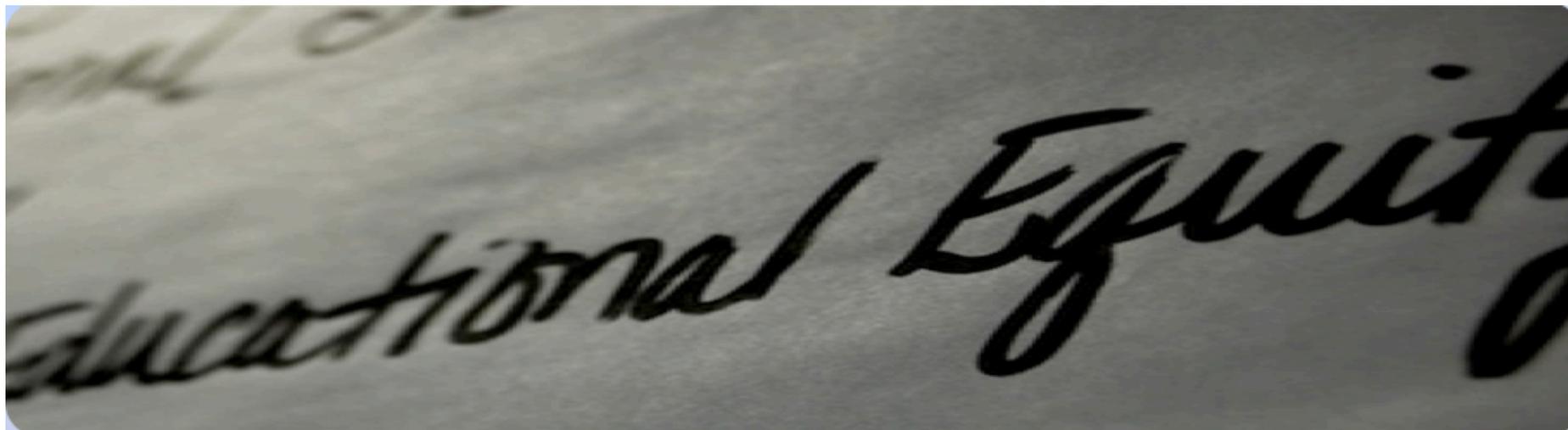


Il Toolkit Epnosl TOOLSET PER LA LEADERSHIP DISTRIBUITA



Network Europeo per le Policy sulla
LEADERSHIP EDUCATIVA



Questa pubblicazione è uno dei prodotti del lavoro condotto nel contesto del progetto EPNoSL (Network Europeo per le Policy sulla Leadership Educativa – European Policy Network on School Leadership).

Coordinatrice del progetto: Kathy Kikis-Papadakis, FORTH/IACM (katerina@iacm.forth.gr)

Il progetto EPNoSL è stato fondato con il supporto della Commissione Europea.

Questa pubblicazione riflette esclusivamente il punto di vista dell'autore, e la Commissione non può essere tenuta responsabile di alcun uso eventualmente fatto delle informazioni qui contenute.

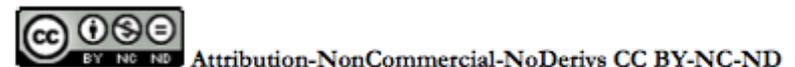
Accordo di finanziamento EAC-2010-1388

Numero dell'accordo specifico: EAC-2013-0536 (Terzo Periodo)

La presente pubblicazione in italiano rappresenta parte della più ampia pubblicazione in inglese "School Leadership for Equity and Learning. The EPNoSL Toolkit" realizzata da EPNoSL.

Traduzione dall'inglese e adattamento in italiano:

Micol Mecchia e Francesco R. Salvemini



INDICE

Toolset per la leadership distribuita

1. Introduzione al toolset	4
2. Che cos'è la leadership distribuita per l'equità e l'apprendimento (DLE)?	7
3. Abbiamo davvero bisogno della leadership distribuita per l'equità e l'apprendimento (DLE)?	10
4. I fattori che influenzano la leadership distribuita per l'equità e l'apprendimento (DLE)	15
5. Come si può contribuire a sviluppare la leadership distribuita per l'equità e l'apprendimento?	16
6. Fattore chiave # 1: Facilitare lo sviluppo di una comprensione condivisa della DLE	23
7. Fattore Chiave # 2: Una cultura partecipativa per la DLE	25
8. Fattore chiave # 3: Strutture istituzionali funzionali alla realizzazione della DLE	27
9. Fattore chiave # 4: Un ambiente sociale aperto che supporti la DLE	29
10. Fattore chiave # 5: Valutare e condividere l'impatto della DLE	31
11. Approfondimenti	34

1. Introduzione al toolset

Il toolset¹ è stato progettato per sostenere lo sviluppo di una **cultura della scuola** animata dalla convinzione che **tutti sono in grado di apprendere**. Questo implica che ognuno nella scuola sia trattato e valorizzato come una persona con capacità, competenze ed esperienze che possono contribuire allo sviluppo dell'organizzazione e degli individui al suo interno. Si tratta di una cultura che promuove l'apprendimento profondo e olistico, che lascia spazio a nuove idee e che incoraggia attivamente la collaborazione.

"La leadership distribuita è favorita da una cultura della scuola che veda la leadership come emergente e partecipativa, e che sia esplicitamente impegnata nei valori fondamentali dell'equità e della cittadinanza democratica".

Un modo per contribuire a creare questa cultura è lo sviluppo della **Leadership Distribuita per l'Equità e l'apprendimento (Distributed Leadership for Equity and Learning -DLE)**. Di per sé, sviluppare la leadership distribuita non significa porvi automaticamente al centro i valori della giustizia sociale e della cittadinanza democratica, che sono invece essenziali per questo tipo di cultura scolastica. L'equità, che include questi valori, deve essere resa una parte esplicita dello scopo della leadership. Questo è il senso della DLE, che è l'argomento di questo toolset.

Scopo, focus e utilizzo del toolset

✓Lo scopo del toolset è quello di **proporre contributi ai policy-makers e agli operatori per aiutarli a sviluppare e attuare politiche che supportino la leadership distribuita per l'equità e l'apprendimento** nelle scuole.

"Se radicata in una cultura partecipativa, la pratica della leadership distribuita diventa il nucleo naturale dell'attività di una scuola. Lo sviluppo di una tale cultura si basa sul costruire obiettivi condivisi attraverso la collaborazione, obiettivi condivisi che siano a loro volta basati sulle idee e sui valori fondamentali della leadership distribuita".

¹ Letteralmente "un insieme di materiali e strumenti" (NDT).

Il toolset è stato progettato muovendo da alcune domande:



A chi si rivolge il toolset?

- A chi si occupa di **politica educativa** ed è responsabile dello sviluppo della leadership e del miglioramento dell'insegnamento scolastico, o ha la possibilità di influenzarli.
- A coloro che **guidano il cambiamento nelle scuole**, fra cui sono compresi i presidi e altre figure che si trovano in posizione di leadership nelle istituzioni scolastiche.



A che cosa serve il toolset?

- A diffondere la conoscenza e la comprensione della leadership distribuita per l'equità e l'apprendimento.
- A stimolare una riflessione che produca idee pratiche per il sostegno e **lo sviluppo della leadership distribuita per l'equità e l'apprendimento nelle scuole**, secondo modalità diverse e adatte a ogni contesto specifico.



Che cosa contiene?

- Una spiegazione di che cosa è la leadership distribuita per l'equità e l'apprendimento e di perché è importante.
- Idee su alcuni modi in cui la leadership distribuita per l'equità e l'apprendimento può essere **sviluppata, sostenuta e valutata**.

Come potrebbe essere usato



Sviluppare nuove conoscenze

Il toolset fornisce informazioni e linee guida...

- Sul concetto stesso di **leadership distribuita per l'equità e l'apprendimento (DLE)**.
- Su come la DLE è in grado di supportare lo sviluppo della leadership e dell'apprendimento degli studenti nelle scuole.
- Sui modi in cui è possibile **sostenere lo sviluppo della DLE** in una scuola, in un insieme di scuole o nell'ambito di un intero sistema scolastico.



Avviare un dialogo sul tema

Questi materiali possono essere utilizzati per avviare il dialogo, inteso come risorsa condivisa con i colleghi per sviluppare insieme idee su:

- I diversi **modi di comprendere** la leadership distribuita per l'equità e l'apprendimento.
- I **cambiamenti pratici che è possibile realizzare** per sostenere lo sviluppo della leadership distribuita per l'equità e l'apprendimento all'interno della propria scuola, o eventualmente di un insieme di scuole o in un intero sistema scolastico.



Stimolare idee

È possibile selezionare le parti del toolset più attinenti ai propri interessi e al proprio contesto per stimolare idee su:

- Come la leadership distribuita per l'equità e l'apprendimento **potrebbe essere di aiuto**.
- Come la leadership distribuita per l'equità e l'apprendimento potrebbe essere sviluppata e sostenuta **nel proprio determinato contesto**.

2. Che cos'è la leadership distribuita per l'equità e l'apprendimento (DLE)?

La leadership è una caratteristica di un'organizzazione nel suo complesso, non riguarda soltanto le azioni individuali dei pochi che sono definiti 'leader'.

L'idea di leadership distribuita si basa sulla tesi che qualunque cosa si possa pensare, in realtà nella vita delle organizzazioni la leadership reale è il risultato delle azioni e interazioni di una gran quantità di persone. Il potere degli alti dirigenti è mediato da quello che le persone fanno, o non fanno, attraverso tutta l'organizzazione.

"La DLE è una leadership che è esercitata da ciascuno all'interno della scuola, che emerge a partire da una serie di caratteristiche favorevoli nell'organizzazione, e che lavora per un apprendimento inclusivo e olistico".

La DLE si riferisce alla leadership di studenti, insegnanti e personale di supporto ed emerge a partire da una particolare combinazione di caratteristiche dell'organizzazione. Nell'ambito della DLE, ognuno porta all'interno della scuola le proprie uniche capacità, idee ed esperienze.

Le caratteristiche dell'organizzazione favorevoli alla DLE



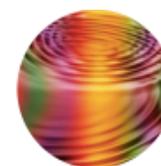
Una cultura partecipativa

Una cultura che concepisce la leadership come emergente, che valorizza la partecipazione e che pone un **impegno esplicito nell'equità e nei valori democratici di base** della partecipazione inclusiva e della crescita e del benessere intesi in senso olistico.



Una struttura istituzionale che lavori in sinergia

Una struttura istituzionale che facilita e sostiene l'esercizio della leadership **ad ogni livello dell'organizzazione**.



Un ambiente sociale aperto

Un ambiente sociale in cui **le persone vengono valutate per ciò che ciascuna di loro porta individualmente al lavoro dell'organizzazione**, e in cui vengono prontamente istituite relazioni positive per avviare e sostenere il cambiamento, al di là di ogni differenza di status e di altri confini organizzativi.

Equità, cittadinanza democratica e apprendimento olistico: tre principi fondamentali

La leadership distribuita per l'equità e l'apprendimento implica un **impegno esplicito verso i valori fondamentali dell'equità e della cittadinanza democratica**, che comprende lo sviluppo di un apprendimento profondo e olistico. Questa è proprio una **caratteristica costitutiva** della leadership distribuita per l'equità e l'apprendimento.

Perché la DLE possa svilupparsi completamente, l'importanza di questi valori fondamentali deve essere riconosciuta e condivisa nella scuola in modo ampio.



I principi fondamentali

- **Partecipazione inclusiva:** bisogna fare in modo che la voce di ciascuno venga ascoltata e considerata, che nella scuola ci si interroghi criticamente in modo sistematico e continuativo su chi ha minori opportunità, siano esse dovute a discriminazioni razziali, sessuali, culturali o ad altre **forme di discriminazione che lavorano contro l'equità**.

- **Crescita olistica e benessere per ciascuno:** l'idea di leadership distribuita deve essere ancorata ad una comprensione profonda e olistica della crescita umana che accompagna l'apprendimento.



La prospettiva dell'equità

E' necessario rimuovere ogni forma di **discriminazione e interrogarsi su tutte le ingiuste differenze di potere** che spesso fanno sì che alcune persone non siano in grado di partecipare e di essere ascoltate, non siano rispettate appieno, possano avere svantaggi economici e siano di fatto ostacolate nel pieno sviluppo delle proprie capacità.

↳ Quando questo genere di discriminazioni e disuguaglianze sono veramente rimosse, è possibile cominciare a promuovere un apprendimento inclusivo ed olistico.



L'apprendimento profondo e olistico

Quando l'apprendimento è olistico sviluppa capacità cognitive ed emozionali, competenze per l'occupazione, abilità etiche, estetiche e spirituali, oltre a una comprensione della cittadinanza democratica e all'apprezzamento di valori come la giustizia e la tolleranza. È così che si può favorire la capacità di **riflettere e imparare continuamente per tutta la vita**.

I diversi livelli di leadership distribuita

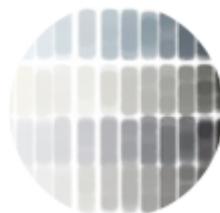
"La leadership distribuita può concretamente convivere con relazioni gerarchiche formali. La DLE non è una caratteristica che un'organizzazione necessariamente possiede o non possiede in blocco. Piuttosto, è una caratteristica che può essere presente in misura maggiore o minore: in altre parole, possono esserci diversi livelli di DLE".

Per comprendere i diversi livelli di DLE può essere utile immaginare una linea con due estremi opposti. Ad un'estremità troviamo la DLE sviluppata completamente e nella sua forma più intensa: una **leadership democratica** basata su un modello di democrazia olistica. All'altra estremità, il contrario della DLE è ciò che si può definire **la leadership gerarchica rigida** (RHL -Rigid Hierarchic Leadership).

Leadership gerarchica rigida

Si tratta di un **modello di leadership inflessibile** che concentra il potere e la capacità di influenza in una persona o in una piccola élite a capo di una ripida gerarchia. Per produrre effetti ci **si basa sul controllo, su un certo senso di paura e su un modello di comunicazione dall'alto verso il basso** (principalmente trasmissione unidirezionale di idee, informazioni e istruzioni), mentre l'apprendimento viene definito come successo in test settoriali e standardizzati.

 Ci sono ancora scuole dove la leadership è prevalentemente gerarchica e rigida. Molte scuole avranno solo alcune ma non tutte le caratteristiche della leadership gerarchica rigida. Alcune possono aver iniziato a sviluppare un approccio alla leadership più distribuito. Nella maggior parte delle scuole esistono ampi margini per introdurre o sviluppare una leadership maggiormente distribuita. Poche sono le scuole che hanno veramente introdotto la leadership distribuita per l'equità e l'apprendimento con intensità.



3. Abbiamo davvero bisogno della leadership distribuita per l'equità e l'apprendimento (DLE)?

Le organizzazioni di successo riconoscono i benefici di una dimensione di leadership diffusa ad ogni livello e si sforzano di svilupparla al proprio interno. La DLE può aiutare le scuole a rispondere alle principali **sfide** che devono affrontare **nel campo delle policy**: essere **responsabili dell'apprendimento**, consentire **l'innovazione** e promuovere **la cittadinanza democratica**.

“Molte ricerche mettono in discussione l'idea che le organizzazioni possano contare su un 'unico grande leader' per risolvere i problemi. Per un successo duraturo, le organizzazioni non possono dipendere da una sola persona, e nemmeno da un piccolo gruppo di persone, soprattutto quando si tratta di formulare nuove idee, di suscitare ispirazione e senso di direzione, e di escogitare innovazioni volte al miglioramento.”

Diverse ricerche condotte negli ultimi anni gettano luce sui benefici della leadership distribuita e sugli elementi che le permettono di funzionare in modo efficace. È difficile identificare con precisione gli effetti di un processo complesso come la leadership distribuita in organizzazioni a loro volta complesse, spesso caratterizzate da una varietà di fattori e cambiamenti. Dai risultati di ricerca è tuttavia possibile concludere che **la leadership distribuita, posta nelle giuste condizioni, può aiutare ad affrontare le sfide rappresentate da apprendimento, innovazione e cittadinanza democratica**.

Le ricerche svolte sulle aziende private e su altri tipi di organizzazioni riscontrano complessivamente che quando un ambiente è in continua crescita, aperto agli stimoli e all'innovazione e caratterizzato da modalità di lavoro co-operative, permette il diffondersi di quell'energia positiva e quell'entusiasmo che aggiungono valore all'organizzazione.

Questi studi sfidano direttamente l'idea che comandare e controllare gli altri sia il modo migliore per gestire un'organizzazione. Quando le organizzazioni stimolano la creatività in modo efficace, “più che essere meri esecutori di disposizioni, i dipendenti scelgono volontariamente di sviluppare relazioni positive, e lungi dal dover essere controllati scelgono attivamente di mettere il proprio tempo a disposizione di un **obiettivo comune e condiviso**.” (Gratton, L., 2007, Hot Spots Harlow: Pearson Education, p.46).

La leadership distribuita è dunque un modello di leadership che riscuote grande interesse, e che riguarda tutti i tipi di organizzazioni, tra cui le scuole. I policy makers del campo dell'istruzione avrebbero buone ragioni per impegnarsi a sviluppare o espandere la DLE nelle scuole.

Le principali sfide di policy

Sfida #1: L'Apprendimento

La sfida più importante per le scuole è essere il più possibile efficaci nel sostenere l'apprendimento degli studenti. Parte integrante della leadership distribuita per l'equità e l'apprendimento è **l'impegno posto a consentire un apprendimento profondo e olistico.**

↳ L'apprendimento profondo e olistico consiste non soltanto nello sviluppare le capacità e le abilità cognitive ed emozionali necessarie a entrare nel mondo del lavoro, ma anche nel dare nutrimento alle capacità etiche, estetiche e spirituali delle persone: ovvero, il loro senso di ciò che è giusto moralmente, e l'attenzione per gli aspetti della loro vita che nutrono i sensi, alimentano l'ispirazione e forniscono un certo senso di scopo. Questo tipo di apprendimento comprende lo sviluppo di una comprensione della **cittadinanza democratica e l'apprezzamento di valori come la giustizia, la democrazia, lo Stato di diritto, la tolleranza, la comprensione reciproca e la preoccupazione per il benessere degli altri.** Consiste anche nel favorire la capacità di riflettere e di comprendere i processi dell'apprendimento stesso, in modo che le persone possano continuare a imparare per tutta la vita.

Gran parte della pressione riversata sulle scuole è dovuta ai programmi di responsabilizzazione, che si concentrano sul miglioramento del successo misurabile. Tuttavia, i veri obiettivi delle scuole riguardo all'apprendimento sono più complessi di quanto appaia da questo genere di programmi. **L'apprendimento non è equivalente a un successo misurabile attraverso test ed esami:** la vera sfida per le scuole consiste nel **consentire un apprendimento che sia profondo e che promuova la crescita di tutta la persona.**

Questo tipo di apprendimento può realizzarsi non soltanto al livello degli studenti, ma anche al livello del personale, della scuola e dell'intero sistema: in altre parole, è utile considerarlo come un apprendimento che si svolge simultaneamente a più livelli. La leadership distribuita per l'equità e l'apprendimento è dunque in grado di promuovere un apprendimento di tipo vasto, che potrebbe definirsi multi-livello.

Pressioni legate alla Responsabilizzazione

Ai sistemi scolastici viene oggi delegata molta più responsabilità di quanto non accadesse in passato. Di conseguenza, chi delinea, attua ed interpreta le policy a tutti i livelli del sistema scolastico è oggetto di forti pressioni. Politici e funzionari dei ministeri nazionali sono **sotto pressione a causa delle valutazioni internazionali, come i test PISA,** e sono spinti perciò a rendere le scuole responsabili per l'apprendimento e i risultati degli studenti.

Coloro che operano a livello regionale e agli altri livelli intermedi dei sistemi d'istruzione nazionali sperimentano la pressione dell'essere chiamati a rispondere ed essere ritenuti responsabili per il successo delle proprie scuole. I dirigenti scolastici, gli insegnanti e il resto del personale - così come gli studenti e i genitori - sentono il peso delle aspettative nazionali e regionali e si sforzano di tradurre le policy in pratiche quotidiane.

Quando la leadership distribuita per l'equità e l'apprendimento funziona bene, risultano potenziati:



La capacità - mobilitare le conoscenze, le competenze e l'energia

La capacità è aumentata, vale a dire più persone a tutti i livelli vengono attivamente coinvolte nel rendere migliore l'apprendimento, e sono al tempo stesso impegnate a sviluppare le proprie competenze.

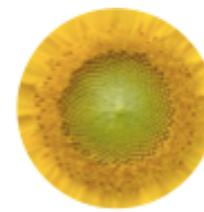
- Quando la leadership è realmente distribuita, le **capacità di leadership** del personale in posizioni non dirigenziali e degli studenti crescono e possono essere **messe a frutto** per migliorare l'apprendimento.
- La leadership distribuita aiuta al tempo stesso a **formare i senior leader di domani**. Gli insegnanti e il resto del personale possono sviluppare le proprie capacità di leadership, estendendo il bacino dei potenziali senior leader.



L'apprendimento cooperativo

Le persone vengono messe in condizione di lavorare insieme e di condividere esperienze e idee. Diverse ricerche rilevano che l'apprendimento cooperativo, quando ben organizzato, è la forma di apprendimento più efficace.

✦ **La leadership distribuita permette ai protagonisti dell'apprendimento di lavorare insieme e di condividere esperienze e idee.**



La motivazione e l'impegno

Il personale e gli studenti sono più entusiasti e pongono più impegno nella scuola e nelle attività legate ai suoi obiettivi fondamentali.

Sfida # 2: L'Innovazione

Dove la leadership per l'equità e l'apprendimento è realizzata, le persone tendono ad essere più innovative, condividendo nuove idee e lavorando insieme per sperimentare e trarre insegnamenti da nuove pratiche.

organizzativi (nel caso di una scuola – studenti, insegnanti, personale di supporto, leader principali, etc.) sono **parte integrante del processo di creazione di culture innovative** in ogni tipo di organizzazione. Le nuove pratiche e le nuove idee vengono valutate da diverse prospettive e quindi hanno maggiori possibilità di essere migliorate e di funzionare bene.

Diverse ricerche suggeriscono che il personale e gli studenti tendono ad essere più innovativi nelle realtà di leadership distribuita. Ciò avviene perché in una cultura di leadership distribuita, le persone sono incoraggiate a:

Grandi aspettative di innovazione

Ci si aspetta che le scuole siano organizzazioni innovative e che formino gli studenti a diventare i creatori e gli innovatori del futuro. **Promuovere la creatività e l'innovazione è un obiettivo portante delle agende politiche** delle nazioni, dell'Unione Europea e degli organismi internazionali. Ciò rappresenta una seconda sfida per le scuole, ovvero l'esistenza di grandi aspettative di innovazione.



Condividere e sviluppare nuove idee e conoscenze

Le nuove idee possono essere discusse da **prospettive diverse**, e le nuove conoscenze vengono **diffuse con più facilità** in tutto il sistema scolastico.



Sperimentare nuove pratiche e trarne insegnamenti

La leadership distribuita può risultare in **un maggior numero di idee messe in pratica**, e di conseguenza in conoscenze più vaste circa ciò che funziona bene e in quali specifici contesti scolastici.



Coinvolgere un insieme variegato di persone nello sviluppo e nella valutazione delle nuove pratiche

La collaborazione e il **coinvolgimento di persone provenienti da diversi contesti e livelli organizzativi** (nel caso della scuola – studenti, insegnanti, personale di supporto, leader principali, etc.) sono parte integrante del processo di creazione di **culture innovative** in ogni tipo di organizzazione.

Sfida # 3: La cittadinanza democratica

La DLE permette di realizzare un'esperienza di vita condotta secondo modalità che promuovono l'equità e mettono in pratica i valori della cittadinanza democratica.

Una terza sfida per le scuole consiste nel promuovere la cittadinanza democratica e l'apprezzamento di valori come la giustizia, la democrazia, lo Stato di diritto, la tolleranza, la comprensione reciproca e la preoccupazione per il benessere degli altri.

La DLE offre la possibilità di un apprendimento attivo della cittadinanza democratica. Pratiche come **la collaborazione, la partecipazione, la discussione e l'imparare dai punti di vista degli altri** possono essere rese parte della vita quotidiana della scuola, sia per il personale che per gli studenti.

Quindi, dove funziona bene, la DLE incoraggia la cittadinanza democratica attraverso:



L'apprendimento esperienziale della giustizia sociale e della democrazia

In questo modo, gli studenti possono imparare che cosa significa rispettare, nella vita di tutti i giorni, valori come la giustizia, la tolleranza, la comprensione reciproca e la preoccupazione per il benessere degli altri, e garantire che nessuno sia escluso dalla possibilità di partecipare e imparare.



La trasparenza nel processo decisionale

La leadership distribuita è in grado di garantire **una maggiore trasparenza nel processo decisionale rispetto alla leadership gerarchica rigida**. Di conseguenza, è più adatta a promuovere l'ethos democratico e la cultura della responsabilità nelle scuole.

Grandi aspettative di partecipazione e trasparenza nel processo decisionale

La cittadinanza democratica è particolarmente importante dal momento che le **comunità cambiano e diventano sempre più diversificate**, e che le aspettative delle persone rispetto al grado di **partecipazione e alla trasparenza del processo decisionale** sono in crescita; allo stesso tempo, i cittadini sono sempre più preparati a contestare le ingiustizie e le decisioni dei potenti.

4. I fattori che influenzano la leadership distribuita per l'equità e l'apprendimento (DLE)

I dati di ricerca indicano che sono necessari una serie di fattori affinché la leadership distribuita possa funzionare bene:



Coordinamento e pianificazione

È necessario un buon livello di coordinamento e pianificazione dei ruoli, delle aspettative e delle modalità di lavoro.



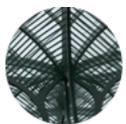
Una cultura scolastica coesa

Serve una cultura scolastica fondata su obiettivi e valori condivisi.



L'apprendimento per tutti come obiettivo principale

L'attenzione deve focalizzarsi sullo scopo principale (l'apprendimento per tutti), in modo da creare un forte legame tra leadership e apprendimento.



Potenziamento delle capacità

Le abilità richieste dalla leadership distribuita per l'equità e l'apprendimento devono essere potenziate, ovvero per quanto riguarda il personale e gli studenti devono essere sviluppate le **capacità necessarie ad essere coinvolti nella leadership** mentre per quanto riguarda i senior leader quelle richieste per incoraggiare e sostenere la leadership distribuita per l'equità e l'apprendimento.



Responsabilità interna

Deve essere realizzata un'effettiva responsabilizzazione interna, in modo che il personale e gli studenti si impegnino a far sì che i cambiamenti funzionino, e che i leader principali siano **aperti e trasparenti circa le decisioni** che prendono e siano tenuti a rispondere ad altre figure all'interno dell'organizzazione.

5. Come si può contribuire a sviluppare e supportare la leadership distribuita per l'equità e l'apprendimento?

"Lo sviluppo della DLE è un processo sociale che implica sia realizzare una comprensione condivisa di che cosa significhi leadership distribuita per l'equità e l'apprendimento, sia dar vita ad una vera e propria cultura, a delle strutture istituzionali e a un particolare ambiente sociale che consentano alla DLE di diventare parte costitutiva della vita scolastica; è necessario, inoltre, che l'effettivo funzionamento di tale modello possa essere valutato, in modo da poter essere migliorato continuamente."

Una terza sfida per le scuole consiste nel promuovere la **Cinque fattori chiave contribuiscono a sostenere una concreta realizzazione della leadership distribuita per l'equità e l'apprendimento**

Ciascuno dei cinque fattori chiave seguenti è connesso a uno strumento che, a sua volta, rappresenta un possibile punto di partenza per i policy makers e i dirigenti scolastici che vogliono avviare o alimentare il dialogo sulla DLE, nonché tradurre questo dialogo in **un'azione che trasformi positivamente le realtà della leadership e dell'apprendimento nelle scuole.**

* In questa sezione viene utilizzata la metafora dell'albero per illustrare la complessa e reciproca interazione dei cinque fattori nel sostenere la realizzazione della DLE. L'immagine suggerisce come sia necessario che ogni nuova iniziativa venga radicata in un terreno ben fertile. Allo stesso modo, perché possano dare i loro frutti, i progressi devono essere coltivati. Potrebbero non fiorire immediatamente ma, con il tempo e la cura, possono crescere forti.

Fattore chiave # 4
Un ambiente sociale aperto

Fattore chiave # 3
Strutture istituzionali funzionali

Fattore chiave # 5
Valutare e condividere l'impatto della DLE

Fattore chiave # 1
Comprensione condivisa della DLE

Fattore chiave # 2
Cultura partecipativa



L'albero della DLE

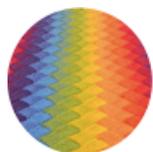
Fattore chiave # 1: Facilitare lo sviluppo di una comprensione condivisa della DLE

Il primo elemento chiave nella realizzazione della DLE è il raggiungimento di una **comprensione chiara e condivisa del concetto stesso di leadership distribuita per l'equità e l'apprendimento**.

"Affinché la DLE possa funzionare efficacemente, l'idea stessa di leadership deve essere riconsiderata. **La DLE non è una caratteristica che un'organizzazione possiede o non possiede in blocco.** È piuttosto una caratteristica che può essere presente in misura maggiore o minore all'interno dell'organizzazione".

I policy makers hanno un ruolo fondamentale nel facilitare **una comprensione condivisa della DLE**. Il primo passo potrebbe consistere in una sessione di briefing, dove ai dirigenti scolastici e agli altri senior leader venga illustrato in che cosa consiste la DLE: se i senior leader e gli altri sono messi in condizione di sviluppare una propria comprensione della DLE attraverso il discorso e il dibattito, l'obiettivo sarà raggiunto più efficacemente. L'avvio e la promozione di tali forum forniscono di per sé un esempio di realizzazione concreta della DLE, dal momento che si tratta di situazioni in cui i professionisti hanno la possibilità e lo spazio per collaborare a estendere la propria conoscenza della DLE sotto una guida adeguata.

La DLE è una leadership che è esercitata da ciascuno all'interno della scuola, che emerge a partire da una serie di caratteristiche favorevoli nell'organizzazione, vale a dire:



Una cultura partecipativa

Una cultura che concepisce la leadership come emergente, che valorizza la partecipazione e che pone un **impegno esplicito nell'equità e nei valori democratici di base** della partecipazione inclusiva e della crescita e del benessere intesi in senso olistico.



Una struttura istituzionale che lavori in sinergia

Una struttura istituzionale che facilita e sostiene l'esercizio della leadership **ad ogni livello dell'organizzazione**.



Un ambiente sociale aperto

Un ambiente sociale in cui **le persone vengono valutate per ciò che ciascuna di loro porta individualmente al lavoro dell'organizzazione**, e in cui vengono prontamente istituite relazioni positive per avviare e sostenere il cambiamento, al di là di ogni differenza di status e di altri confini organizzativi.

Fattore Chiave # 2: Una cultura partecipativa per la DLE

Il secondo fattore chiave nell'attuazione concreta della DLE, che si pone a consolidamento del primo, riguarda lo sviluppo di una **cultura partecipativa, dove per cultura si intende quell'insieme di idee e i valori** che le persone condividono all'interno di un'organizzazione, e che influenzano il comportamento di tutti i giorni. Sono perciò legate a questo secondo fattore tutte le iniziative volte a costruire un insieme di idee e di valori condivisi che sostengano la diffusione della DLE, e che rappresentino, nel loro insieme, la promozione di una leadership trasversale a tutti i livelli della scuola e un impegno esplicito alla partecipazione inclusiva e all'apprendimento olistico.

Qualcuno potrebbe pensare che la DLE si risolva sostanzialmente nel modificare determinate strutture istituzionali, e dunque nel realizzare una de-gerarchizzazione e nell'implementare un sistema di responsabilità diffusa. Ma una simile interpretazione, erroneamente limitativa, porrebbe senz'altro grandi limiti alla misura in cui la leadership può essere effettivamente distribuita.

La DLE deve essere continuamente coltivata e alimentata attraverso idee e valori che siano allo stesso tempo profondamente condivisi e oggetto di un impegno esplicito. Considerata da questa prospettiva, come processo in costante sviluppo, la realizzazione della DLE risulta di fatto ancorata a una più ampia comprensione del modo in cui si opera quotidianamente, dei modi in cui le varie interazioni tra le persone portino al conseguimento di un risultato finale e di quali siano i valori più importanti che nel corso del processo di distribuzione della leadership permettono modalità inclusive di cui l'apprendimento non può che beneficiare.

“**La cultura riguarda quell'insieme di idee e i valori** che le persone condividono all'interno di un'organizzazione, e **che influenzano il comportamento di tutti i giorni.** Qualcuno potrebbe pensare che la DLE si risolva sostanzialmente nel modificare determinate strutture istituzionali, e dunque nel realizzare una de-gerarchizzazione e nell'implementare un sistema di responsabilità diffusa. Ma una simile interpretazione, erroneamente limitativa, porrebbe senz'altro grandi limiti alla misura in cui la leadership può essere effettivamente distribuita”.

In una cultura partecipativa funzionale alla leadership distribuita:



Le persone accolgono l'idea di una leadership di tipo emergente

Le persone coinvolte vedono **la leadership come risultato di flussi di interazione continui**, trasversali all'organizzazione e alle gerarchie interne, e non semplicemente come le azioni del singolo leader o di una piccola élite.



La partecipazione viene valorizzata

La partecipazione viene valorizzata attraverso una leadership diffusa a tutti i livelli della scuola, e il suo potere di apportare miglioramenti nella scuola è pienamente riconosciuto. In questa prospettiva,

- **la discussione** è valorizzata e incoraggiata;
- **l'innovazione** è vista come fondamentale per la crescita personale e professionale di ogni persona all'interno dell'organizzazione.

↪ La leadership distribuita richiede di essere continuamente coltivata e alimentata attraverso idee e valori che siano allo stesso tempo profondamente condivisi e oggetto di un impegno esplicito.



I valori fondamentali dell'equità e della cittadinanza democratica sono impegni espliciti

I valori fondamentali di equità e cittadinanza democratica rappresentano un obiettivo esplicito e la loro importanza è riconosciuta e condivisa da tutti. Questo, a sua volta, comporta un impegno a:

- **una partecipazione inclusiva**, cosicché la voce di tutti venga ascoltata e valorizzata e **ci si interroghi criticamente** e costantemente su chi ha meno opportunità, siano queste dovute a discriminazioni razziali, sessuali, culturali o altre forme di discriminazione che lavorano contro l'equità;
- una crescita e un benessere di tipo olistico per tutti, che ancorino la leadership distribuita a una **comprensione** profonda e globale **della crescita umana che accompagna l'apprendimento.**

Fattore chiave # 3: Strutture istituzionali funzionali alla realizzazione della DLE

La prospettiva offerta dal secondo Fattore chiave evidenzia l'importanza di coltivare le dimensioni culturali che aiutino a far crescere la realtà della leadership distribuita. La trasformazione delle strutture istituzionali, a sua volta, lavora in sinergia con tali cambiamenti culturali per accelerare e supportare questo sviluppo. Il terzo fattore chiave riguarda proprio l'insieme di iniziative volte ad avviare lo sviluppo di **strutture istituzionali che promuovano la leadership in ogni parte dell'organizzazione**.

Le strutture istituzionali includono **ruoli, procedure e modalità di lavoro** (ad esempio, gruppi e collegi), così come **l'allocazione delle risorse e le opportunità di sviluppo professionale e di formazione**; tali strutture possono quindi avere un forte impatto sulle condizioni di lavoro delle persone, sul modo in cui entrano in relazione e lavorano le une con le altre.

Per essere adatte a promuovere la DLE, le strutture istituzionali devono incoraggiare la partecipazione inclusiva e la massima diffusione delle idee di ciascuno. Questo avviene:

- ✓ **estendendo le opportunità di leadership al di là dei ruoli formali di leadership** per consentire a diverse tipologie di competenze e a diverse prospettive di influenzare il lavoro, la crescita e il cambiamento innovativo all'interno dell'organizzazione;
- ✓ incoraggiando rapporti di lavoro flessibili e collaborativi, al di là dei confini e delle gerarchie tradizionali;
- ✓ tendendo verso la realizzazione di **gerarchie più “orizzontali”**.

Fra le misure che contribuiscono a creare tali strutture rientrano:



Allargare la composizione di collegi, team e gruppi di lavoro

Tale ampliamento comporta la possibilità da parte del personale e / o degli studenti di creare facilmente **gruppi di lavoro mirati**, che facciano confluire persone di rilevanza strategica nell'ambito di iniziative specifiche, e permette la creazione di forum attraverso i quali idee, ricerche e apprendimento possano essere condivisi.



Distribuire strategicamente le risorse, in modo da favorire la DLE

Di fondamentale importanza è anche l'investimento di **risorse che aiutino il personale e gli studenti** a sviluppare le proprie capacità di leadership, collaborazione e innovazione, e di sperimentare concretamente nuove idee.



Incoraggiare studenti e insegnanti ad assumere ruoli formali e informali di leadership

Questa misura prevede l'assegnazione di maggiori responsabilità e di lasciare più ampia libertà di iniziativa ai middle leader, oltre che l'incoraggiamento e il riconoscimento del ruolo di leader sia fra gli insegnanti che fra gli studenti.

Fattore chiave # 4: Un ambiente sociale aperto che supporti la DLE

Il tipo di modelli di relazione vigenti in una scuola rappresentano un fattore importante per il buon funzionamento della DLE nella vita quotidiana. Il quarto fattore chiave riguarda quindi lo sviluppo di un ambiente sociale aperto che supporti concretamente la DLE. Ciò significa promuovere relazioni interpersonali aperte, riconoscere e valorizzare i contributi unici che ognuno offre per raggiungere gli obiettivi comuni, dimostrando così, nella pratica di tutti i giorni, che i **confini gerarchici** all'interno della scuola **non sono rigidi**.

Un ambiente di questo tipo può essere costruito intorno ai seguenti valori:



Il rispetto di tutti

Ognuno deve essere rispettato, sia semplicemente in quanto essere umano che **per il contributo unico e irripetibile che può apportare all'organizzazione**. Solo così le persone possono sostenersi a vicenda nel loro apprendimento e sviluppo professionale.



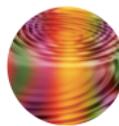
Senso di fiducia e appartenenza

Deve essere incoraggiata la creazione di rapporti profondi che conducano a una vera e propria identificazione con la comunità della scuola.



Lavoro co-creativo e cooperativo

Devono essere incoraggiate modalità di lavoro co-creative e cooperative, come pure **la fiducia, la libertà intellettuale e l'iniziativa autonoma** nell'ambito di principi e obiettivi condivisi.



Modalità di lavoro aperte e flessibili

Ovvero, devono essere facilitate modalità di lavoro che prevedano il coordinamento tra gruppi, aree e dipartimenti al di là dei confini interni tradizionali.

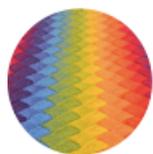
Un ambiente sociale aperto è un ambiente in cui **le persone vengono valorizzate in base al loro apporto individuale al lavoro comune**, e dove relazioni positive possano essere prontamente stabilite, indipendentemente da status e confini interni all'organizzazione, al fine di promuovere il cambiamento. Questa realtà è a sua volta alimentata e sostenuta dal modello di cultura scolastica e dalle strutture istituzionali di cui si è discusso nell'ambito dei Fattori 2 e 3.

"Un ambiente sociale caratterizzato da **relazioni fluide** contribuisce a creare condizioni in cui le persone, quale che sia il livello occupato nella gerarchia formale, possono condividere idee, offrirsi reciprocamente feedback e prendere iniziative. In questo modo, la leadership può essere realmente esercitata **a tutti i livelli dell'organizzazione.**"

Fattore chiave # 5: Valutare e condividere l'impatto della DLE

L'ultimo fattore chiave nella realizzazione della DLE riguarda la messa a punto di metodi adeguati a valutare e condividere l'effettivo impatto di questo modello. La valutazione si basa spesso sul confronto di indicatori numerici dei risultati e quindi sul tentativo di ricollegare tali risultati a particolari interventi. Tuttavia, un simile collegamento biunivoco non è sempre facile da tracciare.

Gli indicatori numerici, di fatto, non sono gli unici parametri di valutazione, né necessariamente i migliori. Per questo motivo, una valutazione efficace della DLE deve invece:



Essere partecipativa

Valutare la leadership distribuita per l'equità e di apprendimento necessita **il coinvolgimento sia del personale che degli studenti**, e anche quello degli altri operatori scolastici.



Esaminare i livelli di DLE e di gerarchizzazione

È necessario riconoscere che la concreta attuazione della DLE rappresenta un percorso, e che le scuole accolgono al loro interno sia le gerarchie che i rapporti sociali aperti; la valutazione dovrà quindi prendere in esame sia i livelli di DLE che quelli di gerarchizzazione in una scuola.



Focalizzarsi sull'inclusività

Serve monitorare in che misura la leadership distribuita per l'equità e l'apprendimento sia effettivamente inclusiva, e domandarsi in modo che le ineguaglianze possano essere individuate e affrontate.



Privilegiare l'apprendimento olistico

È necessario monitorare il tipo di apprendimento promosso dalla DLE, per assicurarsi che si tratti di un apprendimento profondo e olistico.

Per comprendere l'impatto della DLE è necessario rivedere il concetto stesso di 'valutazione'

A questo termine deve corrispondere un processo in cui:

- sia chiaro ciò che si sta cercando di realizzare, ad esempio una cultura partecipativa, strutture istituzionali e un ambiente sociale che sostengano la DLE;
- vengano individuati indicatori di successo funzionali a capire se queste cose si verificano effettivamente;
- tali indicatori vengano utilizzati per sostenere sia la raccolta di dati rilevanti che lo sviluppo di relativi metodi di analisi;
- ciò che viene appreso tramite queste esperienze venga poi interpretato, per quantificare la misura in cui gli obiettivi dichiarati siano stati effettivamente raggiunti;
- vengano studiate modalità per condividere quanto appreso con tutte le parti interessate.

6. Strumento # 1: Quanto siamo vicini a un realtà di leadership distribuita per l'equità e l'apprendimento?

Lo strumento # 1 rappresenta una possibile modalità per esplorare che cosa significhi la DLE, e consiste nel discutere per decidere in quale punto di una linea con due estremi opposti collocare una scuola. È forse utile riproporre la definizione di DLE:

"Una leadership che viene esercitata da parte di ciascuno all'interno della scuola, emerge da una particolare combinazione di caratteristiche dell'organizzazione, e lavora per realizzare un apprendimento inclusivo e olistico".

🔗 Come potrebbe essere usato

Lo strumento fornisce tre brevi descrizioni di diversi modelli di leadership vigenti in tre scuole fittizie: A, B e C. Le caratteristiche descritte rappresentano prototipi, per cui non è necessario che le scuole si conformino interamente all'una o all'altra.

A chi fa uso di questo strumento viene chiesto di pensare ad una scuola di propria conoscenza e di porsi le seguenti domande:

- ✓ Quale di questi prototipi di scuola si avvicina di più a quella che si ha in mente?
- ✓ Quali elementi della DLE sono presenti e quali assenti in ciascuna delle descrizioni? Non essendo le descrizioni esaustive, questa fase comporta interrogarsi su quali altre informazioni sarebbero necessarie per rispondere
- ✓ La scuola che si ha in mente, a che punto si collocherebbe su una linea che avesse ai due estremi opposti 'leadership gerarchica rigida' e 'DLE pienamente realizzata'?

Non esiste un'unica serie di risposte giuste a queste domande. Lo Strumento 1 serve ad aiutare i policy makers e i dirigenti scolastici a facilitare la comprensione della DLE, stimolando la discussione intorno al significato del concetto stesso di leadership distribuita per l'equità e l'apprendimento. Tra i molti modi in cui lo Strumento 1 potrebbe essere utilizzato, ecco due suggerimenti:

Per i policy makers



I policy makers potrebbero utilizzare lo Strumento # 1 in discussioni o lavori di gruppo organizzati per coinvolgere anche i dirigenti scolastici, durante i quali entrambi lavorino a stretto contatto per **promuovere una comprensione della leadership distribuita per l'equità e l'apprendimento.**

Per i dirigenti scolastici



I dirigenti scolastici potrebbero utilizzare lo Strumento # 1 per facilitare **la discussione** sul significato della leadership distribuita per l'equità e l'apprendimento **tra i colleghi e gli insegnanti della propria scuola.**

I tre scenari

- Quale di questi prototipi di scuola si avvicina di più alla scuola di riferimento?
- Quali elementi della DLE sono presenti e assenti in ciascuna delle descrizioni? Non essendo le descrizioni esaustive, questa fase comporta interrogarsi su quali altre informazioni sarebbero necessarie per rispondere
- La scuola che si ha in mente, a che punto si collocherebbe su una linea che avesse ai due estremi opposti 'leadership gerarchica rigida' e 'DLE pienamente realizzata'?

Scuola A	Scuola B	Scuola C
<p><i>Nella mia scuola,</i></p> <p>la leadership è vista come appannaggio del preside e del team dei senior leader: sono loro a detenere tutto il potere e l'influenza all'interno della scuola.</p> <p>➔ Altri membri del personale possono dare il loro parere, che però viene richiesto soltanto in contesti formali, come ad esempio i collegi, e i suggerimenti vengono accolti esclusivamente a discrezione del Team di Senior Leadership. Gli studenti non sono coinvolti in alcuna attività di leadership all'interno della scuola.</p> <p><i>Piuttosto,</i></p> <p>➔ ci si concentra sulla loro preparazione accademica, perché possano raggiungere il più alto punteggio possibile nelle prove nazionali di valutazione (o in altri tipi di esami).</p>	<p><i>Nella mia scuola,</i></p> <p>il modo di considerare la leadership sta cambiando.</p> <p>In passato, si lasciava che spettasse al preside prendere tutte le decisioni.</p> <p><i>Ora,</i></p> <p>➔ si sta cominciando ad abbracciare l'idea di una leadership più distribuita.</p> <p>Questo fenomeno sta già avendo le sue ripercussioni sulla scuola. Sempre più persone condividono le loro idee e lavorano a metterle in pratica per migliorare la scuola; e anche se queste persone tendono ancora a coincidere con quelle che ricoprono ruoli formali di leadership, come i responsabili di area disciplinare, si cerca di scoraggiare sempre più questa tendenza e di coinvolgere i docenti ordinari.</p> <p><i>Tuttavia,</i></p> <p>➔ gli studenti non hanno ancora un ruolo attivo nella leadership della scuola.</p>	<p><i>Nella mia scuola,</i></p> <p>la leadership è vista come responsabilità diffusa.</p> <p>➔ Tutti i membri della comunità sono invitati non solo a condividere le loro idee, ma anche a metterle in pratica.</p> <p>Di conseguenza, i cambiamenti all'interno scuola sono spesso guidati da team composti da studenti, docenti e personale di supporto. Il tipo di cultura che vige nella scuola sostiene gli sviluppi positivi di questo processo di miglioramento.</p> <p><i>Nel complesso,</i></p> <p>➔ ciascuno viene equamente valorizzato.</p> <p>Coloro che ricoprono ruoli di leadership formali hanno un lavoro strategico ben definito, e lo stesso vale per tutti gli altri. Si lavora insieme per rendere la scuola il più possibile adatta a realizzare l'apprendimento e la crescita di tipo olistico, facendo sì che interessi non solo gli studenti, ma ciascuno all'interno della scuola.</p>

Leadership gerarchica rigida  **DLE del tutto realizzata**

7. Strumento # 2: Come deve essere ripensato il concetto di leadership?

Lo Strumento # 2 fornisce un punto d'avvio per la discussione sull'importanza di idee e valori condivisi in una cultura partecipativa che meglio supporti la realizzazione della DLE, come pure sugli sviluppi auspicabili nell'ambito della cultura scolastica:

"Lo scopo dello Strumento # 2 è quello di facilitare il **dialogo autentico, piuttosto che un approccio comunicativo orientato dall'alto verso il basso**. I policy makers potrebbero utilizzare lo strumento per stimolare il dibattito, tra di loro e tra i dirigenti scolastici, sui valori che potrebbero sostenere la partecipazione inclusiva, e su un'idea di apprendimento che guardi oltre i meri risultati rilevabili dagli angusti strumenti di misurazione quantitativa".

Come potrebbe essere usato

A chi fa uso dello strumento viene chiesto di pensare a una scuola di propria conoscenza, quindi di riflettere su quali siano **i valori e le idee dominanti riguardo alla leadership nella suddetta scuola**. Proprio come per lo Strumento # 1, si propone di collocare sia i diversi punti di vista e le idee dominanti sulla leadership che il modo in cui queste si rapportano al concetto di DLE lungo una linea che vede due estremità opposte.

Fra i molti modi in cui lo Strumento # 2 potrebbe essere utilizzato, ecco due suggerimenti:

Per i policy makers



I policy makers potrebbero usare lo Strumento # 2 in maniera simile allo Strumento # 1, ovvero in discussioni o lavori di gruppo che coinvolgano i dirigenti scolastici, nei quali i primi e i secondi lavorino in stretto coordinamento per **promuovere una comprensione** del concetto di cultura partecipativa, e dunque dei **cambiamenti che sarebbero auspicabili** nell'ambito della cultura scolastica.

Per i dirigenti scolastici



I dirigenti scolastici potrebbero utilizzare lo Strumento # 2 per **avviare il dibattito fra i colleghi** e gli insegnanti della loro scuola a proposito di **quali idee e valori risultino indispensabili per una cultura della DLE**, e di quali implicazioni ciò potrebbe avere, nello specifico, per la cultura della loro scuola.

Riflettere sui due seguenti insiemi di dichiarazioni

A chi fa uso dello strumento viene richiesto pensare a una scuola di propria conoscenza e considerare **quali valori e idee domanti sulla leadership siano attivi in tale scuola**; quindi di riflettere sulle due serie di dichiarazioni che seguono.



La leadership è vista come appannaggio esclusivo dei senior leader

Chiunque cerchi di prendere un'iniziativa o di avere voce in capitolo nelle decisioni, non facendo parte della senior leadership, sta oltrepassando i confini e cercando di esercitare un'influenza che non gli compete.

L'obiettivo principale resta fare in modo che gli studenti ottengano i risultati più alti possibile nelle prove nazionali di valutazione e / o in altri tipi di esami, e dunque il focus è mantenuto sulla loro preparazione accademica.



La leadership è vista come esercitabile da tutti nella scuola in modo trasversale, qualunque sia la loro posizione formale.

La partecipazione e le opinioni di chiunque nella scuola vengono apprezzati e riconosciuti come importanti contributi al miglioramento della scuola.

L'impegno comune per l'equità, la cittadinanza democratica e l'apprendimento olistico rappresenta un valore dichiarato e condiviso da tutti i membri della scuola.

Nella scuola che si ha in mente:

- Quale serie di dichiarazioni descrive meglio la cultura vigente, o, se nessuna delle due, quali affermazioni sulla leadership e sui valori si avvicinano di più a descrivere le idee e i valori sulla leadership più influenti nella scuola?
- In che punto sull'ipotetica linea che collega i due estremi di cultura scolastica si potrebbe collocare la scuola?
- Riflettendo sulle risposte alle due domande precedenti, si è indotti a pensare che la cultura della scuola dovrebbe cambiare e diventare più partecipativa? In caso affermativo, quali cambiamenti potrebbero essere auspicabili?

Cultura gerarchica



Cultura partecipativa

8. Strumento # 3: Chi ha accesso alle strutture funzionali alla realizzazione della DLE?

Lo Strumento # 3 fornisce una chiave per riflettere su quali siano le strutture istituzionali disponibili per sostenere una leadership distribuita, e allo stesso tempo per verificare il grado di accessibilità di queste strutture per i vari gruppi; infine, lo strumento aiuta ad identificare quali spazi d'azione vi siano per intervenire a migliorare questa realtà.

"Lo Strumento # 3 potrebbe essere utilizzato dai policy makers in discussioni o lavori di gruppo con i dirigenti scolastici, per facilitare la riflessione condivisa su quali strutture istituzionali siano disponibili nelle diverse scuole a sostegno della leadership distribuita per l'equità e l'apprendimento, su come la loro disponibilità ed efficacia differiscano tra i diversi gruppi nelle scuole e infine su come queste strutture istituzionali e la loro disponibilità potrebbero essere migliorate".

Come potrebbe essere usato

Fra i molti modi in cui lo Strumento # 3 potrebbe essere usato, ecco due suggerimenti:

Per i policy makers



I policy makers possono utilizzare lo strumento come punto di partenza per capire in che modo potrebbero essere introdotte nelle scuole strutture istituzionali funzionali alla DLE - ovvero, strutture più aperte e meno rigidamente gerarchiche, che **estendano le opportunità di leadership** e facilitino rapporti di lavoro flessibili e collaborativi al di là dei confini tradizionali.

Per i dirigenti scolastici



I dirigenti scolastici potrebbero utilizzare lo strumento per avviare una **riflessione su quali siano le strutture istituzionali** a disposizione per sostenere lo sviluppo della leadership distribuita nella loro scuola e su come la disponibilità e l'efficacia di queste strutture differiscano rispetto ai diversi gruppi nella scuola; infine, su quali spazi di azione vi siano per intervenire a migliorare questa realtà. Questo processo potrebbe avvalersi di tutto il personale e degli studenti al fine di accogliere i loro punti di vista, esaminando convergenze e divergenze rispetto a quelli dei dirigenti scolastici.

Riflettere sull'effettiva disponibilità delle strutture istituzionali

A chi fa uso dello strumento viene chiesto di riflettere sulla disponibilità delle strutture istituzionali (sul lato sinistro della tabella) per ciascun gruppo (lungo la parte superiore della tabella), e su quanto effettivamente tali strutture funzionino e siano accessibili per quel determinato gruppo. Ogni struttura può essere valutata inserendo 1, 2 o 3 in ciascuna cella.

1 = disponibile e funziona bene
 2 = disponibile ma ha bisogno di essere migliorata
 3 = non disponibile

Strutture istituzionali	Studenti	Personale di supporto	Insegnanti	Middle Leader	Senior Leader	Dirigente Scolastico
Collegi formali	Vota 1, 2 o 3	Vota 1, 2 o 3	Vota 1, 2 o 3	Vota 1, 2 o 3	Vota 1, 2 o 3	Vota 1, 2 o 3
Strutture istituzionali	Vota 1, 2 o 3	Vota 1, 2 o 3	Vota 1, 2 o 3	Vota 1, 2 o 3	Vota 1, 2 o 3	Vota 1, 2 o 3
Opportunità di sviluppo professionale	Vota 1, 2 o 3	Vota 1, 2 o 3	Vota 1, 2 o 3	Vota 1, 2 o 3	Vota 1, 2 o 3	Vota 1, 2 o 3
Procedure che favoriscono la concretizzazione di nuove idee	Vota 1, 2 o 3	Vota 1, 2 o 3	Vota 1, 2 o 3	Vota 1, 2 o 3	Vota 1, 2 o 3	Vota 1, 2 o 3
Probabilità di gestire o di co-gestire progetti	Vota 1, 2 o 3	Vota 1, 2 o 3	Vota 1, 2 o 3	Vota 1, 2 o 3	Vota 1, 2 o 3	Vota 1, 2 o 3
Risorse da utilizzare per esperimenti e ricerca di innovazioni	Vota 1, 2 o 3	Vota 1, 2 o 3	Vota 1, 2 o 3	Vota 1, 2 o 3	Vota 1, 2 o 3	Vota 1, 2 o 3
Procedure / occasioni per condividere idee e progetti con il resto della scuola	Vota 1, 2 o 3	Vota 1, 2 o 3	Vota 1, 2 o 3	Vota 1, 2 o 3	Vota 1, 2 o 3	Vota 1, 2 o 3
Collaborazione dipartimenti	Vota 1, 2 o 3	Vota 1, 2 o 3	Vota 1, 2 o 3	Vota 1, 2 o 3	Vota 1, 2 o 3	Vota 1, 2 o 3

Tabella 4.A : Disponibilità delle strutture istituzionali

9. Strumento # 4: Quali sono i modelli di relazione attuali e a quali invece bisognerebbe aspirare?

Lo Strumento # 4 ha lo scopo di avviare un dibattito sulla **creazione di un ambiente sociale aperto nelle scuole** – un ambiente in cui **le persone siano valorizzate in base al loro apporto individuale al lavoro dell'organizzazione**, e dove relazioni positive possano essere prontamente stabilite, indipendentemente da status e confini interni all'organizzazione, al fine di promuovere il cambiamento.

Come potrebbe essere usato

Lo strumento **illustra diversi possibili modelli di relazione all'interno di un'organizzazione**. Gli utenti sono invitati a considerarli, riflettendo su che cosa significhino per loro questi modelli, e chiedendosi quali siano manifestamente attivi nella loro scuola e quali invece sarebbero più adatti a realizzare una leadership distribuita che lavori a vantaggio dell'apprendimento e dell'inclusività.

Fra i molti modi in cui lo Strumento # 4 potrebbe essere utilizzato, ecco due suggerimenti:

Per i policy makers



I policy makers potrebbero utilizzare lo strumento in discussioni o lavori di gruppo con i dirigenti scolastici, per facilitare una riflessione condivisa sui **modelli di relazione** che attualmente caratterizzano le scuole, e su come questi possano essere ulteriormente sviluppati o eventualmente trasformati a sostegno di una realtà di DLE.

Per i dirigenti scolastici



I dirigenti scolastici potrebbero utilizzare lo strumento per avviare una riflessione condivisa sui modelli di relazione che attualmente caratterizzano la loro scuola, e su come questi possano essere ulteriormente sviluppati o eventualmente trasformati a sostegno di una realtà di DLE. Questo processo potrebbe avvalersi di tutto il personale e degli studenti, al fine di accogliere i loro punti di vista, esaminando convergenze e divergenze rispetto a quelli dei dirigenti scolastici.

Modelli di rappresentazione delle relazioni

A chi fa uso dello Strumento #4 viene chiesto di esaminare i seguenti modi in cui è possibile rappresentare diversi modelli di relazione, nonché le realtà che tali modelli illustrano; quindi, prendendo in considerazione una scuola di propria conoscenza, si invita a riflettere su queste domande:



- ✓ Quale di questi modelli è rappresentativo del tipo di relazioni che vige nella scuola che si ha in mente?
- ✓ In che modo tali relazioni vengono vissute? Positivamente, negativamente o con indifferenza – e perché?
- ✓ Come potrebbero essere cambiate in meglio?
- ✓ In che modo eventuali cambiamenti nel tipo di relazioni potrebbero aiutare a distribuire la leadership e a promuovere l'equità e l'apprendimento olistico nella scuola?
- ✓ Si invita eventualmente a suggerire ulteriori proposte di modelli di raggruppamento, che possono essere disegnate in basso o su un foglio separato.

10. Strumento # 5: Un quadro valutativo

Lo Strumento # 5 offre un quadro di valutazione semplificato, che potrebbe essere usato come punto di partenza per la **valutazione dell'effettivo progresso nella realizzazione della DLE**. Tale quadro potrebbe essere efficacemente applicato a **ciascuno dei fattori chiave esaminati nel documento**.

"Lo strumento potrebbe fornire ai dirigenti scolastici il punto di avvio per un percorso di confronto e condivisione di esperienze risultate efficaci nello sviluppo della DLE. Lavorando insieme, le scuole potrebbero confrontarsi e stimolarsi a vicenda, aiutandosi con l'apporto di una prospettiva esterna che **agevoli la valutazione**."

Come potrebbe essere usato

Come tutti gli strumenti, anche lo Strumento # 5 può essere adattato alle esigenze e ai contesti locali. Ecco due proposte:

Per i policy makers



I policy makers potrebbero utilizzare lo strumento in cooperazione con i dirigenti scolastici, per raggiungere una valutazione del livello di progresso effettivo della DLE nelle scuole, e **del tipo di sostegno che potrebbe essere fornito alle scuole**.

Per i dirigenti scolastici



I dirigenti scolastici potrebbero utilizzare lo strumento come punto di partenza per la valutazione dell'effettivo progresso della DLE nella loro scuola. **La responsabilità dei diversi aspetti della valutazione potrebbe essere ripartita fra diversi gruppi di persone**, facendo confluire in un dibattito più ampio i risultati e le riflessioni svolte nel corso della valutazione.

Le scuole potrebbero lavorare con una o più scuole partner al fine di sostenersi e stimolarsi a vicenda, introducendo una prospettiva esterna in ciascun processo di valutazione della scuola.

Riflettere sull'effettivo progresso della leadership distribuita nella propria scuola

A chi fa uso dello strumento viene chiesto di riflettere sulle diverse misure adottate per incoraggiare la leadership distribuita nella propria scuola, nonché di discutere ulteriori iniziative di miglioramento.

Scheda di valutazione			
Fattori chiave	Che cosa si sta cercando di realizzare?	Quali sono gli indicatori che permettono di valutare i progressi e i successi raggiunti?	Quali dati aiutano a stabilire il livello di progresso raggiunto?
Comprensione condivisa della leadership distribuita			
Cultura partecipativa			
Strutture istituzionali che lavorano in sinergia			
Ambiente sociale aperto			

Fattori chiave	Che livello di progresso è stato effettivamente raggiunto?	Di che cosa c'è bisogno per realizzare ulteriori progressi?	Chi prenderà le misure necessarie?
Comprensione condivisa della leadership distribuita			
Cultura partecipativa			
Strutture istituzionali che lavorano in sinergia			
Ambiente sociale aperto			

Tabella 4.B: Scheda di valutazione: Qual è il livello di progresso della DLE raggiunto nella propria scuola?

4.11 Approfondimenti

- Cameron, D. H., Gauthier, G., Ryerson, R. & Kokis, J. (2011) 'Teacher professional learning from the 'inside out': Studying the student experience as means to teacher action and new knowledge', Report, Ontario Ministry of Education, Canada. Recuperato da:
<https://www.tcdsb.org/ProgramsServices/SchoolProgramsK12/SEF/SWS/Articles/Documents/Learning%20From%20the%20Inside%20Out%20DHC.pdf>
- Gratton, L. (2007) Hot Spots, Harlow: Pearson Education.
- Hargreaves, A. & Shirley, D. (2009) The Fourth Way, Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Frost, D. (2008), Teacher leadership: values and voice, School Leadership & Management 28 (4). OECD! (2013), Innovative Learning Environments, Educational Research and Innovation, OECD Publishing. DOI: 10.1787/9789264203488-en
- Slavin, R. E. (2010) 'Co-operative learning: what makes group-work work?' In H. Dumont, D. Istance & F. Benavides (Eds), The Nature of Learning, Paris: OECD.
- Western, S. (2013) Leadership: A Critical Text (Second Edition), London: Sage.
- Woods, G. J. & Woods, P. A. (2013) Degrees of Democracy Framework: A Review of its use and impact. Un resoconto preparato per la School of Education, University of Hertfordshire, UK. Disponibile all'indirizzo [http://researchprofiles.herts.ac.uk/portal/en/projects/degrees-of-democracy-a-review-of-its-use-and-impact\(a02af90c-0584-4cd4-9cf9-f8d1764de1ef\).html](http://researchprofiles.herts.ac.uk/portal/en/projects/degrees-of-democracy-a-review-of-its-use-and-impact(a02af90c-0584-4cd4-9cf9-f8d1764de1ef).html)
- Woods, P. A. (2005) Democratic Leadership in Education. London: Sage.
- Woods, P. A. (2011) Transforming Education Policy: Shaping a democratic future. Bristol: Policy Press.
- Woods, P. A. & Roberts, A. (2013a) Distributed Leadership and Social Justice (DLSJ): National Review, paper for European Policy Network on School Leadership (EPNoSL). (Available at <https://herts.academia.edu/PhilipWoods>)
- Woods, P. A. & Roberts, A. (2013b) Distributed Leadership and Social Justice: A case study investigation of distributed leadership and the extent to which it promotes social justice and democratic practices, in L. Moos & P. Hatzopolous (eds), School Leadership as a driving force for equity and learning: Comparative perspective, European Policy Network on School Leadership, 2013. (Disponibile all'indirizzo <http://www.schoolleadership.eu/sites/default/files/eunosl-d4.1.pdf>)
- Woods, P. A. & Woods, G. J. (2013) 'Deepening Distributed Leadership: A democratic perspective on power, purpose and the concept of the self', Leadership in Education (Vodenje v vzgoji in izobraževanju), 2: 17-40. Una versione in lingua inglese può essere scaricata sotto la voce 'Papers' all'indirizzo <https://herts.academia.edu/PhilipWoods>.
- Woods, P. A., Roberts, A. & Woods, G. J. (di prossima pubblicazione) Newness Against the Grain: Democratic emergence in organisational and professional practice, in S. Weber (ed) Organization and the New: Discourses, Agents, Ecologies of Innovation, Rotterdam: Sense Publishers.

Ringraziamenti

Si ringraziano le tante persone che collaborano nell'ambito di EPNoSL e non solo, e che hanno messo a disposizione le loro idee sul toolset e / o commentato le bozze, fra le quali: Carl Bagley, Giovanna Barzanò, Agnieszka Czejkowska, Ton Duif, Sally Graham, Tom Hamilton, Chris Harrison, Yasmin Imani, Gioia Jarvis, Roger Levy, Janet Monahan, Brett Pugh, e Sophie Ward.