

Seminario nazionale Rete Dialogues

- Le molte vite del dialogo

Attori, compiti e funzioni a scuola

Montegrotto Terme (PD), 24 Luglio 2013

Prof. Giovanni Moretti
Università Roma Tre

Differenti interpretazioni dell'autonomia e della qualità della scuola

- Ambiente competitivo, organizzazione aziendale.
- Efficienza, procedure formali, assenza di difetti.
- Valutazione che ordina in classifiche, individua e premia selettivamente i migliori.
- Premialità selettiva del personale (es° Progetto Valorizza 1; VQR).

Prevale la
retorica
Manageriale



- Importanza della conoscenza come emancipazione, valore in sé, confronto e condivisione (comunità).
- Si riconosce il valore dei beni comuni.
- Si promuovono la sensibilità e lo sviluppo professionale di tutti gli attori umani.
- Si apprezza la Qualità a partire dalle caratteristiche del contesto e della situazione di partenza.
- I progetti di miglioramento sono sottoposti a revisioni.

Promozione della
Leadership
educativa diffusa



EVIDENZE DI RICERCA PROGETTO FINVALI

soddisfazione degli attori per area: la Didattica

Elementi graditi dalle FAMIGLIE

- Continuità dei docenti (prerequisito).
- **Collaborazione** tra docenti, condivisione di parametri comuni nel **team**.
- Attenzione al metodo di studio e agli "***strumenti***" utili per proseguire gli studi.

Elementi graditi dagli STUDENTI

- **Ascolto** da parte dei docenti.
- Docenti che spiegano bene, che fanno collegamenti con l'attualità, che **ripetono se non si comprende**.

Elementi graditi dai DOCENTI

- **Lavoro collettivo**, spazi e tempi per progettare **insieme**.
- **Confronto e scambi** con i colleghi sulla didattica (interclasse).

area 2. Clima interno

Elementi graditi dagli studenti



- Tempo per colloqui-conversazioni informali con docenti che **ascoltano** (“senza l’attanaglio della interrogazione”...). Anche uso posta elettronica.
- Accesso pomeridiano a scuola, per svolgere attività varie in gruppo (recupero, potenziamento, interesse, ecc.).
- Tipo di persone che hai in classe e possibilità di parlare-socializzare/possibilità di fare amicizia.
- Docenti che hanno rapporti uguali con tutti gli studenti, senza preferenze.
- Contatti diretti e periodici con il Dirigente scolastico (**ascolto**).
- **Ascolto**, informalità e apertura da parte del personale di segreteria.

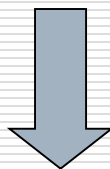
Contesti scolastici inclusivi

7 caratteristiche di Qualità

- 1. Leadership educativa diffusa**
2. Riflessività-Condivisione
3. Triangolazione dei punti di vista
4. Predisposizione di ambienti di apprendimento
5. Creazione narrativa del Sé e del Noi
6. Progettazione flessibile (regolazione)
7. Valutazione come risorsa (formativa, orientativa e proattiva).

Leadership educativa diffusa 1/7

Leadership formale e gerarchica



Leadership educativa diffusa

E' una **leadership inclusiva** orientata a coinvolgere tutti gli attori nell'azione (**Comunità di pratica - Wenger, 1991, 1998, 2002**). Tutti i soggetti sono responsabilizzati e sono orientati ad attivare relazioni orizzontali (**Comunità professionale e Comunità di apprendimento - Earley P., Bubb S., 2012**).

Il dirigente è **leader educativo** **implicato nell'azione**, **in colloquio costante con la comunità professionale dei docenti**. Valorizza e motiva le persone, attiva rapporti orizzontali con il "territorio".

Il mondo “là fuori”

“La scuola deve mantenere un contatto diretto con il mondo “là fuori”, con il mondo esterno, “che non è docile colonia su cui si esercita l’azione costruttiva degli schemi concettuali”

(Ferraris M., 2012, pag. 29)

Curricolo orizzontale

Condizioni favorevoli alla costruzione della leadership educativa

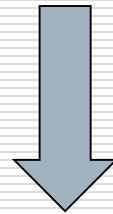
- Stabilità del dirigente (tempi lunghi)
- Unitarietà della conduzione
(art 25 D.lgs 165/2001)
- Dimensioni ottimali delle scuole
(complessità; contesto territoriale
responsabilità)

Unitarietà della conduzione (art 25 D.lgs 165/2001)

- “Il dirigente scolastico assicura la gestione unitaria dell'istituzione, ne ha la legale rappresentanza, è responsabile della gestione delle risorse finanziarie e strumentali e dei risultati del servizio. Nel rispetto delle competenze degli organi collegiali scolastici, spettano al dirigente scolastico autonomi poteri di direzione, di coordinamento e di valorizzazione delle risorse umane. In particolare, il dirigente scolastico organizza l'attività scolastica secondo criteri di efficienza e di efficacia formative ed è titolare delle relazioni sindacali.”

Quando l'Istituzione Scolastica si fa grande

- Scuola con sede unica e rapporti quotidiani vis-à-vis



Grandi dimensioni (1000 alunni), più plessi, sedi distaccate, pluralità di gradi e indirizzi, progetti nazionali e internazionali, ecc.

Esigenza di una **leadership educativa diffusa** e **distribuita** che favorisce una effettiva partecipazione ai processi di tutti gli attori.

Condivisione e riflessività 2/7

Nel luogo di lavoro è possibile condividere
obiettivi e finalità,

MA ANCHE: conoscenze, passioni, climi, rituali, gioie,
azioni, pratiche professionali.

La “Riflessività condivisa” in azione favorisce
l’apprendimento reciproco e lo **sviluppo**
professionale continuo.

Esperienze di apprendimento formali e informali

- Conversazioni e riflessioni sulle pratiche
- Osservazione tra pari
- Forme di tutoring
- Coinvolgimento in gruppi
- Partecipazione a team di progetto
- Svolgere incarichi di coordinamento, ecc.
- **Legami in rete** (con altre scuole o istituzioni)

La cultura di rete per l'apprendimento

□ **Modello organizzativo interno**

relazioni orizzontali che favoriscono il coinvolgimento diretto dei docenti (**comunità professionali centrate sull'apprendimento**) e degli alunni (**comunità di apprendimento**).

□ **Modello organizzativo esterno**

su relazioni orizzontali e molecolari tra istituzioni scolastiche (**reti di scuole, art 7 dpr 279/1999**), tra scuola e altri soggetti istituzionali e no (**reti miste**); tra professionisti (**reti professionali nazionali e internazionali**).

Apprendimento reciproco e cultura di rete

Lavorare con altri per apprendere con gli altri

Il **lavoro di rete**, i **rapporti con il territorio** sono risorse che ampliamo le opportunità (formali e informali) di sviluppo professionale.

**Anche il DS è “leader in apprendimento”
(Earley et al 2004, 2009, 2011)**

3/7

Triangolazione dei punti di vista

- Si creano le condizioni per favorire l'adozione di una pluralità di fonti e di punti di vista nei processi decisionali e valutativi espressi da tutti gli attori organizzativi (**docenti, educatori, genitori, dirigenti, non docenti, studenti**).

La scuola

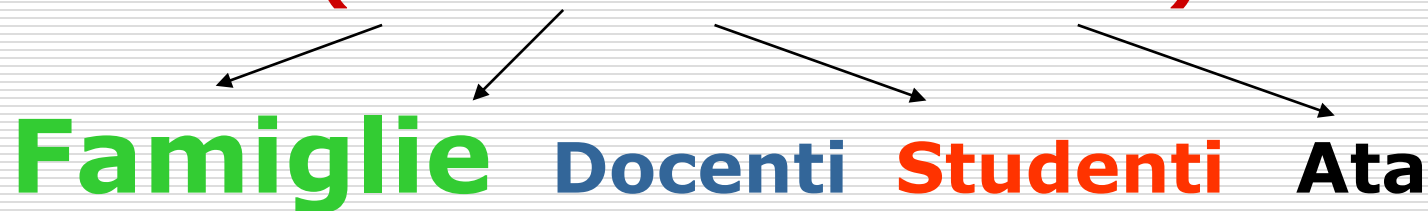
è intesa come ambiente di apprendimento

Il conflitto e la negoziazione
sono risorse per apprendere

Autovalutazione multiattore e Reti territoriali

- **Docenti: valutazione degli apprendimenti**

**Istituto-Rete territoriale: Autovalutazione
qualità dell'offerta formativa
(educativa e didattica)**



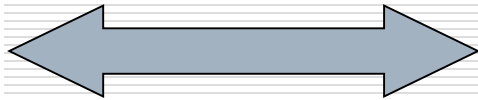
- **Invalsi: rileva la qualità del sistema scolastico nazionale (valutazione esterne)**

Creazione narrativa del Sé e del Noi

4/7



Le persone dispongono di spazi e tempi dentro i quali possono raccontarsi e ascoltarsi in modo informale?



Possibilità di costruire/ricostruire
identità personali e professionali.

Possibilità di coltivare comunità di pratica.

La narrazione consente: (J. Bruner, *La fabbrica delle storie*, 2002)

- di adattare i racconti noti (passato) alle **nuove situazioni** (futuro).
- la domesticazione dell'**errore** e della **sorpresa**.



Spazi e tempi formali

- Dipartimenti disciplinari
- Consigli di classe
- Team docente

Predisposizione di ambienti di apprendimento

5/7

Gli ambienti fisici e online
sono **spazi cognitivi**,
tutor indiretti,
che facilitano e rendono possibili
esperienze formali e informali di apprendimento
per tutti.

Tipo di allestimento, accessibilità e
utilizzo effettivo sono indicatori di
qualità dell'inclusione.
(**T**erritorio/**T**erritorialità-memoria-appartenenza, ecc.)

La Lim che separa la Lim che include



La porta che separa. **La pianta che include.**

Ufficio di
Direzione
Uffici di
Segreteria



PROGETTO FINVALI

area 4. Strutture e logistica

Elementi graditi dalle FAMIGLIE

- **Garantire la sicurezza, “sorveglianza”.**
- **Promuovere competenza di uso autonomo e senza rischi degli spazi da parte dei ragazzi.**
- **Igiene (coinvolgimento attivo).**
- **Manutenzione costante strutture.**
- **Co-progettazione partecipata con gli EE.LL. (nuove scuole e ristrutturazioni).**
- **Spazi esterni (no asfalto, uso partecipato).**
- **Tipo di menu proposto (introduzione menu “biologico” e “etnico” nelle mense).**

PROGETTO FINVALI

area 4. Strutture e logistica

Elementi graditi dalle FAMIGLIE

- **Igiene (coinvolgimento attivo).**
- **<< ... nel nostro istituto è stato istituito un premio per la classe più pulita e quella che è risultata vincitrice ha effettuato un'uscita didattica, a spese della scuola. Questo è servito tanto: ho visto mia figlia darsi da fare con detersivi e spugnetta! E' stata una sana competizione>>**

PROGETTO FINVALI

area 4. Strutture e logistica

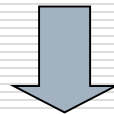
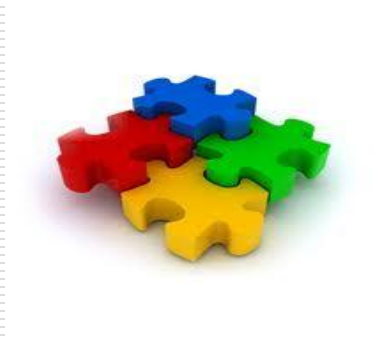
Elementi graditi dagli studenti

- **Utilizzo effettivo dei laboratori e degli spazi attrezzati**
- **Strumentazione tecnologica moderna e in n° adeguato**
- **Coinvolgimento degli studenti nelle decisioni**
- **Flessibilità e fiducia nell' utilizzo degli spazi (es° bagni e bar interno)**
- **Uso pomeridiano campi polivalenti e strutture**
- **Flessibilità del menu**

Progettazione flessibile

6/7

Pianificazione, Progettazione rigida e definitiva.



**Progettazione flessibile e aperta alla regolazione
(ricerca-azione)**

Si valuta per capire e riformulare i problemi (consapevolezza),
per regolare i processi formativi (senso e scelta priorità).

Valutazione come risorsa 7/7

La valutazione è risorsa quando consente di

- assumere **decisioni informate**
- **regolare** l'azione didattica
- **individualizzare** i processi di apprendimento
- **verificare l'impatto sugli alunni del processo di sviluppo professionale dello staff di supporto e dei docenti** (Day et al, 2009; Leithwood et al, 2008, 2009).

La valutazione non è una risorsa
quando classifica in meritevoli
e non meritevoli

Individuare e **condividere** le priorità e i criteri di misura della qualità

“... necessità di individuare le priorità sulle quali effettuare il processo di valutazione in modo non illuministico, ma attraverso un **processo di concertazione** che coniuga i diversi soggetti...”

(Allulli G., 2000)

“Occorre... disporre di indici quali-quantitativi e criteri preliminarmente definiti e **condivisi**, anche se storicamente mutevoli, per poter stabilire la qualità di un evento, per esempio i risultati di fatto raggiunti dagli allievi in uscita da un corso di studi”

(Domenici G., 2003)



Leadership e management in educazione
Dirigenza Scolastica e Governo della Scuola

grazie

giovanni.moretti@uniroma3.it