati comprovati e i dati raccolti in prima persona per creare un piano d'azione per la propria scuola! Ma prima di cominciare il secondo modulo e approfondire la pratica della leadership condivisa, si rifletta e si valuti per un momento ciò che si è appreso in questo modulo.

Nel frattempo si può già dare un'occhiata al modello di piano d'azione che si dovrà consegnare alla fine e si può iniziare a compilare la prima colonna su "Qual è il problema che si sta cercando di risolvere" Potrebbe essere interessante anche cominciare a riflettere sulle altre parti del piano d'azione!

### Materiale aggiuntivo

Voglia di saperne di più? Per maggiori informazioni sul tema della leadership condivisa e sullo stato della ricerca su questo tema o magari per sapere quali sono le più recenti pubblicazioni su questo tema?

Si faccia riferimento ai materiali aggiuntivi reperiti dai partner del nostro progetto ed elencati qui sotto. Sono disponibili video, articoli e libri che offrono un approfondimento sul tema della leadership condivisa:

- Una cornice teorica per la leadership condivisa (in inglese) di Linda Lambert, articolo online e collegamenti ad altre pubblicazioni scientifiche:  
<http://www.ascd.org/publications/educational-leadership/may02/vol59/num08/A-Framework-for-Shared-Leadership.aspx>
- Strategie d'utilizzo della leadership condivisa (in spagnolo):  
[http://formacion.intef.es/pluginfile.php/106295/mod\\_imsdp/content/3/4a\\_estrategias\\_para\\_desarrollar\\_un\\_liderazgo\\_compartido.html](http://formacion.intef.es/pluginfile.php/106295/mod_imsdp/content/3/4a_estrategias_para_desarrollar_un_liderazgo_compartido.html)
- Video sulla leadership condivisa e su come funziona nelle scuole:  
<https://www.youtube.com/watch?v=09SMGXTXVww&feature=youtu.be>
- Video sulle buone norme in materia di leadership condivisa: Sviluppare l'intervento degli studenti con Joe Balleweg:  
[https://www.youtube.com/watch?v=bEzoQfT9\\_0&feature=youtu.be](https://www.youtube.com/watch?v=bEzoQfT9_0&feature=youtu.be)
- Diversi approcci alla leadership – Serie di articoli:  
<https://www.leadershipmatters.org.uk/category/action-plans/>
- Diversi approcci alla leadership, tra gestione e leadership condivisa, PPT (in italiano):  
<https://drive.google.com/file/d/1jzpmv1mNyAqXmhtgQEkvHnmertc8UNAi/view>



## QUIZ 1

1. L'approccio della leadership condivisa è anche noto come (seleziona tutte le risposte appropriate):

2. Nelle scuole che promuovono la pratica della leadership condivisa, gli alunni si trovano al centro della visione e del lavoro della scuola.

3. È importante stabilire delle strutture affinché gli insegnanti possano lavorare in modo interdipendente ed intraprendere discussioni e riflessioni sulle pratiche della scuola.

4. I ruoli di leadership corrispondono ai ruoli dirigenziali formali.

5. La configurazione della squadra dirigenziale non è importante.

# MODULO 2: LA LEADERSHIP CONDIVISA NEL CONTESTO DELLA SCUOLA: VISIONE, MISSIONE, DATI ED OBIETTIVI

## MODULO 2

### 2.0 INTRODUZIONE

#### Introduzione Modulo 2

In questo modulo si apprenderà quali elementi "interni alla scuola" sono importanti per l'implementazione delle pratiche di leadership condivisa all'interno della scuola:

- ▶ una **visione** della scuola condivisa
- ▶ la **traduzione** delle visione della scuola in una missione
- ▶ l'**utilizzo di dati** nell'implementazione della visione della scuola

Ci sarà anche l'opportunità di discutere ed imparare gli uni dagli altri a proposito delle sfide e degli elementi facilitanti nelle pratiche di leadership condivisa nelle nostre scuole.



#### Video per un quadro generale del modulo

Il video qui sotto presenterà nel dettaglio il contenuto di questo modulo e ciò che ci si può aspettare nelle unità a venire.

#### Obiettivi formativi del modulo

Dopo aver appreso cosa sia la leadership condivisa e perché sia importante, approfondiamo la realtà della scuola ed esploriamo in che modo essa sia connessa ad una visione, ad una missione, al successo degli alunni e a tanto altro. Tuttavia, prima di cominciare, soffermiamoci sugli obiettivi formativi di questo modulo.

Si **SELEZIONINO** almeno tre obiettivi dalla lista riportata qui sotto e si identifichino quelli particolarmente rilevanti per il proprio contesto. Ci si senta incoraggiati a formulare obiettivi che non sono inclusi nella lista ma che sono rilevanti per il contesto specifico della propria scuola.

Si condividano i propri obiettivi formativi con i colleghi e si dia un'occhiata a cosa hanno scritto gli altri.



Strumento:

<https://padlet.com/eunacademy/tlqvuo0elb40>



#### IMPARARE E FARE ESPERIENZA

diretta di come le pratiche di leadership condivisa siano connesse alla visione della scuola e condividere la propria esperienza

#### COMPNDERE

il ruolo fondamentale dei dati nelle pratiche di leadership condivisa

#### RIFLETTERE

sul proprio ruolo all'interno della propria scuola e delle sue pratiche

### 2.1 LA VISIONE DELLA SCUOLA

La leadership ha a che fare innanzitutto con la visione.



#### Cos'è una "visione"?

Una visione è un impegno che è chiaro, conciso, esplicito e facile da capire. Si può tradurre in tutte le azioni ed è riconoscibile nei suoi obiettivi specifici nel corso di tutto il processo. Per quanto gli insegnanti lavorino a volte da soli nelle loro classi, la scuola opera come un'unità integrata. In questo senso lo scopo di una visione comune con una dichiarazione d'intenti ben definita è quello di **stabilire un legame tra il personale scolastico ed uno scopo fondamentale e coinvolgere tutti nel suo raggiungimento attraverso una relazione interdipendente.**

#### Strumenti per una leadership dirigenziale efficace: la visione

Guardiamo da vicino alcuni leader scolastici. Qual è la loro visione della scuola e in che modo si mobilitano in direzione del suo pieno raggiungimento? Si guardi il video qui sotto e si provi a riflettere sulla propria visione della scuola: ▶ <https://www.youtube.com/watch?v=Pf3rGbCFH54>

#### Punto di riflessione

Tutti e tre i leader scolastici intervistati nel video condividono la stessa opinione secondo la quale **l'apprendimento dei loro studenti si trova al centro della visione della scuola.** In qualità di leader formali essi hanno la responsabilità di creare opportunità affinché dei leader formativi possano emergere. Questi leader **riorganizzeranno, ristabiliranno e ridefiniranno la direzione della scuola in modo da fornire agli studenti opportunità di successo.** Questa responsabilità è collettiva – è necessario che non soltanto la squadra dirigenziale ma l'intera comunità scolastica capisca e sposi la visione della scuola volta al successo degli studenti.

**La responsabilità del miglioramento dell'apprendimento degli studenti e le sfide che ciò comporta sono condivise tra tutti.**

#### Qual è una visione dell'educazione da cui trarre ispirazione?

<https://padlet.com/eunacademy/xq291w1h9ms0>

Cosa rende eccellente una visione dell'educazione? Perché?

Si prenda visione degli esempi sul Padlet di alcune dichiarazioni d'intenti nell'ambito dell'educazione da cui trarre ispirazione. *Si può cominciare con il postare questo esempio per fornire una fonte d'ispirazione ai partecipanti.*

"Education is a social process. Education is growth. Education is not a preparation for life; education is life itself".

- John Dewey

#### Momento di riflessione

Si rifletta sulle seguenti domande, si postino le risposte sul Padlet, si reagisca ai post degli altri facendo domande e commenti rispetto a quello che hanno scritto.

? *Lei ha una visione della scuola? Se sì, si posti un riepilogo in inglese della propria visione della scuola e di come viene definita all'interno della propria scuola. Se no, ritiene che una visione della scuola in comune possa contribuire al raggiungimento dei suoi obiettivi? Come?*

<https://padlet.com/eunacademy/3kp172ovo4dc>

## 2.2 LA MISSIONE DELLA SCUOLA

### Da una visione ad una missione

“Una visione interdipendente può venir realizzata soltanto attraverso l'azione collaborativa, per cui le relazioni in gioco diventano fondamentali. È necessario trovare altre persone che si prestino alla visione complessiva e che siano disposte a collaborare con tenacia affinché la visione si realizzi...Costruire una concezione condivisa della visione complessiva è un processo continuo di dialogo senza fine”

(The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization, Senge, Kleiner, Roberts, Ross & Smith 1994, p. 231)

All'interno della scuola un'atmosfera collaborativa e coinvolgente implica una **cultura scolastica aperta**, la quale promuova iniziative ed incoraggi insegnanti e personale docente a contribuire e partecipare ad una conversazione concernente il miglioramento della scuola. Promuovere una tale cultura di dialogo comporta **condividere il potere e rafforzare le strutture** che supportano la collaborazione ed il lavoro interdipendente. Tali strutture includono tempi e luoghi dedicati affinché gli insegnanti possano condividere la pianificazione, lavorare insieme e valutare il lavoro ed i progressi fatti dagli studenti.

Il processo di dialogo e collaborazione continuata si traduce in una dichiarazione d'intenti per la scuola.

Una dichiarazione d'intenti è una breve spiegazione del perché un'organizzazione esiste. Essa descrive lo scopo e l'intenzione complessiva di un'organizzazione. La dichiarazione d'intenti fa da supporto alla visione e serve a comunicare scopo e direzione all'intera comunità scolastica (personale docente, studenti, genitori e altri).

Mentre si guarda più da vicino come sono fatte le visioni e le missioni della scuola, si consiglia di cominciare già a pensare e magari già a compilare una bozza per la sezione “Quale cambiamento sul lungo periodo ci si pone come obiettivo?” del piano d'azione che si deve consegnare alla fine del corso. Poiché questi obiettivi devono essere pensati in relazione alla missione della propria scuola, potrebbe valer la pena abbozzare già ora questa parte!

### Esempi di missioni scolastiche

Come si qualificano la missione e la visione della scuola in una scuola che implementa l'approccio della leadership condivisa? Guardiamo i contributi ricevuti da alcune scuole:

#### Istituto Comprensivo Figline Valdarno, Firenze, Italia

“La nostra visione della scuola è ‘Rispetto, condivisione dei valori e delle competenze’. Coinvolgiamo l'intera comunità scolastica, anche se non è sempre facile! Siamo un istituto molto grande con diversi livelli di scuola dall'infanzia fino alla scuola secondaria di primo grado. Molte persone fanno parte di questa comunità a partire dal personale docente fino ai genitori e stakeholder. Siamo attivi anche in reti scolastiche e condividiamo progetti, iniziative ed esperti con le diverse scuole e municipalità coinvolte. La nostra missione fondamentale è quella di fornire agli studenti opportunità di successo... ed aumentare la loro motivazione e curiosità. Le discipline TIC sono quindi ben integrate nel curriculum scolastico. Tra i nostri progetti ci sono: robotica, eTwinning, cyber aiuto, orientamento professionale, e tanti altri che favoriscono la libera espressione degli studenti. Ovviamente tutto ciò è possibile perché il personale docente ed il dirigente scolastico lavorano insieme, condividendo competenze ed una missione comune”.



Visione della scuola RHIZO, 4 elementi

#### GO! Secundair Onderwijs Lennik, Belgio

“La nostra visione della scuola è stata creata dall'intera squadra scolastica ed è stata approvata da tutti. L'obiettivo principale della nostra scuola che si traduce nella nostra missione è quello di fornire formazione di qualità ed aumentare le competenze dei nostri studenti al fine di prepararli al meglio per la società del futuro. Formare giovani responsabili e capaci di impegnarsi nel rispetto degli altri e dell'ambiente è il nostro compito principale. Noi rappresentiamo un'organizzazione motivata, innovativa e creativa, che si impegna a trarre il meglio da ogni talento. Per noi sono particolarmente importanti lo sviluppo ed il benessere degli studenti e del personale docente. Una squadra motivata, dedita e competente è un fattore indispensabile per la realizzazione dei nostri obiettivi”.

#### GTI school Londerzeel, Belgio

“Alla GTIL tutto parte dall'apertura e dal rispetto di tutti, di tutte le cose e di tutte le persone. Il nostro punto di partenza è sempre l'identità unica di un allievo nel rispetto di una serie di regole chiare. Formiamo gli alunni con talenti tecnici affinché diventino esperti appassionati e coinvolti. Ciò avviene in un ambiente professionale attraverso insegnanti competenti, dediti e pieni di entusiasmo.

Insieme agli alunni, ai loro genitori e a tutte le parti coinvolte prepariamo gli alunni ad affrontare il loro futuro.

Tutto quello che facciamo prende avvio dalla nostra visione della scuola ed è in qualche modo connesso ad essa”.

#### Scuola IES LOS SAUCES, Zamora, Spagna

“La missione della nostra scuola comporta l'apertura di orizzonti ampi attraverso il nostro approccio internazionale ed il nostro progetto linguistico, i quali si concentrano soprattutto su una varietà di attività mirate a trarre il meglio dai nostri studenti utilizzando, tra le altre cose, TIC, nuovi approcci metodologici, progetti interdisciplinari e scambi studenteschi”.

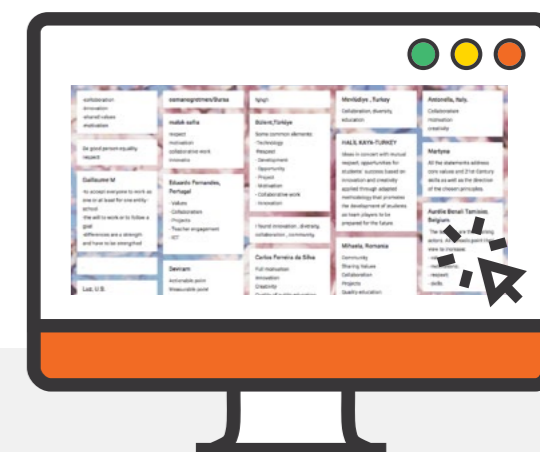
### Attività – elementi comuni nelle missioni scolastiche

Quali elementi in comune sono riscontrabili nelle missioni scolastiche riportate nella sezione precedente?

Si guardi sul Padlet: <https://padlet.com/eunacademy/cipmuv0ikbsb>

Integra il Padlet ed includi i seguenti esempi:

- ▶ **Studenti** al centro della missione scolastica
- ▶ **Progetti** vengono impiegati per raggiungere gli obiettivi scolastici



## MODULO 2

### 2.3 DATI COMPROVATI COME ELEMENTO FONDAMENTALE PER LA PRATICA DELLA LEADERSHIP CONDIVISA

#### Perché parliamo di dati comprovati?

Dopo aver chiarito l'importanza nella scuola di una visione e di una missione condivise ed in comune, è arrivato il momento di capire come si può tradurre la visione in azione. Tuttavia una lista delle cose "da fare" potrebbe non essere ciò di cui la propria scuola ha bisogno.

Perché è importante raccogliere dati sull'apprendimento degli studenti? Ci si ricordi che l'apprendimento degli studenti è stato posto al centro del lavoro nella scuola. Ecco, come si può sapere però quali sono le azioni ed attività richieste per il raggiungimento degli obiettivi? E come si possono definire gli scopi di un'attività se non si ha un'idea chiara di quale sia la situazione nella propria scuola?

La risposta è: sulla base di dati comprovati.

Perché allora parliamo di dati comprovati e di raccolta delle informazioni quando parliamo di pratiche di leadership condivisa?

Come appreso in precedenza, la leadership si concentra più sulle interazioni che sulla pratica e si basa su una **visione e missione condivisa ed in comune** che funge da faro d'orientamento per il personale scolastico. **La visione comune è il "perché", mentre i dati sono il "cosa".**

Per poter definire un piano chiaro o con obiettivi concreti nella propria scuola è necessario raccogliere informazioni e comprendere la propria scuola. Ciò può avvenire attraverso uno strumento specifico o attraverso l'analisi dei dati già a disposizione.

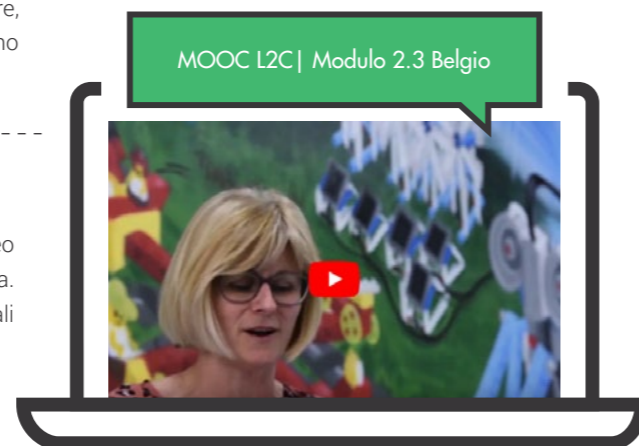
Determinate azioni conoscitive sono necessarie al fine di:

- ▶ **Comprendere** il contesto locale ed informare l'intera comunità scolastica (personale docente, genitori, alunni, ecc.) del cambiamento che si intende apportare alla scuola.
- ▶ **Raccogliere ed utilizzare** informazioni concernenti trend e sviluppi attuali per dare forma al cambiamento e comunicare la visione.
- ▶ **Tenere** se stessi ed i colleghi sempre aggiornati.
- ▶ **Articolare** le ragioni per cui un cambiamento è necessario e rendere chiaro il suo scopo.

Nel corso di questa sezione si consiglia di dare già un'occhiata al piano d'azione che si dovrà redigere nell'ultimo modulo. Si veda in particolare la colonna "Assunti fondamentali". Si prenda nota dei dati che si intende utilizzare, poiché sono questi a determinare gli assunti fondamentali su cui si basa il piano d'azione.

#### Un esempio di raccolta dati nelle scuole

Ecco un esempio proveniente da un contesto scolastico. Nel seguente video vedremo come i dati vengono raccolti in diverse scuole sparse per l'Europa. Vedremo come dirigenti scolastici e personale docente lavorano insieme e quali elementi importanti tengono in considerazione.



#### Raccogliere informazioni nella propria scuola

Sulla base del video appena visto si rifletta sulla propria esperienza e la si condivida con gli altri:

? Quali strumenti/metodi di raccolta dei dati vengono utilizzati nella propria scuola? Come vengono impiegati i dati raccolti nella propria scuola? I dati vengono discussi all'interno di gruppi di insegnanti della stessa materia? all'interno di un dipartimento?

Si condivida la propria esperienza nella community Facebook di L2C e si lascino commenti ai contributi degli altri.

<https://www.facebook.com/groups/L2C.EU>

## MODULO 2

### 2.4 RIEPILOGO DEL MODULO 2

#### Guardare avanti

“La sfida più grande per un dirigente scolastico è quella di innescare ed alimentare... il dialogo e lavorare con e attraverso il personale docente allo sviluppo di un impegno condiviso per l'implementazione efficace delle pratiche desiderate”

William D. Greenfield, *Current Issues in School Leadership*, 2005.

La citazione del professor Greenfield dimostra la complessità del mettere in pratica la leadership condivisa nelle scuole. Sappiamo che la **leadership condivisa ha a che fare con le interazioni** tra insegnanti e studenti e tra insegnanti ed altri insegnanti.

Sappiamo che attraverso la collaborazione emergono un forte senso di comunità, uno spirito di cooperazione, una comunicazione aperta e l'interdipendenza. **L'interdipendenza si fonda sulla fiducia ed il rispetto.** Si ottiene creando le condizioni adatte affinché gruppi di insegnanti lavorino insieme in squadre. Ci possono essere **squadre per anno scolastico, squadre di dipartimento, piccole squadre d'apprendimento professionale** e molte altre, ognuna coordinata da un leader che guida il lavoro di gruppo verso un obiettivo comune. Nella sezione successiva si approfondirà il ruolo del leader e come gli insegnanti possano diventare leader. Si esaminerà anche il concetto di squadre dirigenziali e si vedrà come esso viene messo in pratica in alcune scuole in Europa e altrove.

#### Si rifletta su questo modulo

In questo modulo si è appreso quali siano gli elementi costitutivi della pratica della leadership condivisa: una visione della scuola in comune che si traduce in una missione scolastica, la quale stabilisce degli obiettivi sulla base dei dati comprovati e della realtà di una scuola.

Secondo lei in che modo le interazioni e dinamiche tra dirigenti formali e dirigenti non formali, studenti e genitori contribuiscono alla visione e alla missione della scuola? Che ruolo hanno i dirigenti formali nel facilitare queste interazioni?

Si condivida la propria esperienza nella community Facebook di L2C e si lascino commenti ai contributi degli altri.

<https://www.facebook.com/groups/L2C.EU>

#### Materiale aggiuntivo

Voglia di saperne di più? Sono reperibili qui sotto video, articoli e un kit per approfondire il tema della leadership condivisa all'interno della scuola:

- Leadership effettiva come modello per le scuole del ventunesimo secolo, [articolo](#) di David Debono (in inglese)
- Modelli di management scolastico, [un articolo](#) di Angelo Paleta (in italiano)
- Il toolkit EPNoSL: Leadership scolastica per equità ed apprendimento, un [toolkit ed articolo](#) sulla leadership scolastica
- Clima scolastico e leadership condivisa, articolo pubblicato nel febbraio del 2013 da William Hughes e Terry Pickeral (in inglese): <https://www.schoolclimate.org/themes/schoolclimate/assets/pdf/practice/sc-brief-leadership.pdf>



## QUIZ 2

Si consiglia la visione del seguente video, prodotto da AITSL, parte dello scenario di leadership "Nuovo ruolo, nuova visione – Comprendere come collaborare per rivedere la propria visione e i propri valori della scuola e determinare quando è tempo di nuovo sviluppo o di rinnovo".

▶ <https://youtu.be/PBMODJAA4EM>

Si guardi il video prima dall'inizio **fino al minuto 3.25** e si risponda alle seguenti domande:

1. Guardando il modo in cui la preside ha raccolto informazioni sulla missione della scuola, si può concludere che:

2. Guardando la discussione all'interno della squadra dirigenziale, c'è qualcosa che si ritiene sia andato storto? cosa?

3. Qual è stata la reazione del personale docente alla nuova versione della visione della scuola? Si scelgano tutte le risposte pertinenti.

Si consiglia di completare la visione del video per apprendere come uno scenario alternativo ed inclusivo possa essere implementato per rivedere la visione ed i valori della scuola e determinare quando è tempo di nuovo sviluppo o di rinnovo.

Qui di seguito alcune domande che possono essere d'aiuto nel processo:

4. Quali sono le azioni e gli approcci corretti che la preside ha adottato nello "scenario positivo"? Se ne scelgano 5.

## 3.1 INTRODUZIONE

### Introduzione al Modulo 3

Nei moduli precedenti si è appreso quanto sia importante una visione comune e come una base di dati possa essere utilizzata per comprendere cosa sia necessario fornire nelle nostre scuole, come passare dalla visione all'azione. Tuttavia ogni leader che cerca di apportare un cambiamento all'interno di una scuola non può farlo da solo. Come abbiamo visto nelle sezioni precedenti, la leadership ha a che fare con **l'apprendere insieme e con la costruzione di significati e conoscenze in modo collettivo e collaborativo**. Ciò comporta la possibilità di far affiorare e discutere assunti, valori e credenze. Di conseguenza si **generano idee insieme e si creano azioni** che evolvono a partire da una concezione condivisa.

Attraverso l'empatia, uno stile che invita al successo e la creazione di un'atmosfera di fiducia, con un'attitudine positiva ed una mentalità aperta, i leader preposti alla condivisione producono un terreno fertile affinché queste discussioni avvengano ed evolvano verso azioni concrete.

### Video di benvenuto al modulo 3

Benvenuti nel Modulo 3! In questo modulo ci concentreremo sul ruolo dei leader formali e dei leader formativi. Vediamo cosa ci aspetta.

### Obiettivi formativi

Se si è un dirigente scolastico, un leader formativo o un membro del corpo insegnante, in un modo o nell'altro si esercita leadership: moderando le riunioni, partecipando alle riunioni ed esprimendo la propria opinione, influenzando altri insegnanti in riunioni formali ed informali!

Si **SELEZIONINO** almeno tre obiettivi dalla lista riportata qui sotto e si identifichino quelli particolarmente rilevanti per il proprio contesto. Ci si senta incoraggiati a formulare obiettivi che non sono inclusi nella lista ma che sono rilevanti per il contesto specifico della propria scuola. Si condividano i propri obiettivi formativi con i colleghi e si dia un'occhiata a cosa hanno scritto gli altri.



Strumento:

<https://padlet.com/eunacademy/r4eps0vkou8e>



#### OTTENERE

informazioni sulle pratiche di leadership condivisa in diverse scuole dal punto di vista dei leader formali e non formali.

#### COMPNDERE

il ruolo mutevole dei leader formativi e dei dirigenti scolastici formali.

#### CAPIRE

come coinvolgere più insegnanti nelle pratiche di leaderships.

#### RIFLETTERE

sul proprio ruolo all'interno della propria scuola e delle sue pratiche.



## 3.1 LEADER PREPOSTI ALLA CONDIVISIONE

### Il ruolo dei leader preposti alla condivisione

I leader preposti alla condivisione hanno il ruolo cruciale di legittimare la leadership formativa e fornire agli insegnanti possibilità concrete di diventare leader. Sulla base delle loro sfaccettate competenze i leader preposti alla condivisione:

- ▶ **Rendono** chiara la visione della scuola e la dichiarazione d'intenti che da essa deriva.
- ▶ **Identificano** le competenze di cui il personale docente ha bisogno.
- ▶ **Identificano** i fattori e le persone fondamentali.
- ▶ **Incoraggiano ed organizzano** la collaborazione all'interno della scuola.
- ▶ **Supportano ed incoraggiano** le capacità di leadership di tutti.

### Video: i leader fanno crescere altri leader

Alcuni dicono che la leadership scolastica è sempre condivisa, ma la vera domanda è come essa venga condivisa: essa può essere inclusiva e dar voce e spazio a tutti gli insegnanti o essere calata dall'alto ed includere solamente la dirigenza formale, il che significa non dare voce od opportunità agli insegnanti di contribuire con i loro talenti e le loro competenze al cambiamento e al processo di sviluppo all'interno della scuola.

Ascoltiamo cosa dice la Prof. Alma Harris sul tema del ruolo dei leader in questo breve ma interessante video!

▶ <https://www.youtube.com/watch?v=Yu2WpW8dC4c>

### Attività – creiamo un dibattito

Si è d'accordo con la seguente affermazione? Si spieghino e condividano alcuni esempi basati sulla propria esperienza!

“ Il ruolo dei leader formali è proprio quello di far crescere altri leader. Tuttavia spesso nella frenetica realtà quotidiana della scuola il loro ruolo si riassume nella gestione della scuola. È dunque responsabilità degli insegnanti promuovere un cambiamento nella loro scuola”.

Si condivida la propria esperienza nella community Facebook di L2C e si lascino commenti ai contributi degli altri.

<https://www.facebook.com/groups/L2C.EU>

## 3.2 LEADER FORMATIVI

### Tra leadership formale e leadership non formale

Si è appreso che generare idee insieme per mezzo di conversazioni e scambi strutturati, una visione comune ed una chiara comprensione della situazione di una scuola sulla base di dati comprovati sono elementi fondamentali per un'implementazione di successo del cambiamento all'interno delle scuole. Tuttavia queste azioni non si limitano al personale dirigenziale ufficiale delle scuole. È invece vero l'opposto: solo attraverso il coinvolgimento del personale docente può avvenire un cambiamento. Questo processo viene guidato dai leader formativi: insegnanti che guidano all'interno della classe e oltre<sup>1</sup>. Essi rappresentano e contribuiscono a una comunità di insegnanti, alunni e leader ed influenzano gli altri a migliorare la pratica scolastica.

### Ruoli dei leader formativi

Ricerche scientifiche mostrano che “una relazione positiva sussiste tra le forme di leadership formativa, la collaborazione tra insegnanti e lo sviluppo delle capacità di miglioramento all'interno della scuola”.<sup>2</sup> Guardiamo più da vicino quest'affermazione e analizziamo il significato della leadership formativa.

I leader formativi sono insegnanti esperti che passano la maggior parte del loro tempo in classe, ma assumono diversi ruoli di leadership in momenti diversi. Secondo uno studio condotto da Harris e Day<sup>3</sup>, il ruolo della leadership formativa ha 4 dimensioni:

**Ruolo intermediario** – tradurre i principi di miglioramento scolastico in pratiche adatte a specifiche classi – come possono gli insegnanti sviluppare le loro attività in modi che abbiano significato.

**Ruolo partecipativo** – creare e promuovere un clima dove tutti gli insegnanti si sentano parte del cambiamento o dello sviluppo della scuola e sviluppino un senso di responsabilità.

In questa dimensione i leader formativi assistono gli altri e li guidano verso un obiettivo collettivo.

**Ruolo di mediazione** – servire da importante fonte di competenze ed informazioni a proposito dei curriculum scolastici, delle metodologie e molto altro. In questa dimensione i leader formativi agiscono da “mentore”.

**Ruolo collaborativo** – forgiare una relazione stretta con i singoli insegnanti attraverso l'apprendimento reciproco e lo scambio delle pratiche.



### Legittimare i leader e la leadership formativa – un esempio che viene dagli Stati Uniti

Ascoltiamo la Dottoressa Patricia Deklotz, sovrintendente del distretto scolastico Kettle Moraine negli Stati Uniti. Grazie a questo esempio basato su una scuola negli Stati Uniti possiamo vedere come si possono legittimare ed incoraggiare gli insegnanti ad assumersi ruoli di leadership e come essi si sentono nel processo: ▶ <https://youtu.be/R-etMlpa3DQ>

### Attività: associa le definizioni corrette

Associa i ruoli con gli esempi di azioni che i leader formativi possono intraprendere:

<sup>1</sup>Harris, A. (2003). Teacher leadership as distributed leadership: heresy, fantasy or possibility? School leadership & management, 23(3), 313-324.

<sup>2</sup>Ibid

<sup>3</sup>Harris, A., Day, C., Hopkins, D., Hadfield, M., Hargreaves, A., & Chapman, C. (2013). Effective leadership for school improvement. Routledge.

## 3.3 SQUADRE DIRIGENZIALI E LEADERSHIP CONDIVISA ORGANIZZATA

### Legittimare il personale docente

**Legittimazione, capacità d'azione condivisa, lavoro collaborativo ed interdipendenza** rappresentano il nucleo fondamentale delle pratiche di leadership condivisa. Nelle scuole in cui la leadership è condivisa il ruolo del leader viene decentralizzato. Ciò non significa che tutti possono o devono essere un leader, ma apre la possibilità agli insegnanti che sono più esperti, dediti e motivati di partecipare in modo più democratico al processo decisionale e alla direzione della scuola.

La leadership nel personale docente può prendere diverse forme:

#### 1. LEADERSHIP NEI CONFRONTI DEGLI STUDENTI E/O DI ALTRI INSEGNANTI

quando un insegnante agisce da facilitatore, formatore, mentore, specialista del curriculum scolastico

#### 2. LEADERSHIP RISPETTO A MANSIONI OPERATIVE

tenere la scuola organizzata e sulla via verso il raggiungimento degli obiettivi

#### 3. LEADERSHIP ATTRAVERSO IL PROCESSO DECISIONALE E LA PARTECIPAZIONE

attività come membro nelle squadre che lavorano al miglioramento della scuola, partecipazione a comitati ed associazioni di genitori ed insegnanti

Questo significa che non ci sono leader formali nella scuola? O che chiunque può essere un leader? **Niente affatto!**

Ciò significa che gli insegnanti possono diventare leader sulla base delle esperienze o delle competenze che hanno su un tema specifico. Lavorare in modo collaborativo e condividere il processo decisionale nella scuola significa formare squadre dirigenziali che lavorano al raggiungimento degli obiettivi prefissati nella missione scolastica.

### Squadre di leadership condivisa

Negli esempi precedenti abbiamo visto che i leader non devono necessariamente avere una posizione di leadership formale. Essi possono essere insegnanti esperti di un particolare tema. Per esempio, prendendo in considerazione la struttura di un tale gruppo, si possono immaginare: **piccoli gruppi dirigenziali che lavorano su temi specifici**, promuovendo e introducendo il cambiamento auspicato all'interno delle loro scuole.

Analizziamo l'esempio della Capital City Public Charter School a Washington DC negli Stati Uniti, la quale ha una squadra dirigenziale formativa. La squadra si compone di rappresentanti di varie materie nella scuola; un insegnante per le materie scientifiche, uno per matematica e uno per il programma speciale che lavorano insieme alla dirigenza.

Si presti particolare attenzione a come questi rappresentanti lavorano e come utilizzano i dati raccolti relativi all'apprendimento degli studenti:

▶ <https://www.youtube.com/watch?v=T-hqrR5pcDo>

### Esempi di squadre di leadership condivisa in Europa

? *Come viene implementata la leadership condivisa dalle scuole? Che tipo di squadre dirigenziali hanno? Che tipo di ruoli dirigenziali hanno gli insegnanti nella scuola (si faccia riferimento alla spiegazione approfondita nella sezione precedente)?*

**Ruolo intermediario** – fornire formazione e spiegare ai colleghi i nuovi requisiti emessi dal Ministero dell'Educazione e le nuove politiche adottate dalla dirigenza scolastica.

**Ruolo partecipativo** – organizzare riunioni in cui tutti gli insegnanti possano discutere e contribuire ad uno specifico progetto, organizzare eventi di team-building in cui si esplicita e si discute la missione della scuola.

**Ruolo di mediazione** – fare da mentore per un insegnante all'inizio della sua carriera sia attraverso un programma di tutoraggio sia in modi non ufficiali.

**Ruolo collaborativo** – organizzare e promuovere progetti e sessioni di lavoro collaborativo tra insegnanti, promuovere e partecipare a sessioni di apprendimento tra pari ed osservazioni in classe.

Guardiamo alcuni esempi che provengono dall'Europa!

#### Esempi di ruolo intermediario e di ruolo collaborativo: GTI Londerzeel, Belgio: dipartimenti ed esperti

*Gli insegnanti lavorano insieme in squadre di dipartimento (per esempio 'Scienze e Matematica', 'Lingue straniere', 'Elettricità', 'Meccanica/Metalli'). In ogni squadra ci sono cinque esperti, uno per ogni ambito ('Obiettivi', 'Valutazione', 'Supporto', 'Ambiente di vita', 'Ambiente d'apprendimento'). Questi esperti si specializzano nel loro ambito e coordinano le azioni nel loro ambito all'interno delle loro squadre di dipartimento. Tutti gli esperti di un ambito lavorano insieme e condividono/ sviluppano le loro competenze in squadre di esperti.*

#### Esempi di ruoli intermediari e ruoli partecipativi: Scuola media Rabat, Malta

*La leadership condivisa è sempre in atto nella nostra scuola. Abbiamo vari nuclei di squadre, dal personale dirigenziale agli insegnanti e agli studenti, che lavorano attivamente nel corso dell'anno a vari aspetti del processo gestionale della scuola. Abbiamo singole squadre che si occupano delle relative materie insegnate e in particolare di questioni legate al curriculum scolastico. Oltre a queste squadre ci sono varie altre squadre che lavorano su altri aspetti della vita scolastica. Eppure ci sono molti membri del personale che non partecipano a queste squadre. Magari non si sentono a loro agio a partecipare oppure non vogliono invadere quello che percepiscono come il territorio di qualcun altro in particolare se sono arrivati nella scuola da poco.*

#### Esempio di ruolo collaborativo: Liceo Scientifico Statale 'P. Ruffini', Italia

*Struttura della squadra dirigenziale: Nella nostra scuola abbiamo diverse squadre dirigenziali, composte da insegnanti o da insegnanti e studenti insieme. Le attività affrontano per esempio il tema della cittadinanza (gli studenti cooperano nel ricreare un processo con l'aiuto di cinque insegnanti), la pubblicazione di libri su temi storici, artistici e di formazione (gli studenti vengono assistiti da tre o più insegnanti), laboratori tenuti da ex-studenti (organizzati da due insegnanti) e la formazione tra pari (squadra Fablab, assistita da due insegnanti).*

#### Esempi di ruolo collaborativo e ruolo intermediario: IC Figline Valdarno, Italia

*Lavoriamo in squadre da diversi anni, anche se abbiamo ancora bisogno di imparare molto su questo tema. Ci sono squadre di dipartimento (Scienze/Matematica, Italiano, Storia/Geografia, Lingue Straniere, TIC, Educazione Fisica, Musica, Arte, Religione, ecc.) e ci incontriamo tre o quattro volte all'anno per condividere competenze e mansioni. C'è anche il personale dirigenziale scolastico: coordinatori scolastici e coordinatori di progetto per varie aree come per esempio: studenti con esigenze particolari (due insegnanti), orientamento professionale, educazione interculturale, progetti, sito web/intranet (due insegnanti). Il lavoro di ognuno si basa sulla collaborazione e circa tre (o più) volte all'anno ci si incontra. I coordinatori scolastici si incontrano una o due volte al mese se non di più. Alcuni insegnanti sono responsabili per i progetti europei (uno o due insegnanti) e per tutti i tipi di progetti che sviluppiamo (per esempio, cyber aiuto, robotica, ecc.). Lavoriamo in collaborazione, condividiamo esperienze e ci aiutiamo l'uno l'altro. Siamo molto flessibili. La preside dà sostegno al dialogo e stimola un senso di comunità e interdipendenza. Incoraggia eventi informali come per esempio visite guidate, cene, eventi di beneficenza, ecc. per rafforzare il senso di comunità. Vengono anche coinvolti i genitori. Esiste infatti un comitato dei genitori che organizza eventi, dà supporto al personale docente/alla preside, ecc. Rispetto agli studenti il nostro lavoro mira a farli sentire meglio a scuola.*

### Squadre dirigenziali nella propria scuola?

? *Come viene incoraggiata la leadership nel personale docente all'interno della sua scuola? Ci sono squadre dirigenziali anche nella sua scuola? Se sì, su quali argomenti lavorano e come?*

Si esplicitino questi elementi e si pensi agli approcci di leadership condivisa che si intende promuovere all'interno della propria scuola. Sarà richiesto di spiegare questi elementi nel piano d'azione come attività conclusiva di questo corso.

Si guardi il **Padlet**, si condivida la propria esperienza nella community Facebook di L2C <https://www.facebook.com/groups/L2C.EU> e si lascino commenti ai contributi degli altri.

## 3.4 ELEMENTI FACILITANTI PER L'IMPLEMENTAZIONE DEGLI APPROCCI DI LEADERSHIP CONDIVISA

### Un manuale d'istruzioni per una implementazione di successo?

Non c'è una ricetta unica né una lista di cose "da fare" che si possa seguire quando si adotta un approccio di leadership condivisa all'interno di una scuola, poiché ogni realtà scolastica è diversa dalle altre e ciò che funziona per una potrebbe non andare bene o non essere fattibile per un'altra. Tuttavia alcune pratiche possono facilitare l'impegno e la partecipazione degli insegnanti nelle pratiche di leadership all'interno della scuola. Quali sono secondo lei? Quali pratiche hanno funzionato all'interno della sua scuola? Si condivide la propria opinione ed esperienza con i colleghi!

### Esempi di pratiche provenienti dall'Europa – come incoraggiare la leadership condivisa all'interno della propria scuola

Come risulta dall'ultima attività e come mostrato anche da indagini sul tema, le pratiche di leadership condivisa possono prosperare se la scuola fornisce adeguati meccanismi di supporto e crea le condizioni interne adatte affinché forme di leadership formativa possano emergere. Questi meccanismi e condizioni facilitanti includono:

- ▶ **Stabilire appuntamenti specifici** perché gli insegnanti si incontrino, pianifichino e discutano questioni relative al curriculum scolastico.
- ▶ **Stabilire appuntamenti specifici per lo scambio** di idee e per la discussione e creazione di contenuti in modo collaborativo.

Analizziamo **alcuni esempi provenienti da alcune scuole in Europa** che mostrano quali attività sono state d'aiuto nel promuovere l'implementazione di un approccio di leadership condivisa all'interno delle loro scuole:

#### Discussione e creazione in comune di un piano di sviluppo per la scuola – Scuola media Rabat, Malta

*"Le politiche scolastiche vengono redatte insieme nella forma di un piano di sviluppo scolastico. Il piano viene discusso durante giornate d'apprendimento specifiche, che coincidono con le giornate per lo sviluppo scolastico a cui partecipa tutto il personale".*

#### Un'atmosfera di fiducia e strutture per lavorare insieme - IES LOS SAUCES, Spagna

*"La squadra dirigenziale ascolta, condivide, motiva e stabilisce tempi e spazi specifici per riunioni in cui si raccolgono e creano proposte realistiche nella forma di obiettivi per cui ognuno rappresenta una tessera fondamentale del puzzle scolastico".*

#### RHIZO Kortrijk, Belgio

*"Trasformiamo le riunioni formali del personale in laboratori costruttivi e riunioni di lavoro. Cerchiamo di condividere le informazioni fondamentali all'inizio delle riunioni del personale e di comunicare la maggior parte delle informazioni attraverso canali e media digitali (di testo/video). Utilizziamo poi il resto della riunione come tempo di lavoro costruttivo in cui gli insegnanti possono scambiarsi idee e sviluppare strutture che legittimano la leadership condivisa.*

*Condividiamo le esperienze di successo per esempio durante le riunioni formali del personale e nella comunicazione formale rivolta al personale. Coloro che condividono esperienze di successo possono servire da ambasciatori di leadership condivisa: 'guarda come lavoriamo, lo puoi fare anche tu'. Ciò non viene al momento implementato a livello dirigenziale, ma a volte condividiamo esperienze di successo a livello pedagogico. Altri elementi facilitanti sono: comunicare agli insegnanti e agli altri membri del personale gli esiti auspicati nell'implementazione della leadership condivisa, creare una sezione di tempo 'libera' o con responsabilità definite, permettere al personale di partire in piccolo con iniziative concrete (organizzando per esempio una fiera del lavoro a scuola, in modo da permettere al personale di fare un assaggio di leadership condivisa)".*

## 3.5 SFIDE NELL'IMPLEMENTAZIONE DEGLI APPROCCI DI LEADERSHIP CONDIVISA

### A volte si affrontano delle sfide!

Molte sfide devono essere affrontate affinché le pratiche di leadership condivisa prosperino all'interno delle scuole. Potrebbe risultare **difficile per i dirigenti formali condividere la leadership** nella misura in cui si sentono fortemente responsabili a livello personale per le prestazioni della scuola. Può succedere che i **leader formativi non abbiano sufficiente fiducia in se stessi** nel prendere decisioni e che facciano affidamento sull'approvazione dei presidi, anche se sono legittimati prendere decisioni da soli (Tahir, Lokman Mohd, et al. 2016). O magari gli insegnanti all'inizio della loro carriera **non hanno le competenze, l'esperienza e la volontà** di assumersi ruoli di leadership e responsabilità.

### Attività: Le sfide servono a farci lavorare insieme per superarle!

Quali sfide si affrontano quando si prova ad implementare strategie di leadership condivisa all'interno della propria scuola? Se nella propria scuola la leadership condivisa non viene praticata, si spieghino quali sfide impediscono l'implementazione di queste pratiche.

Cosa si ritiene sia la cosa più difficile da superare?

- Coinvolgere** la leadership formale nell'inclusione di strutture di leadership più flessibili
- Creare** squadre dirigenziali
- Ottenere** contributi di idee da parte del personale
- Stabilire** una relazione di fiducia reciproca tra il personale docente e la dirigenza formale
- Raggiungere** una comprensione condivisa tra tutto il personale
- Mobilizzare** l'entusiasmo di singoli insegnanti o/e delle squadre dirigenziali (se esistono)
- Identificare** risultati ed obiettivi finali ed intermedi

Si condivide la propria esperienza e si forniscano esempi provenienti dalla propria scuola nella community Facebook di L2C e si lascino commenti ai contributi degli altri.

<https://www.facebook.com/groups/L2C.EU> 

**?** Si reagisca ai contributi dei colleghi e si lascino consigli o commenti – è capitata anche a lei una situazione simile? Come è stata affrontata?

## MODULO 3

### 3.6 REGISTRAZIONE DI UN EVENTO DAL VIVO

#### Evento dal vivo con la nostra esperta Patricia Wastiau

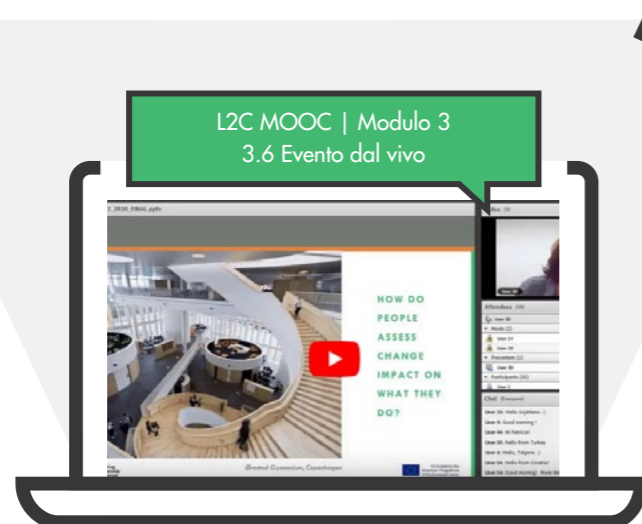
Un incontro online con l'esperta Patricia Wastiau ha avuto luogo il **19 FEBBRAIO ALLE 18:00 TEC.**

Patricia è Consigliera Principale per la ricerca e l'innovazione all'interno di European Schoolnet, la rete di 34 ministeri dell'educazione che promuove l'innovazione nell'ambito dell'educazione e che include l'integrazione delle TIC. I temi di cui si occupa sono soprattutto l'innovazione e l'educazione con una recente attenzione rivolta agli ecosistemi innovativi, alla leadership per il cambiamento e alla teoria del cambiamento.

Patricia Wastiau è entrata a far parte di European Schoolnet nel 2008 dopo aver lavorato 10 anni alla testa di Eurydice, la rete europea che si occupa di educazione in Europa. Ha più di 20 anni di esperienza nell'ambito dei sistemi educativi e dell'analisi delle politiche pubbliche, nella loro comparazione a livello europeo e nell'uso dei risultati ottenuti dallo studio delle politiche e delle pratiche nell'ambito dell'educazione (politiche basate su dati comprovati), in particolare nell'ambito dell'innovazione, della gestione del cambiamento, del pensiero progettuale e della leadership distribuita. È membro di diversi comitati di esperti formati dall'OCSE e dall'UNESCO.

L'incontro ha fornito alcuni esempi teorici e pratici di come l'approccio della leadership condivisa possa contribuire ad integrare pratiche innovative nella normale vita scolastica. I partecipanti al corso hanno avuto l'opportunità irripetibile di fare delle domande ed imparare direttamente da un'esperta sul tema!

#### REGISTRAZIONE DELL'EVENTO LIVE:

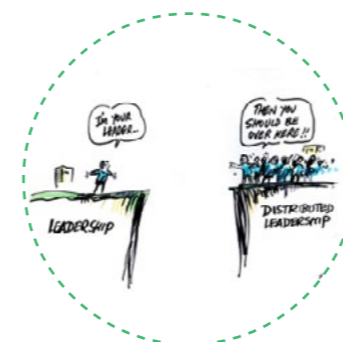
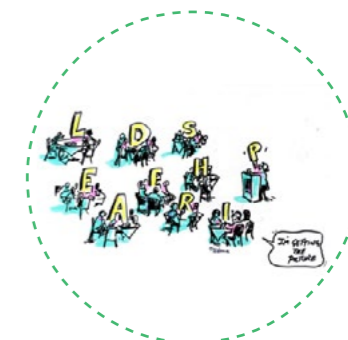


## MODULO 3

### 3.7 RIEPILOGO DEL MODULO 3

#### Riflessione sul modulo

In questo modulo si è appreso che vi sono elementi "interni alla scuola" che sono importanti per l'implementazione delle pratiche di leadership condivisa all'interno di una scuola. Precedentemente si è visto che una **visione comune, condivisa e chiara**, che viene negoziata ed accettata da tutta la comunità scolastica, è fondamentale per la costruzione di una base comune per il lavoro congiunto. Si è appreso che una **visione comune sta alla base di una missione comune**, un piano concreto che determina come si realizzerà la visione. Tuttavia questo piano o serie di azioni non si basano su un'idea vaga o su un quadro generale quanto piuttosto su **dati comprovati**, poiché solo cartografando la situazione della propria scuola ed raggiungendo un certo livello di **comprensione e conoscenze** è possibile pensare, pianificare e decidere quali azioni intraprendere per migliorare l'apprendimento degli studenti.



In questo modulo si è appreso che i leader formali giocano un ruolo fondamentale nel creare altri leader. Sono stati esaminati esempi provenienti dall'Europa e oltre, i quali mostrano come attraverso la discussione, la riflessione e la collaborazione tra leader formali e non formali che mettono a disposizione le loro competenze si possa iniziare un processo di cambiamento. Poiché un cambiamento reale e duraturo non può essere gestito da pochi leader formali, sostenere e legittimare i leader formativi è fondamentale per l'intero processo di sviluppo delle capacità all'interno della scuola.

Vignette di Simon Kneebone, dal sito web Leadership Distribuita, Ministero del Governo Australiano per l'apprendimento e l'insegnamento

Fonte: <http://www.distributedleadership.com.au/node/9>

#### Attività di riepilogo del modulo

<https://padlet.com/eunacademy/hvkv5aa7csib>

Si dia un'occhiata a quanto condiviso in questo modulo, si rivedano i propri contributi e le discussioni a cui si è preso parte.

**?** In che modo le riflessioni e le discussioni con gli altri sono state d'aiuto per comprendere meglio le pratiche di leadership all'interno della propria scuola? Si faccia una lista di tre cose che si possono estrarre da questo modulo e che saranno utili per compilare la proposta di piano d'azione di leadership condivisa nel prossimo modulo.

#### Materiale aggiuntivo

Voglia di saperne di più? Si consulti il materiale aggiuntivo. Sono reperibili video, articoli e un kit per approfondire il tema della leadership condivisa all'interno della scuola:

- Leadership effettiva come modello per le scuole del ventunesimo secolo, [articolo](#) di David Debono (in inglese)
- Modelli di management scolastico, [un articolo](#) di Angelo Paleta (in italiano)
- Il toolkit EPNoSL: Leadership scolastica per equità e apprendimento, un [toolkit ed articolo](#) sulla leadership scolastica
- video sulla leadership distribuita con due esempi pratici dall'University of Hertfordshire, Regno Unito: <https://www.youtube.com/watch?v=oQ18H7XN4I4>



## MODULO 3

### QUIZ 3

Dopo aver imparato quali sono gli elementi costitutivi della pratica della leadership condivisa nelle scuole e dopo aver compreso quali sono i fattori fondamentali della visione e della missione della scuola, quali sono strumenti affidabili per la raccolta dei dati e quanto sia importante coinvolgere i leader tra gli insegnanti, analizziamo le seguenti pratiche scolastiche.

Storie (inviare per posta)

Testo introduttivo: si leggano attentamente le storie relative alla Scuola Superiore Sandy e alla Scuola Elementare e Media Lincoln.

1. Quale delle seguenti affermazioni a proposito della Scuola Superiore Sandy è vera? Se ne scelgano 2.

2. Quale delle seguenti affermazioni a proposito della Scuola Elementare e Media Lincoln è vera? Se ne scelgano 2.

Domande:

1. Secondo lei in quale scuola è stato adottato un approccio di leadership condivisa?

## MODULO 4: IL NOSTRO PIANO D'AZIONE DI LEADERSHIP CONDIVISA

### 4.0 INTRODUZIONE

#### Benvenuti nel Modulo 4!

“*Eccezionali prestazioni in ambito organizzativo non sono un evento casuale; una prestazione eccezionale si ottiene al contrario attraverso un'accurata pianificazione, progettazione e 'disciplina'. Richiede sintonia in ambito organizzativo, comprensione reciproca e flessibilità, invece di rigidità, prescrizione e coercizione*”

Dr Alma Harris, articolo online [Leadership distribuita](#), [Rivista per gli insegnanti](#), 29 sett 2014.

#### Benvenuti nel Modulo 4!

Negli ultimi tre moduli si è appreso quali siano gli elementi fondamentali della leadership condivisa all'interno della scuola, perché la raccolta dei dati, la distribuzione della leadership ed una visione e missione della scuola in comune siano essenziali al processo di cambiamento all'interno della propria scuola. Si è anche appreso e discusso quale sia il ruolo dei leader preposti alla condivisione e come la leadership formativa possa prosperare. Si è condivisa la propria esperienza della scuola, si sono apprese e discusse le varie sfide e i vari elementi facilitanti nell'implementazione degli approcci di leadership condivisa all'interno della scuola.

Secondo lo spirito della citazione riportata sopra e facendo un passo in direzione della fase di pianificazione e progettazione è arrivato il momento di trasferire le proprie conoscenze, esperienze ed idee in un risultato concreto: una proposta di piano d'azione scolastico, che includa un approccio di leadership condivisa e che possa essere presentato ai propri colleghi e dirigenti scolastici.

#### Attività formativa da pari a pari – video di spiegazione

Qualche dubbio sull'attività conclusiva del corso?

Niente paura! siamo qui per aiutarvi!

Nel seguente video si apprenderà quale sia il legame tra il piano d'azione e la leadership condivisa, quale sia lo scopo di questa attività e si otterranno alcune informazioni pratiche su questo compito e la valutazione da pari a pari.

#### Attività – guardando al futuro

<https://padlet.com/eunacademy/ms91rron2588>

Si pensi alla proposta di piano d'azione che si dovrà stilare. Si rifletta e si cerchino risposte alle seguenti domande:

? *Come ci si immagina che la propria scuola possa cambiare in conseguenza del piano che si stilerà? Come possono la visione ed il processo di raccolta dati, pianificazione ed implementazione della leadership condivisa risultare sostenibili nel tempo? Come si possono coinvolgere i propri colleghi nel piano che si stilerà?*



## MODULO 4

### 4.1 ESEMPI DI PIANI D'AZIONE E VALUTAZIONI

#### La nostra proposta di piano d'azione

Si tenga presente che non ci si aspetta che venga creata una proposta per un piano d'azione che cambi in modo drastico le pratiche di una scuola. Si consiglia di cominciare a pensare ai dati che sono stati raccolti o che si intende raccogliere all'interno della propria scuola e alla propria visione della scuola; ai contributi che si è fornito durante il corso; a che cosa necessita la propria scuola per migliorare l'apprendimento degli studenti. Va benissimo anche mappare "obiettivi modesti" e piccoli passi in avanti nella propria proposta di piano d'azione! Ciò che conta è tenere presente le idee fondamentali che si sono apprese e discusse finora e provare ad esplicitare le strategie, i processi e le attività di leadership condivisa che si intende intraprendere.

#### Esempi di piani d'azione

Sappiamo che lei non vede l'ora di cominciare a redigere il piano d'azione, ma prima potrebbe essere utile dare un'occhiata ad un modello di piano d'azione:

<http://l2c.eun.org/action-plans>

#### Video sull'esempio di piano d'azione

Si spera che l'esempio di piano d'azione fornito sia stato interessante e fonte d'ispirazione. Potrebbe essere utile consultare qualche esempio proveniente da vere scuole sparse per l'Europa. Guardiamo il seguente video per scoprire come le scuole hanno redatto il loro piano d'azione e cosa può essere interessante in questi esempi:

Si tenga presente che il proprio piano d'azione potrebbe essere completamente diverso ed includere obiettivi e risultati diversi, nella misura in cui si deve adattare alla propria visione della scuola, ai propri dati e alle proprie circostanze.

Qui sotto sono reperibili le valutazioni da pari a pari di due altri esempi di piani d'azione.

1. Il **primo piano d'azione** è stato creato dalla Scuola Secondaria Provil Lommel in Belgio. Clicca [qui](#) per vedere una valutazione da pari a pari.
2. Il **secondo piano d'azione** è stato creato dalla Scuola Superiore IES Los Sauces in Spagna. Clicca [qui](#) per vedere una valutazione da pari a pari.

Si noti che negli esempi riportati sopra e nel video corrispondente la valutazione da pari a pari è stata effettuata in un documento a parte (il documento con la griglia di valutazione). Tuttavia, poiché la griglia che verrà utilizzata qui per valutare i propri colleghi è un elemento interattivo integrato in questa piattaforma non sarà necessario scaricare o fare l'upload di nessun documento di valutazione durante l'attività da pari a pari verso la fine del corso.



#### Attività – analisi e riflessione

<https://padlet.com/eunacademy/tb6r5jb5d6py>

Nella sezione precedente abbiamo visto alcuni interessanti esempi di piani d'azione e della loro valutazione. Qual è la sua opinione a proposito dei piani d'azione presentati sopra?

Si tenga presente che ogni scuola è diversa e che ciò che funziona in quelle scuole può non essere pertinente nella propria. Per questo si consiglia di riflettere sui seguenti punti:

- ? Cosa è risultato interessante e fonte d'ispirazione in questi esempi di piani d'azione? Cosa è simile e può essere adattato alla propria scuola?
- ? Cosa si consiglierebbe di fare diversamente? Perché?

## MODULO 4

### 4.2 PREPARAZIONE DELLA NOSTRA PROPOSTA DI PIANO D'AZIONE, VALUTAZIONE TRA PARI E AUTOVALUTAZIONE

Durante il MOOC è stato chiesto a tutti i partecipanti di preparare un piano d'azione utilizzando i seguenti modelli (Modello e un Griglia per piano d'azione Modello):

<http://l2c.eun.org/action-plans>



Un'autovalutazione è stata condotta sulla base di ciascuna proposta di piano d'azione. Ciò ha consentito ai partecipanti al corso di riflettere sul lavoro fatto e li ha aiutati a capire quali aree potevano essere sviluppate meglio. Inoltre l'autovalutazione gli ha consentito di capire se la propria opinione coincideva con quella dei loro colleghi, in quanto è stato possibile comparare i risultati dell'autovalutazione con quelli della valutazione da parte dei colleghi nella sezione successiva.

#### Congratulazioni!

È stato un lungo percorso e speriamo che sia stato tanto piacevole per lei quanto lo è stato per noi!

La invitiamo a riflettere sulle seguenti domande e a cominciare ad implementare e promuovere la sua proposta di piano d'azione all'interno della sua scuola!

<https://padlet.com/eunacademy/p01lfol4dico>

- In riferimento agli obiettivi e alla aspettative iniziali per questo corso, ritiene che il corso abbia soddisfatto le sue aspettative? Gli obiettivi posti sono stati raggiunti?
- Quali consigli si sente di poter dare ad altri insegnanti e dirigenti scolastici che vorrebbero sviluppare delle strategie di leadership condivisa all'interno delle loro scuole?
- Di quali elementi principali di questo MOOC farà tesoro? Perché?

#### BIBLIOGRAFIA

Harris, A. (2003).  
Teacher leadership as distributed leadership: heresy, fantasy or possibility?  
In School leadership & management, 23(3) (pp. 313-324).

Harris, A., & Day, C. (2013).  
In A. Harris, C. Day, D. Hopkins, M. Hadfield, A. Hargreaves, & C. Chapman,  
Effective leadership for school improvement. Routledge.





Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

The work presented on this promotional materia has received funding from the Erasmus+ programme of the European Union, coordinated by European Schoolnet (EUN). The content of this promotional material reflects the views only of the authors and it does not represent the opinion of the European Commission, and the European Commission is not responsible or liable.



This training is free and open to anyone interested in completing it. The course is available on the European Schoolnet Academy. In order to take part in the course, participants need to create an account if they do not have one already, and register for the course. Participants will receive digital course certificate upon completion of the full course.

