



Sviluppo di un modello innovativo, adattivo ed evolutivo per la leadership scolastica

Development innovation adaptive evolution model for school leadership

Roberto Melchiori

Università degli Studi Niccolò Cusano- Telematica Roma
roberto.melchiori@unicusano.it

Piergiuseppe Ellerani

Università del Salento
piergiuseppe.ellerani@unisalento.it

ABSTRACT

This paper outlines a new model for the analysis and evaluation of school principals leadership. We designed this innovation leadership model we believe that such a shift in the practice of principals will have a profound and positive effect on results for schools and students in our public schools. In order to this, we describes the core design principles that underlie the innovation leadership model and we outlines the two things that we recommend are measured when assessing principals and supporting their improvement: leadership practice and student outcomes. Principals are responsible for a great many things, but no framework or evaluation system can measure every principal responsibility. This innovation leadership model proposes that a principal's effectiveness should be measured by: (1) the actions that they demonstrate to drive higher levels of school achievements and (2) the degree to which they are successful in improving student outcomes. We call these "practice" and "outcomes.". These categories encompass the most important principal actions and the most important results of their work. The model does two things at once. First, it serves as an accountability tool, defining effectiveness and assessing whether principals measure up to that definition. Second, it serves as a development tool, providing a structure for principals to get timely feedback and improve their practice. What binds these two things together is a significant emphasis on growth over time, whether that's in the structure for supporting principals to continually improve practice or in setting ambitious student outcome targets. This innovative model of leadership is constructed so that every principal can use it with a minimum additional readjustment and, in particular, at a reduced cost. In addition, the model is aligned to support the work of an auditor, or the evaluation commission, which evaluates the same school leaders.

Questo articolo delinea un nuovo modello per l'analisi e la valutazione della leadership svolta dai dirigenti scolastici. Abbiamo progettato questo modello innovativo di leadership perchè crediamo che un cambiamento nella pratica dei dirigenti scolastici avrà un effetto profondo e positivo sui risultati delle scuole e dei relativi studenti. Per questo, si descrivono i principi di fondo della progettazione che sono alla base del modello innovativo di leadership e si delineano i due aspetti che si consigliano come misura nella valutazione dei dirigenti scolastici per sostenere il loro miglioramento: la pratica della leadership e risultati degli studenti. I dirigenti scolastici sono responsabili di molte attività, ma nessun quadro di riferimento o valutazione di sistema è in grado di misurare ogni specifica responsabilità. Questo modello innovativo di leadership propone che l'efficacia di un dirigente scolastico deve essere misurata da: (1) le attività che essi dimostrano di fare nel guidare la scuola verso i più alti livelli di performancee (2) il grado in cui riescono ad incidere nel miglioramento dei risultati degli studenti. Noi definiamo le due precedenti come "pratica", la prima, e "risultati", la seconda. Queste categorie comprendono le più importanti attività e i più importanti risultati del loro lavoro. Il modello esprime due elementi contemporaneamente. In primo luogo, il modello, come framework, serve come strumento di riferimento per valutare l'efficacia del loro lavoro corrispondente alle definizioni del modello, framework, stesso. In secondo luogo, serve come strumento di sviluppo, perchè fornisce ai dirigenti scolastici una struttura per ottenere un feedback tempestivo e migliorare la loro pratica. Ciò che lega questi due elementi insieme è la loro enfasi sullo sviluppo nel tempo, considerando che la struttura è di supporto ai dirigenti scolastici sia per migliorare continuamente la loro pratica sia nel fissare ambiziosi obiettivi di risultato per gli studenti. Questo modello innovativo di leadership è costruito in modo che ogni dirigente scolastico possa utilizzarlo con un minimo riadattamento supplementare e, in particolare, a un costo ridotto. Inoltre, il modello è allineato per sostenere il lavoro di un valutatore, o commissione di valutazione, che valuta gli stessi dirigenti scolastici.

KEYWORDS

Ecosystem, Educational system, School quality, Cooperative leadership, Evidence base, Analytics learning, Meta-analysis, Heutagogy.
Eco sistema, Sistema educativo, Qualità della scuola, Leadership cooperativa, Analytics learning, Meta analisi, Heutagogy.

* Contributi: il prof. Roberto Melchiori ha scritto le parti contrassegnate con (M); il Prof. Piergiuseppe Ellerani le parti contrassegnate con (E). Le parti comuni sono contrassegnate con (M,E).

Premessa (E)

In un mondo che cambia rapidamente, caratterizzato da interconnessione e interdipendenza, l'educazione ha un ruolo centrale e fondamentale per permettere lo sviluppo della conoscenza, delle competenze, degli atteggiamenti e motivazioni e delle competenze necessarie per i cittadini del 21° secolo.

Le scuole, allo scopo, sono riconosciute come il veicolo dominante per organizzare e promuovere l'apprendimento iniziale e la formazione; per questo il cambiamento viene richiesto e si concentra, in modo particolare, proprio sulla scuola. Nei paesi in via di sviluppo, ad esempio, alcuni innovatori in materia di istruzione pongono in discussione l'idea stessa del diritto delle scuole di educare i giovani. In particolare, si pongono interrogativi su quali siano le tensioni (OCSE, [13]), o *fattori*, che mettono in discussione l'istituzione stessa della scuola come soggetto principale dell'istruzione e formazione delle nuove generazioni. Inoltre, ci si chiede come si possono definire tali fattori e quali miglioramenti sia possibile realizzare.

Lo sviluppo di uno *Standard* per la *leadership* della scuola, rappresenta una risorsa capace di aiutare i dirigenti scolastici nello svolgimento del loro ruolo, un insieme di occasioni non tanto per *rispondere* ad una autorità sovradeterminata, adempimento pur necessario, bensì per verificare se quanto compiuto, o in via di compimento, è efficace, se risponde alle esigenze degli utenti (interni ed esterni alla scuola), se vi sono margini per un miglioramento. In sintesi, per *rinforzare* l'idea di una leadership come momento di *sviluppo* e *miglioramento* delle performance sia del singolo istituto scolastico sia del sistema scolastico complessivo partendo dalle attività svolte dai singoli dirigenti scolastici.

Si tratta di diffondere una cultura del miglioramento e allo stesso tempo ridurre una sensazione di isolamento in cui i dirigenti scolastici si possono trovare. Lo Standard può diventare una risorsa a disposizione del dirigente scolastico per misurarsi, nel senso di avere termini di paragone (confronto con pratiche svolte), interlocutori con cui discutere, opzioni di miglioramento, canali per rivendicare più risorse, avere occasioni di visibilità. L'occasione, quindi, per attrezzarsi al fine di migliorare la loro professionalità di "*manager*" dell'istruzione e conseguentemente il funzionamento della loro istituzione scolastica. In particolare, può offrire occasioni di scambio di esperienze (pratiche svolte), valorizzando quelle che si sono dimostrate più efficaci, avendo cura di coltivare eventuali aggregazioni spontanee (comunità locali di pratiche) che localmente si formassero, anche grazie ad alcuni dirigenti trainanti che potrebbero a livello locale occuparsi della disseminazione di soluzioni efficaci.

In questo articolo si presenteranno le risultanze di un lavoro di *meta analisi*, *based evidence*, sulle ricerche e sulle esperienze, documentate, realizzate negli ultimi anni a livello internazionale che hanno analizzato la leadership dei dirigenti scolastici, e i risultati raggiunti. Lo scopo è di promuovere la realizzazione di uno Standard, per il quale si forniranno le caratterizzazioni principali, la struttura e gli obiettivi di fondo.

1. Il metodo di lavoro (M,E)

Il metodo utilizzato per l'analisi della documentazione delle ricerche e delle esperienze sulla leadership e la successiva riflessione è stato caratterizzato da tre principali attività, svolte in modo non consecutivo, ma interrelato sulla base dei risultati intermedi raggiunti. In particolare le attività hanno riguardato:

- la *ricerca* e la *selezione* dei documenti, nazionali europei e internazionali, riguardanti i risultati di studi e di ricerche sulle attività delle ontologie e della ricerca pedagogica e dell'educazione, principalmente le pubblicazioni dell'OCSE;
- la sistematica *analisi di contenuto* condotta sui principali documenti selezionati, con la scelta degli studi e delle ricerche che evidenziavano le caratteristiche innovative e di cambiamento più adeguate alle caratteristiche della leadership e in particolare su quella scolastica;
- la costruzione dello Standard per la leadership scolastica, con la precisazione del modello innovativo adattivo ed evolutivo caratterizzato da due elementi specifici cioè le *pratiche* della leadership e la *valutazione* delle *performance*;
- l'utilizzazione un procedimento *incrementale*, caratterizzato dalla costruzione di una *metodologia di riferimento* per lo sviluppo del progetto dello Standard sulla scia del modello di costruzione di una teoria dell'approccio *grounded theory*.

2. Stato dell'arte (E)

Nell'ultimo decennio in molte ricerche o studi sperimentali sono stati proposti modelli concettuali per rappresentare la caratterizzazione della *scuola efficace* e al contempo del *profilo* della *leadership scolastica* (la leadership scolastica è affidata generalmente al dirigente scolastico in tutti i paesi europei e nella maggior parte dei paesi non europei. Per tale motivo in questo articolo si utilizzano in modo alternativo i termini di leadership scolastica e di dirigente scolastico); in particolare, per la leadership, le ricerche hanno preso in considerazione, principalmente, sia la formazione di base, cioè le conoscenze e i percorsi di studio, sia le capacità, le abilità e le competenze necessarie, sia i valori, le credenze e le visioni, sia, infine, i comportamenti di leadership riconosciuti come necessari. In particolare si segnalano i lavori di: University of Washington Center for Educational Leadership, [15]; Vanderbilt University, [16]; Ermeneia Studi, [3]; Australian Institute for Teaching and School Leadership, [1], Fondazione Agnelli, [4]).

Alcune ricerche internazionali, infatti, condotte sulla base della struttura per profili, in particolare il movimento impegnato verso la *modellizzazione* della *scuola efficace*, hanno evidenziato correlazioni positive tra vari indicatori di *capacità di leadership* dei dirigenti scolastici e risultati della scuola. Altri studi successivi e più recenti, considerando la complessità del ruolo svolto dai dirigenti scolastici, si sono soffermati nella identificazione delle pratiche dirigenziali specifiche che offrivano il maggiore contributo, oltre che per gli aspetti specifici dell'organizzazione e della gestione della scuola, anche per il perseguimento degli obiettivi didattico-formativi previsti dal curriculum della scuola (Vedi Melchiori [6]; Waters, Marzano, and McNulty, [17]).

Dall'analisi della documentazione si evince che la ricerca scientifica sul ruolo dei dirigenti delle scuole si è sviluppata soprattutto nei paesi di cultura anglosassone, mentre è molto più scarsa nei paesi di tradizione centralistica, dove la funzione è regolata in modo minuzioso da norme di tipo pubblicistico (ad esempio Francia, Italia, Germania e Spagna). In questi paesi, quindi, prevale il principio di legittimità formale dove i comportamenti di tutti gli attori sono definiti dalla norma e quindi gli effetti diretti dell'azione del dirigente sono molto meno in grado di fare la differenza. Questo è il motivo per cui la letteratura pedagogica italiana si è concentrata per molto tempo sul lavoro degli insegnanti, riservando scarsa

attenzione a quello dei dirigenti. Infatti, i pochi studi condotti sulla leadership, caratterizzati dall'approccio sociologico, sono state indagate le caratteristiche personali e culturali dei dirigenti, la formazione iniziale, la percezione soggettiva della propria funzione, la propensione al cambiamento, i fattori di stabilità, la soddisfazione, lo stress correlato lavoro. Invece, le connotazioni concrete di una *leadership* efficace e il suo influsso sull'organizzazione e gestione della scuola e sugli apprendimenti degli studenti, non hanno trovato la stessa attenta valutazione e approfondimento. Lo stesso concetto di *leadership scolastica* risulta controversa: ne è la prova della polemica sul *preside-manager*, attribuendo per lo più a tale termine un senso negativo, come espressione di una colonizzazione culturale del mondo della scuola da parte di quello dell'industria.

Nella prospettiva emergente di integrazione tra modelli diversi di leadership istruzionale e trasformativa, la ricerca rileva l'importanza processuale derivante da *come* sono esercitate le leadership e *chi* le esercita, coinvolgendo perciò non soltanto i dirigenti scolastici o il middle management, ma tutti gli insegnanti che formalmente o informalmente esercitano di fatto funzioni di leadership. Considerando altresì che uno dei pilastri rilevati dalla ricerca della leadership per l'apprendimento è lo sviluppo delle risorse umane e che lo sviluppo delle risorse umane produce l'effetto più elevato sugli apprendimenti degli studenti (Paletta, [17]) è determinante l'investimento nella formazione continua delle risorse umane, intese come portatrici di *valore*.

Nonostante questi problemi concettuali, diversi recenti Studi evidenziano quanto, anche nella scuola, l'adozione di buone pratiche di leadership per la scuola abbia effetti significativi su efficienza e produttività (OCSE, [13]). Infatti, nel caso della scuola la naturale misura di output è il livello di apprendimento degli studenti; in termini di "input", esistono diverse indagini di tipo *qualitativo* che evidenziano l'importanza delle pratiche di leadership per il buon funzionamento delle scuole (OCSE, [15]), ma sono ancora pochi i lavori di tipo *quantitativo* che analizzano quali siano le pratiche che maggiormente incidono nella performance scolastica degli studenti (OCSE, 14). Alcuni Studi (OCSE, [12]), presentano un lavoro di sintesi dei risultati in letteratura (meta-analisi) da cui emerge una correlazione positiva tra vari indicatori di capacità manageriali dei dirigenti scolastici e risultati della scuola e in particolare degli studenti. Altri lavori più recenti evidenziano la complessità del ruolo svolto dai dirigenti scolastici e cercano di identificare quali siano le pratiche di leadership specifiche che hanno il maggiore impatto sulla performance della scuola. Questi ultimi lavori evidenziano come i dirigenti scolastici facilitino le attività di insegnamento e apprendimento all'interno della scuola, o *instructional leadership*; altri autori (Grissom e Loeb [14]) sottolineano invece l'importanza delle competenze più strettamente manageriali e organizzative dei dirigenti scolastici e rilevano che, soprattutto queste ultime, hanno effetti positivi sulla performance degli studenti.

Tuttavia, questi lavori, oltre a utilizzare nella maggior parte dei casi dati per gli Stati Uniti, si basano su indicatori di *managerial practices* parziali e difficilmente replicabili. In effetti, quello della misurazione rappresenta uno dei problemi principali che sorge in tutte le indagini che riguardano le *leadership practices*, poiché si tratta di fenomeni spesso difficili da definire e identificare dove molto dipende dal contesto e dall'ambiente in cui si trova a operare il dirigente scolastico stesso.

3. Scopo dello Standard (M)

Lo scopo dello Standard è di fornire ai responsabili politici un *modello innovativo, evolutivo e adattivo di leadership* per i dirigenti scolastici, per assisterli nella formulazione e nell'attuazione di politiche per *interventi di formazione permanente, on the job*, e di *valutazione del lavoro* svolto, in funzione anche di quanto previsto dalla Legge 165 del 2001, del Dlgs 150/2009 e del DPR 80/2013. Gli interventi delle politiche, in particolare, sono volte a sostenere lo sviluppo e il mantenimento delle *competenze* (cioè professionalità) e delle *capacitazioni* (cioè competenze in atto) di leadership dei dirigenti scolastici, come organo individuale, in funzione del miglioramento dei risultati e degli esiti sia dei processi formativi sia dei processi di organizzazione e gestione della scuola, dell'insegnamento, dei docenti, e dell'apprendimento, degli studenti, che si compie a scuola (*formazione formale*) e nell'ambiente sociale collegato (*formazione informale*).

Il dirigente scolastico lavora in un ambiente complesso, difficile e mutevole, guidando e gestendo la scuola di oggi nella consapevolezza delle esigenze del domani. Tutte le scuole sono inserite all'interno di una comunità, stratificata in una struttura gerarchica, che prevede, oltre alle differenziazioni collegate alla specificità di ordine e indirizzo formativo, anche il riferimento territoriale, cioè locale, regionale e nazionale di formazione; il rispetto delle diversità dei soggetti della comunità scuola pone la stessa come un *ecosistema biologico*, in quanto contiene molti tipi di *specie* (insegnanti, studenti, dirigenti, personale amministrativo, famiglie, stakeholder vari) ciascuna avente un diverso insieme di *caratteristiche* (insegnare, apprendere, organizzare, gestire, cooperare, controllare, valutare, ecc.) e gioca un *ruolo* diverso (occupando una nicchia unica) in termini ecologici. Caratteristiche e ruoli delle specie si influenzano continuamente l'un l'altra, modificando costantemente le loro interrelazioni.

La leadership del dirigente scolastico viene ad esprimersi, quindi, come unione di competenze e capacitazione, ovvero di *eutagogia in azione* (Hase, Kenyon,[6]), finalizzata all'innovazione e al conseguimento degli obiettivi di indirizzo e pratici funzionali all'utenza sia *interna*, cioè studenti, docenti e personale ATA, sia *esterna*, cioè famiglie e organizzazioni territoriali istituzionali e non (*stakeholder*).

Supportare le attività di leadership del dirigente scolastico, attraverso uno Standard, ovvero un modello di riferimento dinamico e adattivo, consente di migliorare sia la percezione dell'utilità delle pratiche di lavoro come strumento di costruzione di una comunità di lavoro, sia di costruire un sistema connesso di apprendimento collettivo, sia di avvantaggiare l'applicazione di riforme del sistema scolastico rendendo visibili le applicazioni pratiche della nuova regolamentazione su ambienti e contesti diversi soggetti a resistenze dissimili, sia alla motivazione empatica per la consapevolezza di esercitare un ruolo non solitario ma collettivo.

4. La metodologia di sviluppo dello Standard (M)

La metodologia che è stata scelta per la progettazione e la sperimentazione dello Standard collega gli aspetti di ideazione, progettazione e conduzione di tutte le fasi del Progetto e nello stesso tempo poter attuare un processo di produzione che vede la costruzione del progetto potendo ottenere prodotti intermedi completi e nello stesso tempo di rivedere gli obiettivi e i processi sulla base dei risultati ottenuti.

La metodologia scelta si fonda sui processi mentali collegati al *thinking design* che unisce insieme aspetti quali l'*empatia*, che assicura la comprensione e la connessione con il contesto del progetto, la *creatività*, che riguarda la generazione di idee e di soluzioni, e la *razionalità*, che permette di scegliere la soluzione idonea tra quelle considerate praticabili per il problema da risolvere e quindi per il Progetto da realizzare. Questi processi, tuttavia, hanno ridotta possibilità di produrre le nuove soluzioni per le nuove opportunità a meno che non siano attuati con una precisa disciplina, che per questo Progetto è la composizione del modello definito a *tre diamanti* (3D), che è stato utilizzato per creare prodotti innovativi in settori diversi dalla produzione alla salute mentale, con il modello *prototipale*.

Il grafico di figura 1 illustra la metodologia così definita.

La metodologia (Aitsl, [1]), dal punto di vista dello sviluppo progettuale, privilegia l'avvio di un processo strutturato di scomposizione del tema del Progetto, visto da nuove prospettive, e costruire una soluzione con strumenti e pratiche costituenti.

La struttura della metodologia, quindi, offre spazio sia alla creatività sia al rigore.

La forma a diamante permette di *aprire* (pensiero divergente) e *chiudere* (pensiero convergente): lo sviluppo delle parti del progetto (o Attività e relativi Wp) si muove attraverso *creazione* e *generazione*, con successiva fase di *critica* su quanto effettuato in funzione dello sviluppo successivo (aggiornamento del prototipo). Le fasi di apertura e chiusura gradualmente si riducono, e nello stesso tempo si riducono le particolarizzazioni focalizzate con lo sviluppo di nuove specifiche pratiche (per lo sviluppo del progetto).

La metodologia a diamante prevede la combinazione di tre fasi, o diamanti, in successione temporale ognuna caratterizzata da un fine progettuale, cioè *incoraggiare il cambiamento (stimolare)*, *fondare il coinvolgimento (incubare)* e, infine, *raccogliere dati e condividere l'apprendimento (scalare)*.

In particolare ogni singola Fase prevede:

1. *Stimolazione*: avviare da parte del Partner-PI un processo di analisi e studio di come la leadership scolastica possa favorire il cambiamento della performance complessiva della scuola in modo da ottenere, ad esempio, risultati operativi ed esiti significativi a livello nazionale e locale. I Gruppi di lavoro, i Partner, effettueranno le attività riguardanti gli Studi preliminari che determineranno sia lo sfondo *teorico concettuale* di riferimento funzionale al modello evolutivo adattivo, sia la normativa riguardante il ruolo di leadership dei dirigenti scolastici sia la (ri)definizione delle caratteristiche necessarie per la leadership, *competenze* e *capacitazione*, sia il contesto *multiculturale* di azione della leadership esplicitata soprattutto nella scuola da considerare come *ecosistema*.
2. *Incubazione*: dopo aver definito le caratteristiche della leadership scolastica, i Partner, avvieranno le attività di *Inchiesta*, come indagine campionaria nazionale (*ricerca empirica*), e di *Studi di caso*, come ricostruzione delle pratiche attraverso la narrazione diretta (*grounded theory*), secondo i passi del metodo definiti come *esplorare*, *generare* e *valutare*. In questa fase sono riviste le risultanze delle attività svolte nella prima Fase in modo da verificare la loro coerenza e robustezza rispetto agli obiettivi generali del Progetto e agli obiettivi specifici dello sviluppo della seconda Fase. Una caratteristica importante di questa fase è che permette ai Partner di cooperare nello sviluppo delle singole Attività favorendo una learning community.

3. *Scalatura*: il Progetto ha l'obiettivo di costruire un modello e un frame work, da diffondere come linea guida, per il ruolo della leadership scolastica, in modo che possa funzionare come standard di riferimento e permettere anche una valutazione delle prestazioni sulla base del modello stesso. L'adozione del modello, come standard, permetterebbe di poter migliorare la pratica sul lavoro dei dirigenti scolastici considerando che i problemi che si verificano a scuola sono spesso condivisi da molte altre scuole e, quindi, le soluzioni adottate da alcuni dirigenti possono essere rilevanti allo stesso modo per altri. È importante, quindi, che i dirigenti scolastici possano imparare dalle innovazioni sviluppate come parte della propria esperienza. Per questo, quindi, l'assunto posto dal Progetto, è che i contesti di lavoro sono esattamente gli stessi, e la leadership deve essere in grado di comprendere una nuova pratica a sufficienza per essere in grado di adattarla al proprio ambiente e contesto di lavoro.

L'inserimento a cerniera, tra i diamanti, del *metodo* della *Prototipazione* permette di testare le idee in fase iniziale con gli utenti dei prodotti del Progetto, cioè i dirigenti scolastici, consentendo al progettista di scegliere tra le alternative ipotizzate. Il metodo è anche utilizzato per identificare quali aspetti chiave dei prodotti del Progetto sono quelli che rispondono alle esigenze sulla base dei test, ovvero delle indagini, effettuate con i dirigenti stessi. La Prototipazione, quindi, come una metodologia flessibile, può essere usata, per lo Studio sulla leadership, per sviluppare nuovi processi, come ad esempio, per il dirigente scolastico, la gestione dei rapporti con le famiglie, o migliorare i processi esistenti, come ad esempio l'analisi degli esiti educativi degli studenti della scuola.

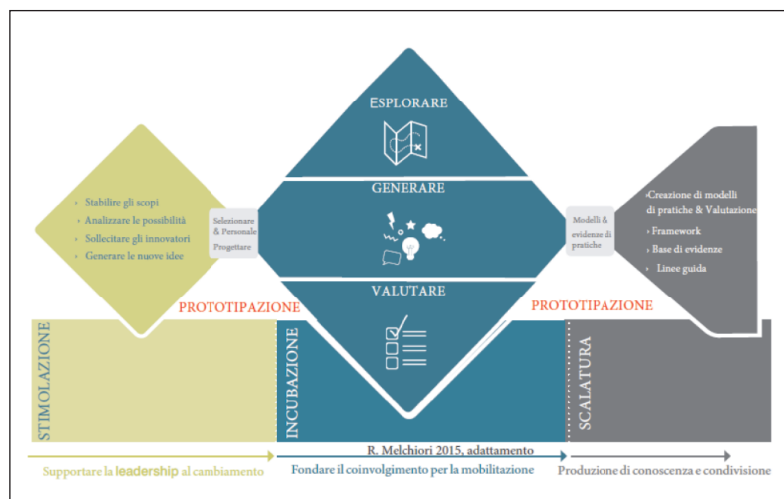


Figura 1. Grafico del modello a 3 diamanti e prototipazione.

La metodologia così utilizzata, di carattere partecipativo, aiuta ad ottenere alcuni benefici concreti tra cui:

- rendere più visibile il progetto di Standard ai vari interessati (dirigenti scolastici, dirigenti regionali, dirigenti centrali);
- rendere più efficace e corretto l'utilizzo dello Standard;

- individuare i punti di verifica dello Standard;
- definire i criteri di completamento delle valutazioni;
- ridurre gli impatti negativi derivanti dalle modifiche allo Standard (requisiti, ambito, tempistiche, ecc.).

5. La struttura dello Standard (M)

Lo sviluppo dello Standard per la Leadership, che assume come riferimento iniziale le conclusioni di una attività di ricerca (Progetto di ricerca, “*Studio sull’influenza degli aspetti psicosociali nei ruoli apicali dell’istituzione scolastica*”, prot. A00DGP0013525, MIUR, Direzione del Personale della Scuola), è veicolato come *Linee guida*, sulla base dei risultati di specifici *Studi di ricerca applicata*, riguardanti:

- la definizione, e descrizione, di un *modello di leadership innovativo evolutivo e adattivo*, sulla base di una meta-analisi delle esperienze nazionali e internazionali, qualificato teoricamente e metodologicamente con rilievo all’*eutagogia* e alla *self determined learning*. Il modello evidenzierà da una parte, l’aspetto *statico*, cioè le caratteristiche professionali come le competenze, le responsabilità, le conoscenze, le abilità sociali e interpersonali, e dall’altra l’aspetto *dinamico*, o *capacitazione*, attraverso il ruolo svolto con le pratiche operative e lo sviluppo professionale. Il modello è applicato sperimentalmente ai dirigenti scolastici, per accumulare e spiegare le differenze dei comportamenti, della *comunità di lavoro*, rispetto all’ambiente e al contesto lavorativo, cioè l’*ecosistema scuola*;
- l’effettuazione di una *Indagine nazionale*, utilizzando come riferimento concettuale il *modello della leadership definito*, con la doppia valenza di *Inchiesta*, con associati studio di casi locali, per facilitare una riflessione e discussione sul *corrente stato* della leadership scolastica e incoraggiare l’esplicitazione delle più importanti questioni circa il futuro attuabile, e di *Raccolta dati nazionale*, sulla base del *learning analytics*, per raccogliere e classificare le problematiche inerenti la leadership fornendo una *base dati* per validare il modello di leadership proposto;

Lo Standard, quindi, si compone di due *Linee guida*, associate al modello di leadership, che riguardano un *Frame work*, la prima, e un *Modello di (auto)valutazione*, la seconda. Le due linee guida permettono di unificare a) la lettura delle pratiche realizzate dai singoli dirigenti scolastici, cioè rendere esplicito il ruolo della dirigenza scolastica, b) permettere una *(auto) valutazione partecipata dei risultati operativi* indipendentemente dall’istituzione scolastica di lavoro (sede e tipologia), dall’ambiente e dal contesto di riferimento; c) indicare una *struttura di requisiti* funzionali al processo di miglioramento della *qualità* del ruolo e delle funzioni di leadership e del sistema scolastico formale, che complementino le informazioni relative all’auto valutazione della scuola, secondo quanto previsto dalla Legge 107/2015. Inoltre, per migliorare l’uso dello Standard, in funzione evolutiva, si effettua la costruzione di un *Evidence based leadership practices Service*, che gestisce una *Banca dati documentale* con accesso e popolamento tramite internet, da parte dei dirigenti scolastici, per raccogliere le problematiche relative alla leadership della scuola e le soluzioni adottate, con le varianti più efficaci.

Conclusioni (M,E)

Con il consolidarsi dell'autonomia scolastica, infatti, il dirigente scolastico si trova a dirigere un'organizzazione in evoluzione, la cui identità e il cui sviluppo sono fortemente influenzate, oltre che dalla partecipazione e dalla qualità del corpo insegnante, dalle sue capacità di indirizzo e di cooperazione con gli organi collegiali e gli enti territoriali, per definire con essi un'adeguata concezione e una efficace realizzazione dei servizi verso l'utenza. In altre parole, i risultati dell'azione del dirigente scolastico sono fortemente collegati, ovvero sono fatti coincidere soprattutto dagli stakeholder, in buona misura con i risultati dell'istituzione scolastica che dirige. Allo stesso modo le attività di leadership tendono ad assumere un ruolo centrale, e ogni attività di pianificazione di istituto richiede di essere verificata costantemente negli esiti e nei risultati realizzati. In particolare, il modello di (auto)valutazione può costituire il focus della leadership del dirigente scolastico considerando la necessità di consolidare i risultati e i processi di miglioramento ottenuti – riguardanti anche gli obiettivi di miglioramento e di adeguamento agli standard territoriali che sempre più saranno espressi dall'Ufficio scolastico regionale –.

Infine, sembra opportuno ricordare che nel processo di leadership e (auto)valutazione possono inserirsi in modo proficuo anche i pari; ovvero altri dirigenti scolastici che con i mezzi opportuni possono contribuire a definire soluzioni adatte sia a contesti avanzati sia a contesti difficili. Si può considerare un'azione formativa che viene innescata dagli stessi dirigenti scolastici, con ruoli diversi: da quello di tutor temporaneo nei confronti di un dirigente scolastico in avvio di carriera o che opera in situazioni di contesto difficili, a quello di una sorta di "team professionali" *sui generis*, specialistici e su base volontaria con il compito di elaborare proposte per la loro comunità professionale, quali azioni orientate a realizzare interventi efficaci in contesti definiti (ad esempio la qualità, i raccordi con il mercato del lavoro, la costituzioni di reti di scuole, etc.).

In questo modo la leadership, e la sua valutazione, pur essendo in ultima istanza una questione individuale riguardante responsabilità e capacità individuali, può riconoscere e sancire dei risultati perseguiti e raggiunti non in condizione di isolamento ma di cooperazione.

In conclusione, le potenzialità del Progetto dello Standard di leadership riguardano l'attivazione di processi importanti e caratterizzati da un alto potenziale di cambiamento; alcuni di tali processi non possono essere standardizzati, ma che debbono tener conto delle differenze rilevabili tra contesti e all'interno della categoria di dirigenti scolastici. Nello stesso tempo, occorre avere cura di adottare lo Standard con flessibilità e inventiva, e avendo in mente che *l'obiettivo principale è di porre i dirigenti scolastici nelle condizioni di svolgere il proprio lavoro nel modo più efficace possibile.*

Riferimenti bibliografici

- [1] Australian Institute for Teaching and School Leadership (AITSL) (2011). *National Professional Standard for Principals*. Melbourne, VIC: Education Services.
- [2] Commissione europea/EACEA/Eurydice (2013). *Cifre chiave sugli insegnanti e i capi di istituto in Europa. Edizione 2013. Rapporto Eurydice*. Lussemburgo: Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione Europea.
- [3] Ermeneia Studi (2013). *Essere dirigente della scuola oggi*, a cura di Nadio Delai. Parma: Spaggiari.

- [4] European Commission/EACEA/Eurydice (2013). *Key Data on Teachers and School Leaders in Europe. 2013 Edition*. Eurydice Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- [5] Rapporto di Ricerca (2013). *Dirigere la scuola oggi*. Torino: Fondazione per la Scuola – Compagnia di San Paolo,.
- [6] Florita, O. F. (2011). *Neuroscienze, clinica e teoria dei sistemi dinamici e complessi*. Milano: Franco Angeli.
- [7] Hase, S., Kenyon, C. (2013). *Self-determined learning- Heutagogy in Action*. New York, NY: Bloomsbury Academic.
- [8] Melchiori, R. (2014). Per una leadership scolastica efficace: un frame work per l'analisi. *Formazione & Insegnamento*, XII, 3. Lecce: Pensa MultiMedia.
- [9] Melchiori, R. (2012). *La qualità della formazione. Un frame work per l'esame della pratica scolastica*. Lecce: Pensa MultiMedia.
- [10] Melchiori, R. (2012). *Le competenze e i risultati di apprendimento. Un frame work per l'organizzazione dei percorsi di studio*. Roma: Nuova Cultura.
- [11] OCSE, *Improving School Leadership, Volume 1: Policy And Practice*, OCSE Publishing, Paris, 2008
- [12] OCSE (2008). *Improving School Leadership – Volume 2: Case Studies on System Leadership*. Paris: OCSE Publishing.
- [13] OCSE (2009). *Measuring Innovation in Education and Training*, OCSE Discussion Paper for Brainstorming on Measuring Innovation in Education. Paris: OCSE. www.OCSE.org/dataOCSE/1/61/4_3787562.pdf. [Ultima consultazione 14 Aprile 2015].
- [14] Grissom, J. A., Loeb, S., Master, B. (2013). Effective Instructional Time for School leaders Longitudinal Evidence. *Educational Researcher*. New York, NY: SAGE.
- [15] OCSE (2013). *Talis Results: an international Perspective on Teaching and learning*. Paris: OCSE.
- [16] OCSE (2013). *Teachers for the 21st Century: Using Evaluation to Improve Teaching*. Paris: OCSE. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264193864-en>. [Ultima consultazione 14 Aprile 2015].
- [17] Paletta, A. (2015). Leadership per l'apprendimento: una revisione della letteratura internazionale. *Ricercazione*, 7-1, 17-38.
- [18] University of Washington Center for Educational Leadership (2013). *Tools for District Leaders: Readiness Assessment: Finding Your Starting Points for Central Office Transformation*. Washington, DC: The Wallace Foundation.
- [19] Wanderbilt University (2007). *A Framework for the Assessment of Learning-Centered Leadership*. Washington, DC: The Wallace Foundation.
- [20] Waters, T., Marzano, R. J. and McNulty, B. (2003). *Balanced leadership: What 30 years of research tells us about the effect of leadership on student achievement*. Denver, CO: Mid-continent Research for Education and Learning.