

# Distribuire la leadership per migliorare l'efficacia della scuola

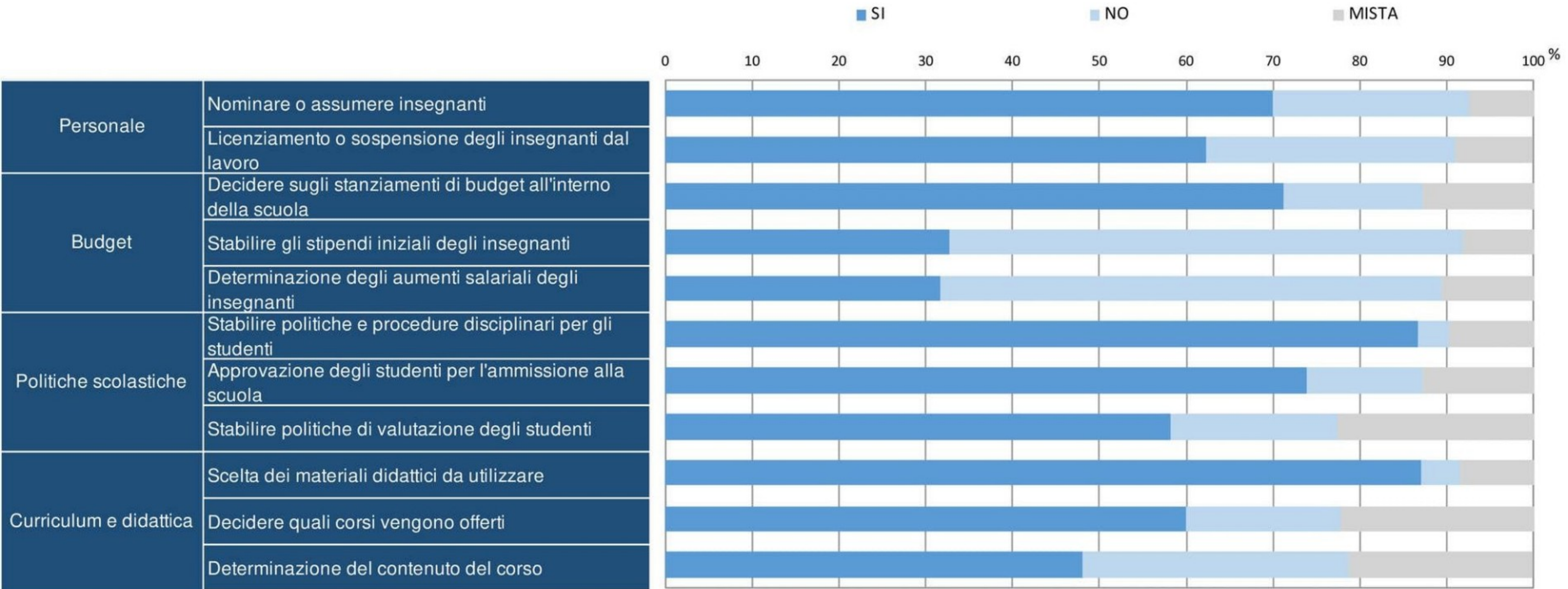
Angelo Paletta e Genc Alimehmeti  
Università di Bologna



# Sommario

- Il ruolo degli insegnanti oltre l'insegnamento: autonomia scolastica e partecipazione
- Modelli organizzativi di distribuzione della leadership scolastica
- Leadership scolastica e creazione di comunità di apprendimento (Professional Learning Community – PLC)
- Le scuole che rispondono ai requisiti organizzativi delle Professional Learning Communities fanno la differenza? Migliorano la qualità e l'equità dell'istruzione

# Autonomia scolastica - TALIS 2018 (OCSE 2020)



Risultati basati sulle risposte dei presidi della scuola secondaria inferiore (media OCSE-30) TALIS 2018 (OCSE 2020)

	Responsabilità	Principalmente tenute da:	Considerevole	Ruolo minore
Personale	Nominare o assumere insegnanti	Preside	TMT e altri	
	Licenziamento o sospensione degli insegnanti dal lavoro	Preside	Fuori dall'autonomia scolastica (Altri)	Consiglio di Istituto/amministrazione
Budget	Stabilire gli stipendi iniziali degli insegnanti	Fuori dall'autonomia scolastica (Altri)	Preside	
	Determinazione degli aumenti salariali degli insegnanti	Fuori dall'autonomia scolastica (Altri)	Preside	
	Decidere sugli stanziamenti di budget all'interno della scuola	Preside	TMT, Consiglio, altri	
Politiche	Stabilire politiche e procedure disciplinari per gli studenti	Preside e TMT	Insegnanti e Consiglio	
	Stabilire politiche di valutazione degli studenti	Preside	TMT, Insegnanti, altri	Consiglio di Istituto/amministrazione
	Approvazione degli studenti per l'ammissione alla scuola	Preside	TMT e altri	
Curriculum e didattica	Scelta dei materiali didattici da utilizzare	Insegnanti	Preside e TMT	
	Determinazione del contenuto del corso	Insegnanti e altri	Preside e TMT	
	Decidere quali corsi vengono offerti	Preside	TMT, Insegnanti, Consiglio, altri	

1. More than 50% of principals report that a given actor has significant responsibility, on average across the OECD.

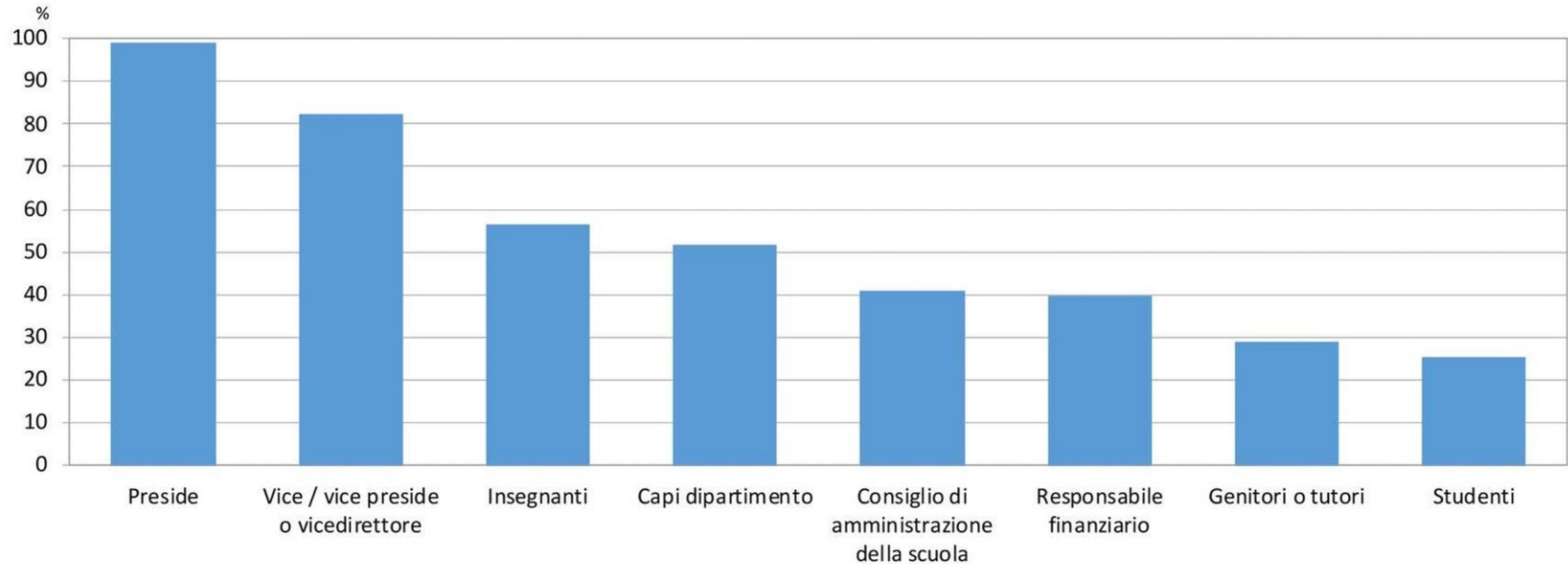
2. 25% to 50% of principals report that a given actor has significant responsibility, on average across the OECD.

3. 15% to 25% of principals report that a given actor has significant responsibility, on average across the OECD

Values are grouped by school responsibilities and ranked in descending order of the percentage of principals who report that their school has an autonomous status for the following

Source: OECD, TALIS 2018 Database, Table II.5.5.

*Team di gestione della scuola (TMT)* si riferisce a un gruppo all'interno della scuola che ha la responsabilità di guidare e gestire la scuola in decisioni come quelle che riguardano la didattica, l'uso delle risorse, il curriculum, la valutazione e altre decisioni strategiche relative al corretto funzionamento del scuola (OECD 2020)



Percentuale di presidi della scuola secondaria inferiore che riferiscono che gli insegnanti hanno una responsabilità significativa nella maggior parte delle decisioni relative alle **politiche scolastiche, al curriculum e alla didattica** (OECD 2020)

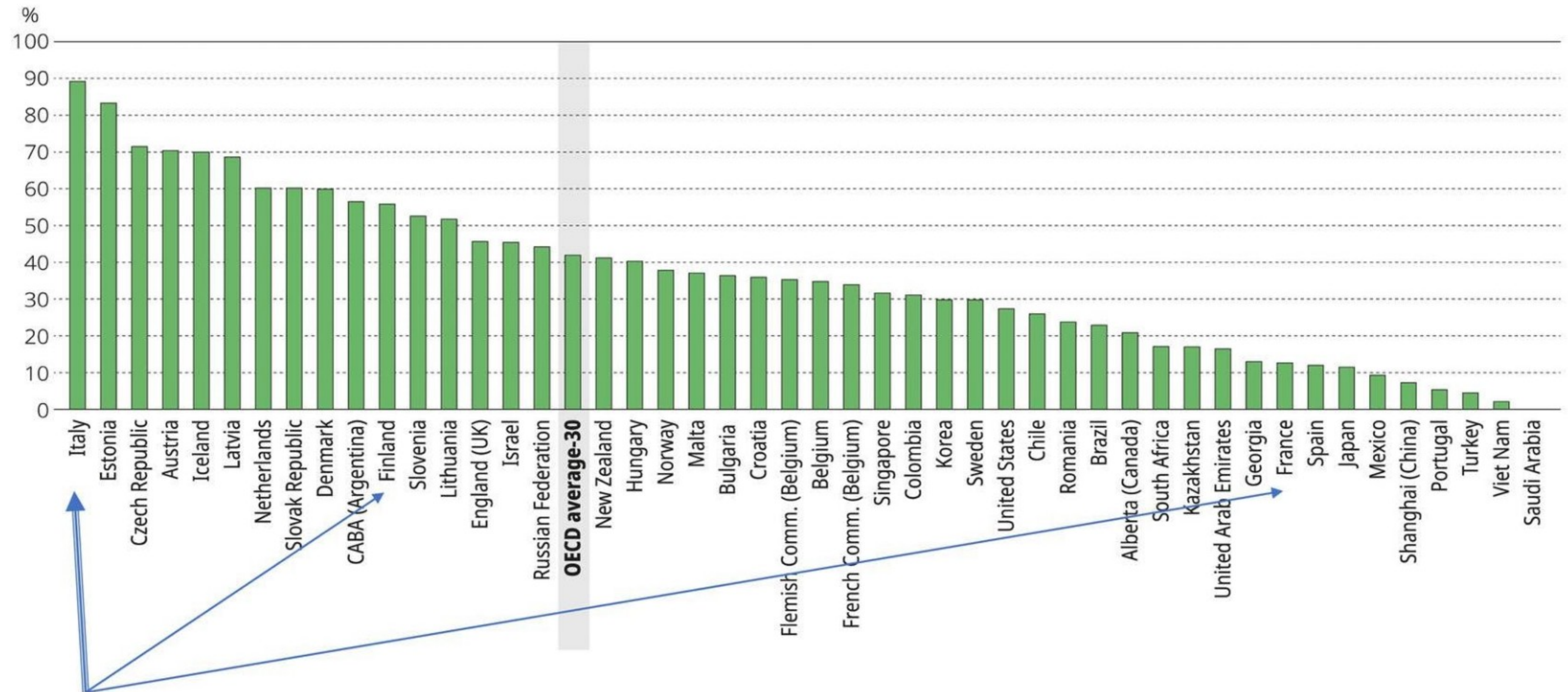


Figura 1– L'effetto di mediazione dell'assetto organizzativo delle scuole

**Variabili di contesto:** status socio economico culturale della popolazione studentesca e del personale, tipologia e dimensioni della scuola, localizzazione geografica, contesto territoriale...

**Autonomia scolastica:** budget, gestione del personale, curriculum e didattica, politiche degli studenti (ammissione, disciplina, valutazione)

**Assetto organizzativo delle scuole**



**Risultati della scuola:** risultati disciplinari, abbandoni, equità e inclusione, competenze psico cognitive, competenze sociali, risultati a distanza...

Dipartimento di scienze aziendali –  
Università di Bologna

Uffici Scolastici Regionali:  
Emilia Romagna  
Friuli Venezia Giulia  
Lazio  
Piemonte  
Toscana

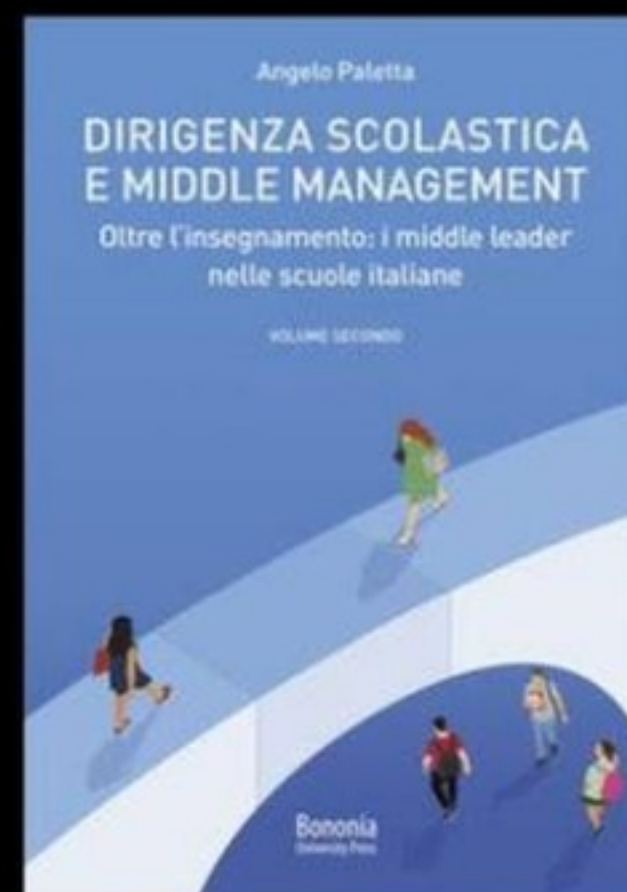
Associazione Nazionale Dirigenti  
Scolastici (Andis)

Fondazione Agnelli

IUL/Indire

● 9.324 Insegnanti - middle leader

519 Dirigenti scolastici



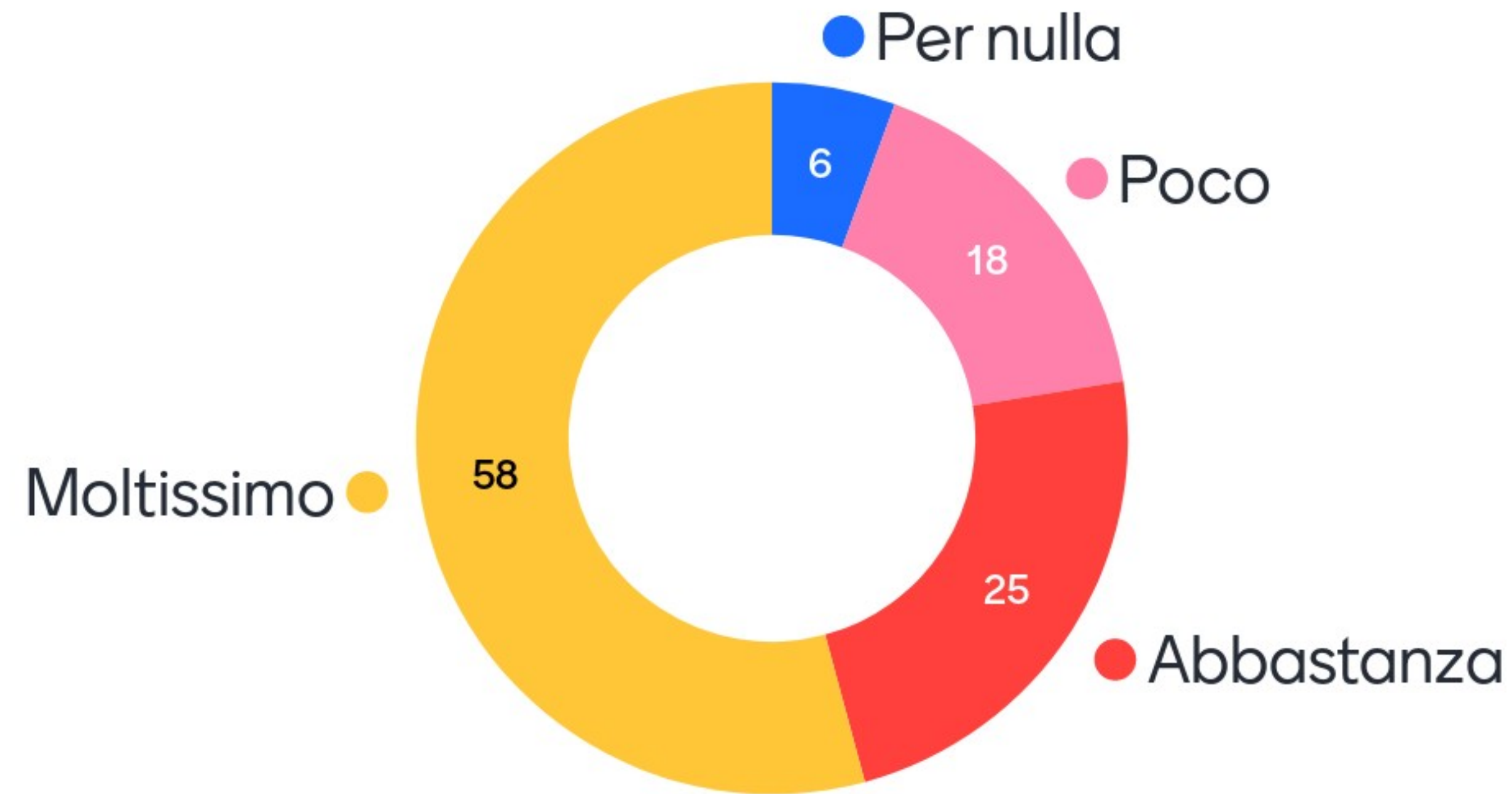


# Modelli di distribuzione della leadership



<b>POMMS</b>	<b>N. DS</b>	<b>%</b>
<i>Collaboratori del dirigente</i>	517	100%
<i>Direttore dei servizi generali e amministrativi</i>	510	98%
<i>Inclusività (Legge 104, DSA, BES)</i>	506	97%
<i>Coordinatori di classe</i>	503	97%
<i>Tutor docenti in anno di prova</i>	480	92%
<i>Autovalutazione / miglioramento (incluse le prove INVALSI, area qualità, NIV)</i>	477	92%
<i>Elaborazione del PTOF</i>	476	92%
<i>Piano di sviluppo digitale / coordinamento laboratori informatici / animatore di</i>	476	92%
<i>Coordinatori di plesso / sezione staccata</i>	461	89%
<i>Orientamento in uscita</i>	454	87%
<i>Coordinatori di dipartimento</i>	430	83%
<i>Bullismo / cyberbullismo</i>	427	82%
<i>Orientamento in ingresso</i>	400	77%
<i>Sicurezza</i>	391	75%
<i>Tutor di tirocinio</i>	378	73%
<i>Referente PON e altri bandi</i>	364	70%
<i>Coordinatori di segmento d'istruzione (intersezione / interclasse / indirizzo)</i>	349	67%
<i>Formazione dei docenti</i>	349	67%
<i>Intercultura / lavoro con alunni stranieri</i>	340	66%
<i>Biblioteca</i>	335	65%
<i>Educazione alla salute</i>	309	60%
<i>Sviluppo apprendimenti / curriculum</i>	296	57%
<i>Successo formativo (incluso benessere, agio/disagio)</i>	286	55%
<i>Alternanza scuola lavoro</i>	274	53%
<i>Innovazione</i>	268	52%
<i>Educazione ambientale</i>	245	47%
<i>Cittadinanza attiva</i>	240	46%
<i>Altro</i>	123	24%

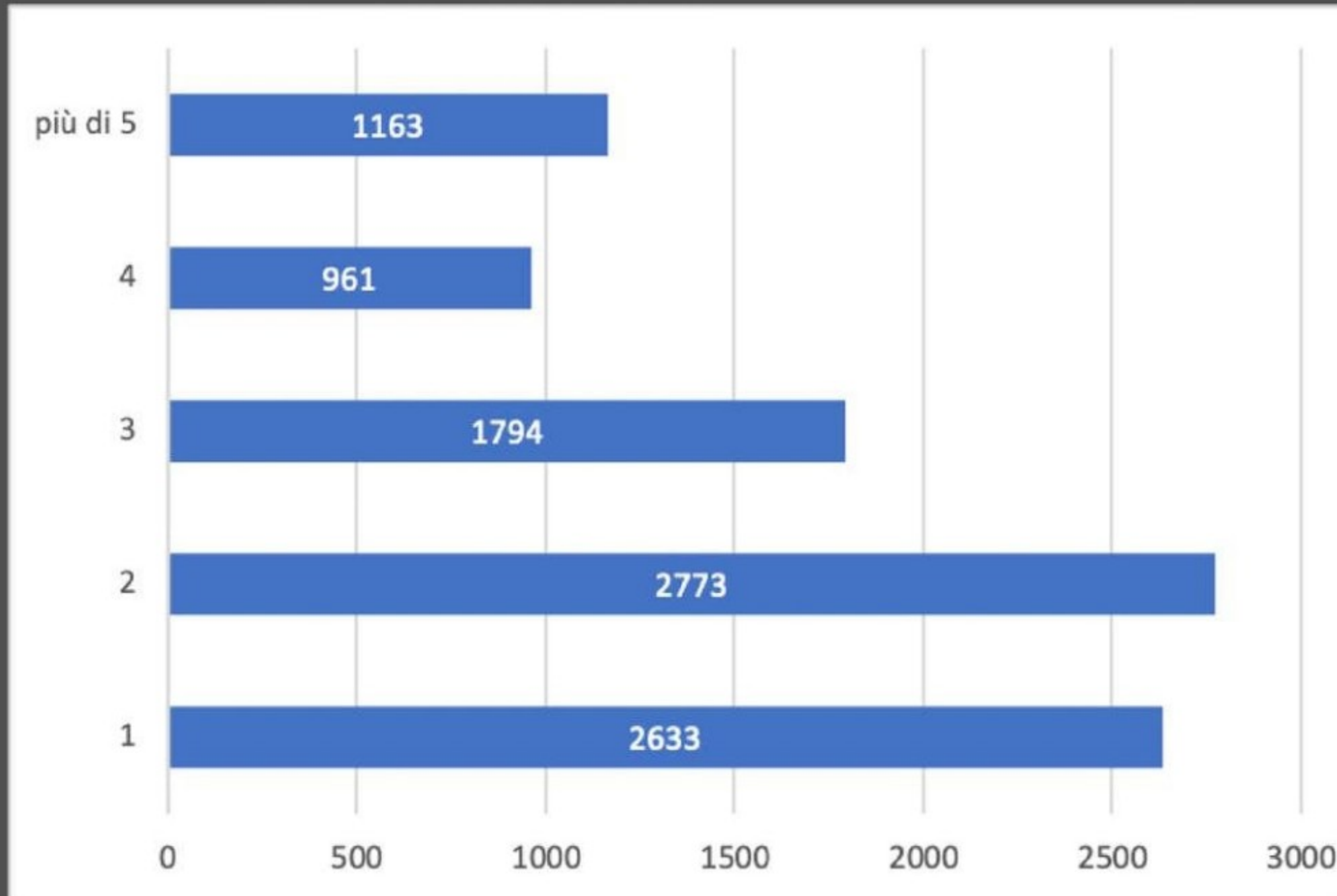
# Pensa alla tua scuola durante l'emergenza sanitaria e la didattica a distanza



*Grafico 1. Numero di incarichi svolti dagli insegnanti negli ultimi cinque anni.*

Le stesse persone dichiarano che nei cinque anni precedenti hanno svolto altri incarichi: il 28,36% dei 9.324 insegnanti che hanno risposto al questionario ha ricoperto più di 5 ruoli diversi, il 20,29% ha svolto due ruoli e soltanto il 17,1% ha ricoperto un solo incarico. **Complessivamente, il 63% delle figure di middle management nei cinque anni precedenti ha svolto tre o più incarichi differenti**

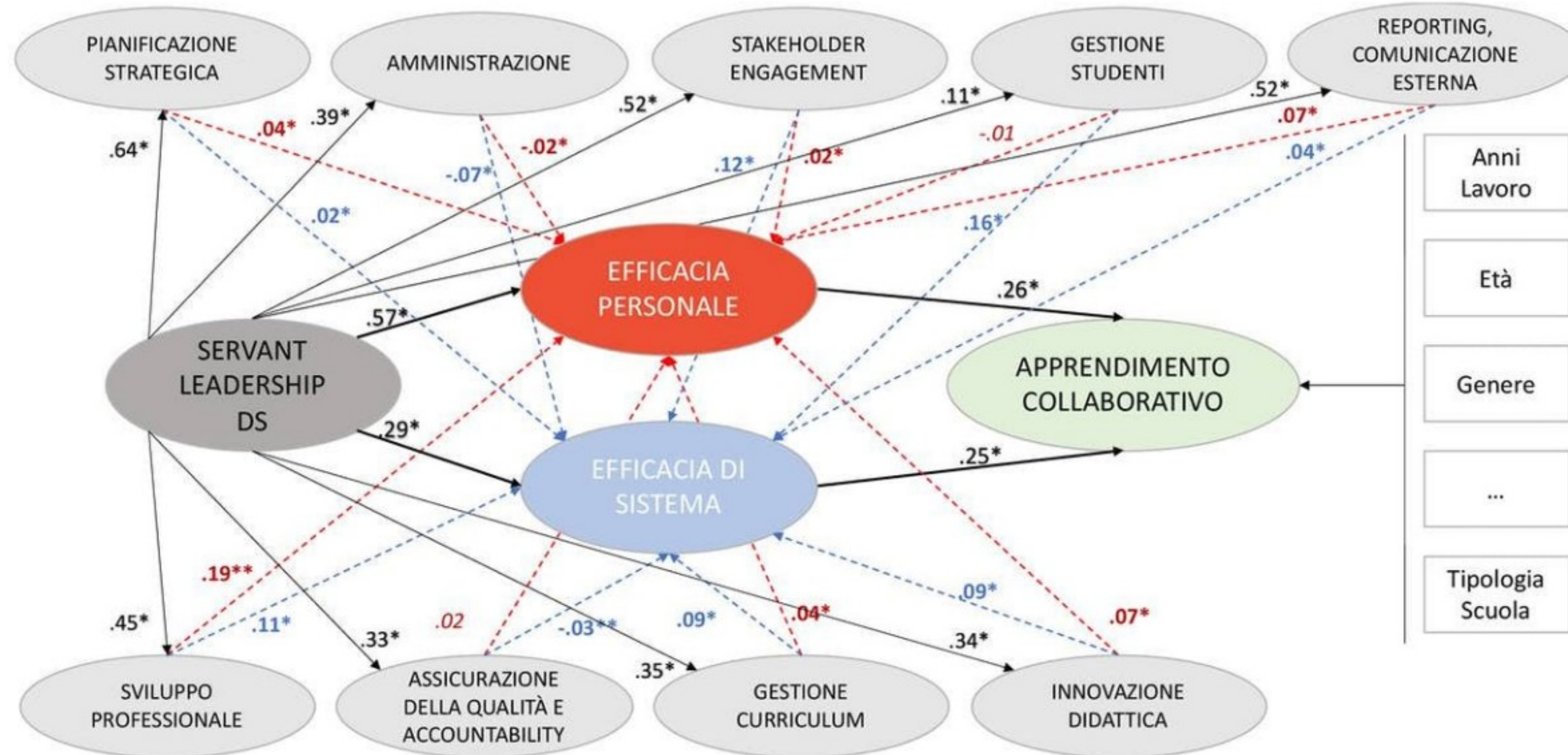




Le stesse persone non solo hanno svolto in passato molteplici incarichi differenti da quello attuale, ma anche nell'anno in corso tendono a svolgere contemporaneamente più incarichi, **con il 12% dei middle leaders che affermano di svolgere più di 5 ruoli e il 42% più di tre ruoli nello stesso momento.**

La leadership del DS determina l'impegno degli insegnanti in attività di management e leadership educativa

- Gli insegnanti efficaci nel ruolo di middle leader fanno la differenza: **creano comunità di apprendimento collaborativo**



# Nella tua esperienza i DS riescono a promuovere il protagonismo degli insegnanti come leader per l'apprendimento?

Raramente

Relativamente.

no

non molto

Non sempre

non sempre

Quasi mai..

Ne ho incontrata solo una nella mia esperienza. In genere i DS sono dei burocrati

Non sempre

# Nella tua esperienza i DS riescono a promuovere il protagonismo degli insegnanti come leader per l'apprendimento?

senza dubbio. La mia DS è preziosa

Relativamente

Nella scuola in cui insegno abbiamo avuto solo DS accentratori.

nella mia esperienza il mio ds non promuove, osserva e agisce per "emergenze" assegnando in carichi veloci con relativo aspetto fallimentare dei progetti.

Affidare coordinamento di gruppi di progetto agli insegnanti in autonomia

Nella mia attuale presenza

di rado

Mai

Raramente



# Nella tua esperienza i DS riescono a promuovere il protagonismo degli insegnanti come leader per l'apprendimento?

Non tutti sanno sfruttare al meglio le potenzialità dei docenti

Nella mia recente esperienza sì. Durante la pandemia ho avuto carta bianca per l'attivazione della DAD.

In una scuola sì, nell'altra no

Insomma

Non troppo.

Solo un DS in quasi trent'anni di carriera

Solo uno su dieci che ho incontrato

no

no, promuovono il loro di protagonismo

# Nella tua esperienza i DS riescono a promuovere il protagonismo degli insegnanti come leader per l'apprendimento?

no

Se è così non mi sono accorta

No, non ho avuto questa fortuna

Poco o nulla.

Poco.

no

Così così

Pochissime volte

Dipende dal DS

# Nella tua esperienza i DS riescono a promuovere il protagonismo degli insegnanti come leader per l'apprendimento?

Non sempre

raramente

Poco

Io sono molto fortunata perché la mia DS è molto al servizio dei middle leader, condivide il lavoro e da molta fiducia

Assolutamente sì, perché i docenti, in alcuni contesti, si sentono motivati anche a fare corsi di formazione se viene affidato loro un ruolo "importante" o anche "di piccola leadership" tra gli altri colleghi

Dipende molto dal dirigente, qualcuno ci è riuscito, ma la maggior parte per la mia esperienza non ha fatto crescere i docenti, accentrando le decisioni e i confronti nello staff dirigenziale

POCHI. MOLTI SONO PRESI DALLA MANIA DI PROTAGONISMO.

Per me è risultato efficace quando il Dirigente delega e legittima il middle management

Sì nella mia esperienza sì, la maggior parte dei dirigenti che ho incontrato sì

# Nella tua esperienza i DS riescono a promuovere il protagonismo degli insegnanti come leader per l'apprendimento?

Direi quasi mai

poco

Sì, soprattutto le nuove generazioni, che sanno creare senso di squadra con autorevolezza e rispetto dei carichi di lavoro

Raramente

sicuramente

si se riescono a delegare ma anche a spronare e motivare

A volte si

Abbastanza

Talvolta, ma non è semplice, c'è un grosso carico che non sempre lascia spazio, aldilà delle intenzioni

# Nella tua esperienza i DS riescono a promuovere il protagonismo degli insegnanti come leader per l'apprendimento?

Alcuni ci provano ma poi prevaricano, si sentono defraudati

Talvolta ma è difficile

Sono pochi... Sicuramente l'aspetto fondamentale è la condivisione delle buone pratiche, l'ascolto ed il suo intervento e la pianificazione della formazione sulle metodologie didattiche

ho avuto esperienze opposte, dipende dal dirigente e quanto spazio offre/lascia ai collaboratori

Raramente

A Volte.

Pochissimo

Nella mia esperienza professionale, ne ho incontrata una, caratterizzata da empatia.

qualche volta

# Nella tua esperienza i DS riescono a promuovere il protagonismo degli insegnanti come leader per l'apprendimento?

Abbastanza, non tutti

il mio sì

Spesso

Preoccupati di essere nella legalità

Non sempre.

Spesso

L'empatia dei dirigenti è rara

A volte

Tutto sommato sì, tutti i dirigenti hanno sempre promosso la formazione e la crescita professionale dei docenti

# Nella tua esperienza i DS riescono a promuovere il protagonismo degli insegnanti come leader per l'apprendimento?

poco

Troppo spesso concentrati su aspetto burocratici

non sempre

Si, la mia Dirigente aveva istituito la Funzione strumentale dell'Internazionalizzazione

Molto, sebbene corrisponda a grandi richieste

Relativamente

la mia Dirigente promuove molto la condivisione delle scelte e le iniziative dei docenti

Se quello che si vuole fare coincide con il suo pensiero

No

# Nella tua esperienza i DS riescono a promuovere il protagonismo degli insegnanti come leader per l'apprendimento?

Atteggiamento di autotutela, evitamento dei problemi prevale

È importante che il DS conosca profondamente le risorse umane all'interno del suo Istituto così che possa motivare e ispirare

Non sempre

Da questo punto di vista sono stata fortunata ho lavorato con dirigenti che hanno promosso il protagonismo degli insegnanti valorizzando le risorse e motivandoli nel loro lavoro

Ho cambiato diverse scuole e poche volte ho trovato DS disponibili all'ascolto. Molti DS sono troppo concentrati su se stessi e il proprio ruolo. La mia DS coglie le capacità dei docenti solo per affidare nuovi incarichi

Nella mia esperienza sono davvero pochi i ds che riescono a fare ciò

Altri DS hanno alcune buone qualità umane, ma nella maggior parte dei casi lavorano sempre in "emergenza" non pianificano e sfruttano i propri collaboratori pur non volendo

si, anche se non sempre

ALCUNI NON SEMPRE



# Nella tua esperienza i DS riescono a promuovere il protagonismo degli insegnanti come leader per l'apprendimento?

I DS. non sempre riescono a promuovere creare un clima favorevole ad essere servant anche quando accade si raggiungono grandi risultati e si ... ottima collaborazione con DSGA ... anche al tempo del Covid grazie anche alla sua competenza

Con difficoltà nella formazione di istituto

Non sempre

La mia attuale Dirigente ha attivato corso di formazione su conoscenza GSuite con animatore digitale interno

No

no

Solo in alcuni progetti promossi dagli stessi docenti che si sono sentiti liberi di operare

No

Poco e in genere strumentali alle loro personali necessità

# Nella tua esperienza i DS riescono a promuovere il protagonismo degli insegnanti come leader per l'apprendimento?

non sempre...anche i ds non sono necessariamente adeguatamente formati

no

È un percorso percorribile, ma complesso in ambito scolastico.

Non tutti

collaborazione

condivisione

Vision

preparare un video promozione di tutte le buone pratiche attuate

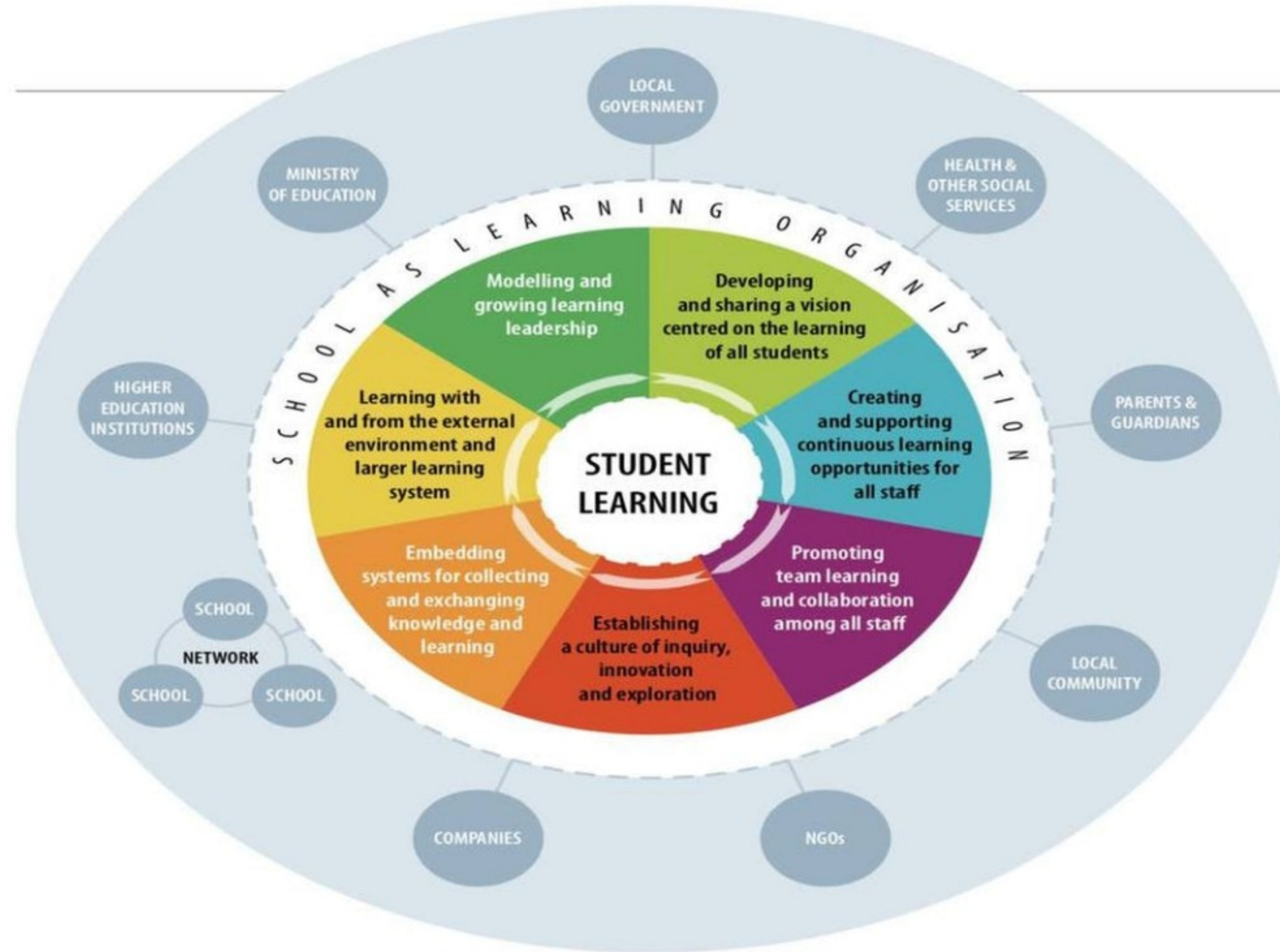
Promuovere una vision e una mission in ambito scolastico

# La scuola come COMUNITA' DI APPRENDIMENTO (PROFESSIONAL LEARNING COMMUNITY)

Sviluppare la leadership della scuole

Imparare con e dagli attori dell'ambiente esterno e da più ampi sistemi di apprendimento

Sviluppare sistemi che favoriscono il trasferimento di conoscenza professionale



Sviluppare una visione condivisa centrata sugli apprendimenti degli studenti

Creare e supportare opportunità di apprendimento continuo del personale

Promuovere l'apprendimento di gruppo e la collaborazione tra il personale

Promuovere una cultura di ricerca, sperimentazione e innovazione

# PLC e Valore aggiunto educativo

Tabella 30.

	III secondaria di primo grado			
	Model 0	Model 1	Model 2 - PLC	Model 2 - All
	8 - Mat	8 - Mat	8 - Mat	8 - Mat
ESCS Studente		13.01***	13.02***	12.93***
Genere		6.302***	6.324***	6.333***
Frequenza Asilo		0.959	1.004	0.950
Frequenza Scuola Materna		4.524	4.483	4.246
Regolarità		20.50***	20.50***	20.55***
Stranieri - 1 Gen		-6.911***	-6.867***	-7.084***
Stranieri - 2 Gen		-3.380***	-3.368***	-3.416***
Professional Learning Community			2.526**	2.296**
ESCS Scuola				9.849**
% Femmine				-2.450
% Ritardatari				37.16
% Freq. Asilo				-4.215
% Freq. Scuola Materna				17.44
No. Studenti				-0.00288
% Stranieri				17.11
Costante	207.2***	181.9***	181.6***	173.9***
N (I)	6593 (8)	5993 (8)	5993 (8)	5993 (8)
Var. Livello 1	1494,4	1220,5	1220,5	1220,4
Var. Livello 2	74,06	53,5	47,23	42,24
ICC	4,7%			
Riduzione v. Liv. 1		18%	18%	18%
Riduzione v. Liv. 2			36%	43%

### Livello Studente

<b>ESCS Studenti</b> (13.08***)
<b>Genere</b> (-7.241***)
Frequenza Asilo (0.0534)
<b>Frequenza Scuola Materna</b> (7.705***)
<b>Regolarità</b> (21.69***)
<b>Stranieri 1 Gen</b> (-21.20***)
<b>Stranieri 2 Gen</b> (-6.717***)

### Livello Scuola

<b>PLC</b> (1.158 / 1.595*)
<b>ESCS Scuola</b> (7.696**)
% Femmine (43.99)
% Fre. Asilo (-0.0134)
% Scuola Materna (29.89)
% Ritardatari (28.91)
% Stranieri (0.306)
No. Studenti (-.00036)

8 - Italiano

ICC: 3.4%  
 Rid. v. Liv 2: 61%  
 N. 6,004

### Livello Studente

<b>ESCS Studenti</b> (12.93***)
<b>Genere</b> (6.333***)
Frequenza Asilo (0.95)
Frequenza Scuola Materna (4.246)
<b>Regolarità</b> (20.55***)
<b>Stranieri 1 Gen</b> (-7.084***)
<b>Stranieri 2 Gen</b> (-3.416***)

### Livello Scuola

<b>PLC</b> (2.296**)
<b>ESCS Scuola</b> (9.849**)
% Femmine (-2.450)
% Fre. Asilo (-4.215)
% Scuola Materna (17.44)
% Ritardatari (37.16)
% Stranieri (17.11)
No. Studenti (-0.00288)

8 - Matematica

ICC:	4.7%
Rid. v. Liv 2:	43%
N.	5,993

### Livello Studente

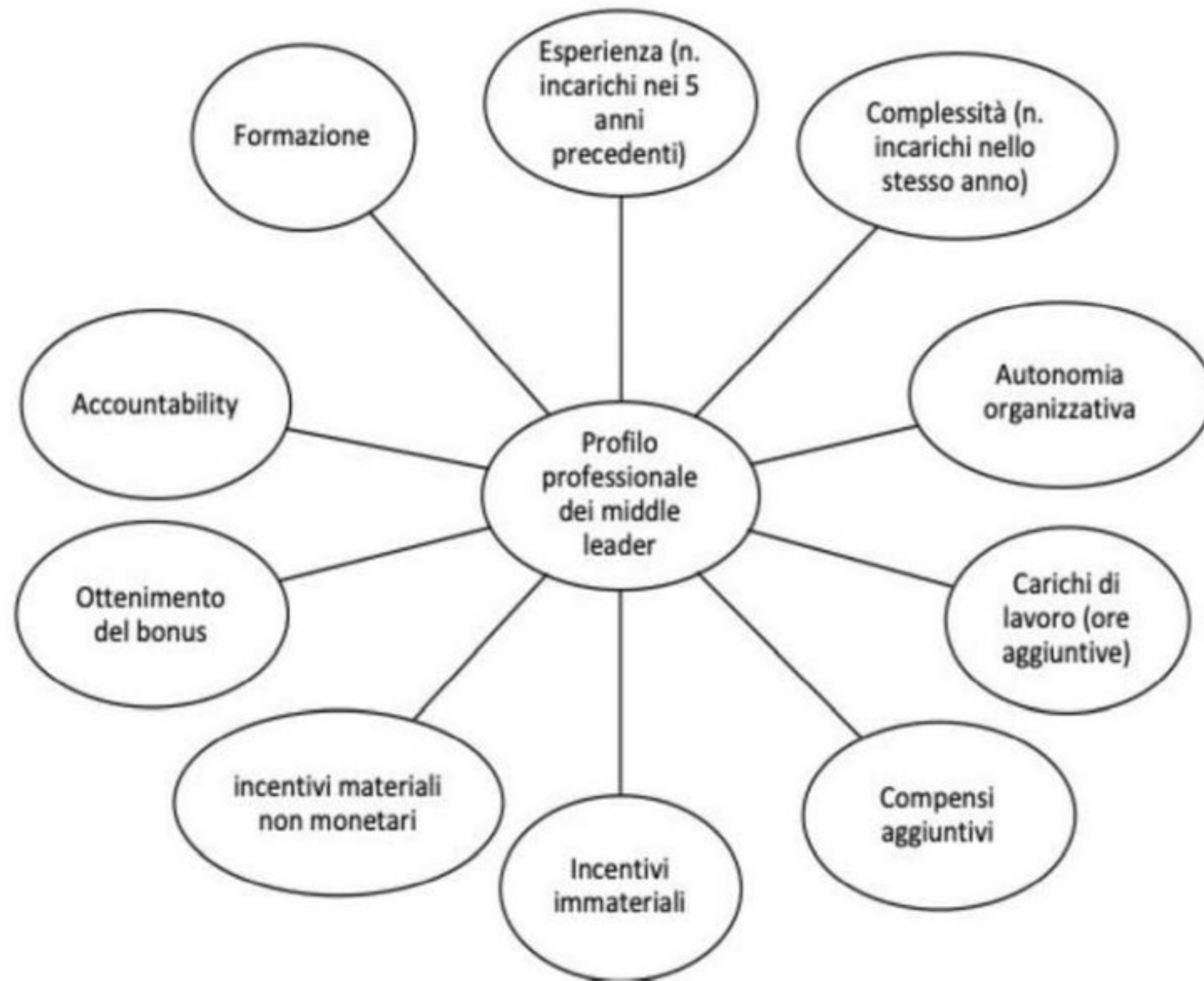
<b>ESCS Studenti</b> (14.38***)
<b>Genere</b> (-7.589***)
<b>Frequenza Asilo</b> (-1.196*)
<b>Frequenza Scuola Materna</b> (3.599*)
<b>Regolarità</b> (16.44***)
<b>Stranieri 1 Gen</b> (8.384***)
<b>Stranieri 2 Gen</b> (3.863***)

### Livello Scuola

<b>PLC</b> (1.602*)
<b>ESCS Scuola</b> (7.218*)
<b>% Femmine</b> (34.53)
<b>% Fre. Asilo</b> (11.22*)
<b>% Scuola Materna</b> (-3.890)
<b>% Ritardatari</b> (44.93)
<b>% Stranieri</b> (-9.652)
<b>No. Studenti</b> (-0.00338)

8 - Inglese

ICC: 5.0%  
 Rid. v. Liv 2: 57%  
 N. 11,957



# Leve direzionali azionabili dai DS

Conclusioni Limiti e Prospettive



# Promozione di percorsi di carriera strutturati e sistemi di incenvitazione più efficaci per il MM

Sarebbe necessaria

moltissimo

moltissimo

Molto

Molto importante

Stiamo aspettando

Sarebbe auspicabile

Sarebbe una svolta

Necessari

# Promozione di percorsi di carriera strutturati e sistemi di incenvitazione più efficaci per il MM

mi sembra giusto

E' ancora piu' motivante

E importante, perché riconoscerebbe e valorizzerebbe l'impegno

Moltissimo

io credo che sia fondamentale per un rinnovamento dell'organizzazione scolastica

È nimportantissimo

molto importante

Magari!

Molto importante

# Promozione di percorsi di carriera strutturati e sistemi di incenvitazione più efficaci per il MM

tantissimo!!!

sarebbe utile scaloni nella carriera

Importante

Moltissimo

Sarebbe davvero utile.

Come Animatore Digitale, Coordinatore di Classe e responsabile del dipartimento di Lingue Straniere sono assolutamente d'accordo

Davvero molto

esami da sostenere a livello nazionale, progetti con certificati di qualità, valorizzazione del dottorato di ricerca

È assurdo che nella scuola non vi sia un percorso di carriera!

# Promozione di percorsi di carriera strutturati e sistemi di incentivazione più efficaci per il MM

Non credo che sia necessaria una incentivazione a livello di carriera. Incentivi economici sì, anche se non necessariamente molti.

importante e auspicabile

Sarebbe molto importante in un ambiente che non è affatto incentivante e meritocratico come la scuola italiana

Per nulla d'accordo, crea discrezionalità e competizione negativa

Io sono una middle manager con tanti incarichi, per passione e motivazione personale ... L'incentivo economico sarebbe opportuno.

Molto importante

Importantissima e fondamentale.

Fondamentale

molto importante

# Promozione di percorsi di carriera strutturati e sistemi di incenvitazione più efficaci per il MM

sicuramente

utile

NECESSARIA MA BEN STRUTTURATA

Si sarebbe importante

Sarebbe auspicabile

molto importante

Molto importante, per incentivare anche la formazione permanente

assolutamente fondamentale

Molto

# Promozione di percorsi di carriera strutturati e sistemi di incenvitazione più efficaci per il MM

Determinante e fortemente auspicabile

Molto

molto

sono d'accordo anche se ritengo che la selezione di tali figure dovrebbe dipendere anche da enti esterni

Assolutamente necessaria

Importatissimo

Sarebbe il caso!

moltissimo

penso che le vostre considerazioni abbiano espresso moltissimo, sarebbe interessante la parte economica ma ancor di più che ci fosse ascolto e vera collaborazione nella PCL

# Promozione di percorsi di carriera strutturati e sistemi di incenvitazione più efficaci per il MM

Molto importante

Molto

molto importante

Bisogna incentivare economicamente l'impegno degli insegnanti

Importantissimo

Utile e necessario

moltissimo.

Speriamo vengano attuati

Sarebbe opportuno

# Promozione di percorsi di carriera strutturati e sistemi di incentivazione più efficaci per il MM

Anche per i docenti che rientrano nella leadership distribuita.

Penso sia molto importante sia promuovere percorsi strutturati che sistemi di incentivazione

formazione

Esonero dalle ore di insegnamento

Molto

un articolo per giornalino della scuola

MAGARI !! Mancano queste figure ...questo lavoro è fatto spesso gratuitamente e non vienemai riconosciuto

Molto



**Nella tua esperienza i DS riescono a promuovere il protagonismo degli insegnanti come leader per l'apprendimento?**

