

**INSEGNAMENTI**

**TRATTI E**

**RACCOMANDAZIONI**

# LA PROSPETTIVA DECISIONALE

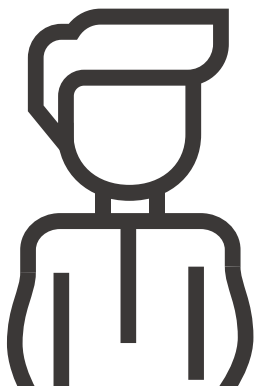
## PROMUOVERE IL CONCETTO DI LEADERSHIP CONDIVISA

Il progetto sottolinea la **necessità di una cornice teorica per definire ed approfondire il concetto di leadership condivisa** a scopo operativo. È necessario anche definire le competenze associate ad esso, sottolineando il bisogno di una formazione che comprenda anche questioni psicologiche e relazionali, come ad esempio il team-building, la collaborazione, il coinvolgimento, l'efficacia della comunicazione ed il dialogo nell'ambito professionale. È auspicabile dunque che queste competenze vengano **integrate tra gli attuali parametri di riferimento per le competenze dei dirigenti scolastici**, laddove in uso, e sviluppate in quei sistemi che non hanno ancora parametri di riferimento relativi specificatamente ai dirigenti nell'ambito della formazione.



*I policy-maker possono coordinarsi nell'intraprendere diverse azioni per rafforzare la leadership nelle scuole. Sono importanti la comunicazione e la riflessione condivisa su esempi di buone norme sviluppate sulla base di un approccio distribuito.*

*Hilde Lesage, Dipartimento Educazione e Formazione  
Fiandre (Belgio)*



## L'IMPLEMENTAZIONE DELLA LEADERSHIP CONDIVISA È UN PROCESSO COMPLESSO

*Come un giardino noi [la comunità scolastica] abbiamo bisogno di crescere e ciò deve succedere in modo organico; la fiducia ed un ambiente sicuro hanno bisogno di essere coltivati. Il mio consiglio per raggiungere una leadership condivisa è [...] l'uso di una cornice; bisogna essere sicuri che ci siano le condizioni per un'esperienza di successo, affinché le persone ricevano il supporto, le risorse e la formazione di cui hanno bisogno [...] che possano parlare dell'iniziativa che stanno sviluppando.*

Fiona Forbes  
CEO e founder di ConfigurED  
Australia

L'implementazione della leadership condivisa nelle scuole richiede il dialogo, il coinvolgimento degli stakeholder a tutti i livelli e processi e strutture di co-decisione. Le precondizioni per consentire a tutti questi elementi di prosperare sono connesse alla disponibilità di tempo, agli incentivi, al riconoscimento ufficiale, al supporto ed allo sviluppo professionale. Quest'ultimo deve venir affrontato in modo specifico per soddisfare i bisogni specifici identificati e per essere di facile accesso a tutto il personale docente.

La formazione online è in questo senso una valida risorsa. Anche l'opportunità di sviluppare un progetto per la scuola viene ampiamente apprezzata.



*dei partecipanti ha dichiarato che raccomanderebbe questo corso ai colleghi*



*dei partecipanti che parteciperebbe ad attività simili*

## IL VALORE DELL'APPRENDIMENTO TRA PARI

Le comunità di apprendimento sono uno strumento particolarmente adatto alla leadership condivisa. Esse si sono riunite regolarmente durante incontri di scambio a scuola e hanno rappresentato uno degli aspetti probabilmente più importanti del progetto L2C. Le scuole ricevono informazioni pratiche le une dalle altre che possono venir immediatamente incorporate nel proprio contesto. Lo scambio aiuta anche le scuole a comprendere che non esiste

*È importante implementare una forma di dialogo quando si lavora alla leadership condivisa. All'interno della scuola è importante che si instauri un dialogo tra la dirigenza, il consiglio e gli insegnanti. Tuttavia un cambiamento nello stile della leadership in una scuola avrà conseguenze anche per gli alunni, i genitori e la comunità scolastica più ampia."*

Jan De Craemer, Dipartimento Educazione e Formazione  
Flanders (Belgium)

‘un singolo modello o una singola soluzione’ ma tante possibilità. Attraverso attività di apprendimento tra pari si ha l'opportunità di conoscere queste diverse possibilità e di comprendere il valore della partecipazione attiva in una comunità di pratica. **L'apprendimento tra pari deve essere agevolato a tutti i livelli dal piano decisionale fino alla messa in pratica**, stabilendo parametri regolatori e le condizioni necessarie per consentire a questo tipo di scambi di aver luogo.

## I DATI COMPROVATI COME FATTORE FONDAMENTALE A SOSTEGNO DELL'INNOVAZIONE

Una leadership condivisa di successo implica necessariamente un sistema di indicatori per il monitoraggio e la valutazione della trasformazione delle pratiche di leadership. Un tale monitoraggio serve a guidare gli aggiustamenti necessari durante il processo, costituisce terreno fertile per il dialogo all'interno della scuola (e del sistema) e offre l'opportunità di celebrare i successi intermedi.

La consapevolezza e l'uso di strumenti di autovalutazione sono stati indicati come un modo efficace per promuovere e migliorare i processi di insegnamento ed apprendimento. Strumenti quali SELFIE, eSafety Label, STEM School Label o il FCL Maturity Tool<sup>1</sup> forniscono una visione d'insieme sulla posizione delle diverse scuole in diverse aree. I dati forniti da questi strumenti rappresentano un contributo importante affinché le scuole possano adattare le loro politiche e misurarne l'implementazione.

*[...] la voce degli studenti si trova al centro di SELFIE ed il riscontro che riceviamo è che piace molto agli studenti, perché hanno una loro opinione sull'uso della tecnologia all'interno della loro scuola; hanno una loro opinione su come la scuola li aiuta a sviluppare le loro competenze digitali. Ritengo che questo sia un elemento cruciale: ascoltare le opinioni provenienti dalla comunità studentesca.*

Deirdre Hodson  
DG Education, Giovani, Sport e Cultura  
Commissione Europea

*Se i consigli scolastici hanno compreso che la leadership condivisa può funzionare in tempi di crisi, come dimostrato dalla pandemia di COVID-19, [...] in tempi normali può rivelarsi molto efficace. Questa dovrebbe essere la principale linea guida promossa dai policy-maker."*

Fernando Franco  
Direttorato Generale per l'Educazione, Portogallo

## AMPLIARE IL RAGGIO D'AZIONE

La sfida più grande rimane adesso l'ampliamento del raggio d'azione e l'aumento dell'estensione del processo attraverso l'identificazione e lo sviluppo di moltiplicatori chiave a livello locale, regionale e nazionale. È necessario uno spazio per l'aumento della collaborazione tra policy-maker, ricercatori, chi si occupa della formazione degli insegnanti e i professionisti dell'insegnamento.

*Il fatto che le cinque scuole che hanno collaborato siano così soddisfatte del progetto ci fa pensare di dover fare in modo che sempre più scuole integrino i valori della leadership condivisa nelle loro organizzazioni."*

Javier Magdaleno Fuentetaja  
Direttorato Generale per l'Innovazione e la  
Formazione degli Insegnanti  
Castiglia e León (Spagna)

Anche i training online e le comunità di apprendimento professionale si sono dimostrati essere elementi cruciali dal punto di vista del potenziale di espansione. Dopo il progetto è necessario accordare ulteriore rilevanza ad una prospettiva di tipo macroscopico. Le persone devono venir coinvolte e legittimate nel processo decisionale e nello sviluppo di attività di apprendimento a distanza. Anche gli stakeholder devono lavorare in modo collaborativo e potenzialmente all'interno di una rete al fine di scambiare esperienze ed affermarsi come comunità d'apprendimento tra ed insieme alle altre.

<sup>1</sup>Per maggiori informazioni si visiti la pagina web: <http://l2c.eun.org/tools> e [https://ec.europa.eu/education/schools-go-digital\\_en](https://ec.europa.eu/education/schools-go-digital_en)

# LA PROSPETTIVA DELLE SCUOLE

## GOVERNANCE

Il progetto pone l'accento sull'importanza del dialogo all'interno delle scuole e tra le scuole. Incontri e scambi continui con gli stakeholder rimangono un elemento fondamentale per sviluppare anche approcci dal basso che consentano la creazione di uno spazio di discussione tra professionisti, esperti e policy-maker. **Gli orari della scuola devono venir definiti oltre le ore di insegnamento**, riconoscendo il bisogno di una esenzione temporanea dai doveri di insegnamento per avere a disposizione del tempo per l'implementazione di un approccio di leadership condivisa.

*C'era una visione condivisa che era stata co-costruita e questo è stato possibile perché leader formali ed informali sono stati coinvolti insieme agli stakeholder nel processo decisionale."*

Ana Cohen  
Portogallo

*È molto importante vedere come la leadership possa venir condivisa. Il potere non è nelle mani di una sola persona né si basa solo sul team dirigenziale [...]. Tutti si sentono di condividere diversi problemi ed idee."*

Elena Valle Santos  
Spagna



## INSEGNANTI, CONTRIBUTO E PARTECIPAZIONE

Affinché si possa creare una leadership condivisa, i professionisti coinvolti devono riflettere, condividere ed affrontare le problematiche attraverso una partecipazione attiva alla vita della comunità scolastica. I leader intermediari dotati di conoscenze pratiche rispetto alle diverse aree coinvolte possono incoraggiare lo sviluppo di strutture di supporto tra pari. La condivisione delle conoscenze su cosa fanno altri istituti e su come si organizzano risulta fondamentale.

Aumentare il tempo preposto al lavoro collaborativo tra gli insegnanti può essere un modo efficace per gestire la resistenza al cambiamento ed agevolare l'adozione di nuove pratiche. I risultati ottenuti dal progetto suggeriscono che l'approccio della leadership condivisa ha agevolato l'adozione di nuove pratiche in misura maggiore rispetto all'uso delle tecnologie; esso ha anche coadiuvato lo sviluppo della fiducia reciproca tra insegnanti ed uno spirito di supporto reciproco. Esso ha condotto la comunità d'apprendimento ed insegnamento ad avvicinarsi ad un nuovo e necessario processo lavorativo.



*Le persone si riuniscono, contribuiscono, sentono di essere apprezzate. Vengono presi in considerazione punti di visti validi che altrimenti sarebbero stati trascurati."*

Suzanne Camilleri  
Malta

*Creiamo un potere bilanciato, che include tutte le differenze all'interno di un gruppo [...]. Le parole chiave sono coordinazione, diplomazia ma anche integrazione [in un ambiente all'interno del quale] tutti i membri sono consapevoli delle loro responsabilità."*

Laura Ruggiero  
Italia

## COMUNICAZIONE E DIFFUSIONE

Dal punto di vista strategico è necessario trovare modi migliori e più innovativi di comunicare e diffondere i dati sui cui si basano le politiche, la pratica e la ricerca sulla leadership condivisa. La comunicazione interna gioca un ruolo fondamentale nel fare in modo che nessuno venga escluso e nel coinvolgimento del personale non-insegnante nei processi di leadership condivisa. La riflessione e la condivisione all'interno della scuola e tra scuole deve diventare una pratica comune e frequente. La comunicazione dovrebbe venir considerata come parte del processo di democratizzazione della scuola, che provoca un effetto di apertura delle pratiche e di trasparenza all'interno di tutta la comunità formativa.



hola!



*Con la leadership condivisa possiamo percepire un senso di appartenenza [...]. Possiamo pensare ad una vera e propria cooperazione tra gli insegnanti nella creazione di una strategia d'insegnamento comune."*

Simona Costaggini  
Italia

## COMUNITÀ D'APPRENDIMENTO PROFESSIONALE

*Un ottimo modo [di creare una leadership condivisa] è quello di visitare altre scuole e vedere come queste implementano la leadership condivisa. Il fatto di poter continuare il lavoro di squadra, di poter creare squadre all'interno della propria scuola e di poter lavorare insieme ad un unico scopo ha un impatto molto positivo."*

*Tim Labbe  
Belgio*

Le comunità d'apprendimento sono uno strumento particolarmente adatto per la leadership condivisa. L'approccio della leadership condivisa al centro del progetto si è rivelato essere un modo per incrementare la rete interna di educatori su cui la scuola può contare per progetti pedagogici, tecnici e in corso. La formazione (dei dirigenti scolastici e degli insegnanti) è una condizione fondamentale per estendere l'adozione delle pratiche di leadership condivisa dal punto di vista dell'autonomia, della collaborazione e della comunicazione.

La leadership condivisa comincia con il **definire ed il comunicare una visione ed una missione della scuola**

**condivise da tutti** in modo che ogni membro della comunità scolastica sappia come agire per l'obiettivo comune e spinga nella stessa direzione. In questo processo è fondamentale **stabilire una forma di dialogo per il miglioramento dell'interazione della scuola** con tutta la comunità scolastica e per il rafforzamento delle relazioni con gli stakeholder.

La comunità d'apprendimento deve anche incoraggiare una **cultura di valutazione** di tutti gli aspetti della vita scolastica. Una leadership condivisa di successo implica necessariamente un sistema di indicatori per il monitoraggio e la valutazione della trasformazione delle pratiche di leadership. Un tale monitoraggio serve a guidare gli aggiustamenti necessari durante il processo, costituisce terreno fertile per il dialogo all'interno della scuola (e del sistema) e offre l'opportunità di celebrare i successi intermedi.

*Ritengo che uno dei vantaggi della leadership condivisa sia il più ampio coinvolgimento del personale; per fare in modo che la leadership abbia successo, è necessario che il maggior numero di persone venga coinvolto nel processo."*

*Tim Vuylsteke  
Belgio*

## SOSTENIBILITÀ

Nell'implementazione della leadership condivisa ci si deve concentrare sui **"leader faro"**, la cui funzione principale è quella di coinvolgere le persone nel processo e mantenere la comunità attiva ed in crescita. Queste squadre più informali non eliminano il bisogno delle cosiddette strutture intermedie di gestione formale. I leader formali tuttavia devono allinearsi con e sostenere questi leader faro. Per l'approccio della Leadership Condivisa è anche fondamentale **creare reti di condivisione che includano partner strategici a livello locale e regionale** in modo da rafforzare la sostenibilità di queste pratiche innovative.





[L2C.EUN.ORG](https://L2C.EUN.ORG)



[FACEBOOK.COM/GROUPS/L2C.EU/](https://FACEBOOK.COM/GROUPS/L2C.EU/)



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.