

Indice

<i>Presentazione all'edizione italiana</i> di Giovanni Moretti	9
<i>Prefazione</i> di Michael S. Knapp	15
<i>Introduzione</i>	19
<i>Capitolo primo</i> Leadership e apprendimento: la connessione critica	25
PARTE PRIMA LA LEADERSHIP EDUCATIVA CHE CONTA PER GLI STUDENTI	
<i>Capitolo secondo</i> La leadership diffusa: l'effettiva distribuzione della leadership all'interno della comunità scolastica di Kenneth Leithwood e Doris Jantzi	37
<i>Capitolo terzo</i> La leadership diffusa e la didattica: quando i dirigenti e gli insegnanti lavorano insieme con successo di Karen Seashore Louis e Kyla Wahlstrom	57
<i>Capitolo quarto</i> La leadership diffusa in azione: un modello complesso di persone, compiti e obiettivi di Stephen E. Anderson	79

<i>Capitolo quinto</i> Le pratiche fondamentali: quattro componenti essenziali per un leader di Kenneth Leithwood	101
<i>Capitolo sesto</i> Focus sulla leadership applicata alla didattica: un'indagine sul campo di Kyla Wahlstrom	117
SECONDA PARTE IL RUOLO DEI DISTRETTI NEI PROCESSI DI MIGLIORAMENTO DELLA SCUOLA	141
<i>Capitolo settimo</i> Come valorizzare le famiglie e la comunità. Il ruolo del distretto di Molly F. Gordon e Karen Seashore Louis	143
<i>Capitolo ottavo</i> Prestare attenzione al miglioramento della scuola: una priorità per i dirigenti scolastici di Kenneth Leithwood, Blair Mascall e Doris Jantzi	167
<i>Capitolo nono</i> L'efficacia del dirigente scolastico: lo sviluppo professionale guidato dal distretto di Kenneth Leithwood, Stephen E. Anderson e Karen Seashore Louis	183
<i>Capitolo decimo</i> Il ricambio dirigenziale: l'importanza di un approccio sistemico nella distribuzione della leadership di Blair Mascall e Kenneth Leithwood	211

<i>Capitolo undicesimo</i>	
Utilizzo dei dati:	
un'esplorazione dal distretto alla scuola	233
di Stephen E. Anderson, Kenneth Leithwood e Karen Seashore Louis	
<i>Capitolo dodicesimo</i>	
Il ruolo del distretto: una nuova prospettiva sulle sfide locali per il miglioramento	265
di Stephen E. Anderson e Karen Seashore Louis	
<i>Capitolo tredicesimo</i>	
Studi di caso: le risposte dei distretti alla leadership statale	295
di Karen Seashore Louis, Stephen E. Anderson e Emanda Thomas	
APPENDICI	339
<i>Appendice A</i>	
Indici di affidabilità delle variabili rilevate	341
<i>Appendice B</i>	
Ulteriori evidenze connesse a quanto approfondito nel capitolo settimo	345
<i>Riferimenti bibliografici</i>	351
<i>Gli Autori</i>	375

Presentazione all'edizione italiana

di *Giovanni Moretti*

L'autonomia scolastica, in Italia, ha consentito al sistema di istruzione di modernizzarsi e di innovarsi e alle scuole di affrontare in modo resiliente le nuove sfide globali, che nel periodo di emergenza sanitaria dovuto al Covid-19 si sono presentate in modo imprevisto e con una forza inaudita. Organizzazioni e Agenzie internazionali nell'analizzare a livello globale le conseguenze della situazione emergenziale si sono avvalse di espressioni allarmanti, come quelle di "emergenza educativa" e di "catastrofe educativa", lasciando prevedere nel medio e lungo periodo effetti assai negativi sull'apprendimento degli studenti.

In questo preoccupante contesto emergenziale, il sistema delle autonomie scolastiche, in Italia, così come in altre parti del mondo, ha rappresentato ad oggi una evidente risorsa che ha permesso di dare risposte sostenibili e praticabili per fronteggiare le molteplici esigenze manifestate dalle famiglie e dalle comunità locali. In particolare, alcuni studi condotti durante la fase emergenziale hanno evidenziato, da una parte, che i dirigenti scolastici sono stati identificati dal personale della scuola e dalle famiglie come un positivo punto di riferimento didattico, organizzativo e gestionale; dall'altra parte, hanno mostrato che gli insegnanti titolari di ruoli e di funzioni intermedie che collaborano con il dirigente scolastico, sono figure apprezzate per la loro capacità operativa e di supporto, in grado di esercitare una specifica azione di leadership educativa, sia ampliando l'azione del dirigente, sia attivando le dinamiche proprie delle comunità professionali dei docenti.

Queste evidenze ci aiutano a immaginare con fiducia le azioni che potranno svolgere le scuole negli scenari futuri, considerato che non pochi esperti ci inducono a pensare alla emergenza non tanto al sin-

golare, come ad un evento unico e irripetibile, ma al plurale, come eventi critici e ricorrenti. Sappiamo infatti che numerosi fattori demografici, ambientali e climatici, che direttamente e indirettamente hanno concorso a generare la crisi attuale, non solo tendono a permanere, ma in assenza di interventi urgenti, sono destinati ad aggravarsi ulteriormente.

Tuttavia, insieme agli aspetti indicati, il ruolo positivo riconosciuto al dirigente scolastico e agli insegnanti membri dello staff, il periodo emergenziale ha fatto emergere con forza anche alcuni elementi che dovrebbero invitarci a riflettere sulla qualità e sulla efficacia delle politiche educative che hanno accompagnato per oltre venti anni lo sviluppo dell'autonomia scolastica in Italia.

Un primo aspetto riguarda la notevole distanza che separa il sistema di istruzione, ai suoi livelli nazionale e regionale, dalle scuole autonome, singole o organizzate in reti. Negli spazi intermedi identificabili tra i vari livelli, è emersa la palese mancanza di alcuni indispensabili attori istituzionali la cui *agency* dovrebbe operare per ridurre le distanze tra i livelli stessi, ma soprattutto per supportare l'azione delle scuole nella prospettiva di allineare le decisioni prese a livello di microsistema con le scelte e gli indirizzi stabiliti a livello di macrosistema e con la governance esercitata a livello di mesosistema.

La mancata valorizzazione degli spazi intermedi, individuabili tra Amministrazione scolastica centrale, Uffici Scolastici Regionali e Istituzioni scolastiche autonome, ha fatto sì che il processo di autonomia scolastica rimanesse nel nostro Paese privo di «soggetti abilitanti», ovvero di attori di supporto all'innovazione, di promozione dello sviluppo professionale dei dirigenti scolastici e degli insegnanti e di accompagnamento delle azioni di miglioramento delle pratiche didattiche. Tali «soggetti abilitanti» non possono essere individuati nelle Regioni o negli Uffici Scolastici Regionali attuali. Infatti è emerso in modo palese nella situazione emergenziale, che molte Regioni e Uffici Scolastici Regionali siano intervenuti mettendo in atto interventi tardivi e incerti, ed anche apertamente difensivi o in contrapposizione con le indicazioni governative o con quelle delle altre Regioni.

Una lacuna evidente del sistema attuale di istruzione e formazione in Italia è la totale assenza di soggetti intermedi appositamente pensati e normati per facilitare lo sviluppo a livello territoriale di un ampio e ricco ecosistema aperto, nel quale le scuole siano messe nelle con-

dizioni più favorevoli per collaborare tra loro, per scambiarsi risorse, esperienze e pratiche professionali innovative e per trovare il modo più efficace per rispondere collettivamente alle sfide educative globali presenti e future.

Il secondo aspetto emerso riguarda la scarsa attenzione dedicata da alcuni Paesi, tra cui l'Italia, al rilevamento dell'apprendimento degli studenti, come se nel corso dell'emergenza la scuola potesse coincidere con l'idea dello "stare in presenza" in un luogo dedicato insieme ai coetanei, piuttosto che studiare da soli a distanza in casa propria. L'idea errata che si è diffusa è quella che interpreta la scuola come una istituzione destinata a rispondere a un primario bisogno di socialità, di vicinanza tra le persone, di esercizio in presenza della cittadinanza tramite il confronto diretto e il dialogo. Assumendo questa prospettiva nel periodo di emergenza, sia nella prima fase di crisi sanitaria, sia nelle successive, pochi studi hanno focalizzato l'attenzione all'apprendimento degli studenti.

In questo orizzonte, sinteticamente delineato, riteniamo che la lettura del volume di Leithwood e Louis, possa rappresentare uno stimolo alla riflessione, per la rilevanza dei contenuti trattati e per l'approccio sia analitico che descrittivo con cui sono presentati. Lo studio, che per il suo contributo teorico e metodologico può essere annoverato tra i classici della ricerca sulla leadership educativa, ha evidenziato molteplici relazioni positive tra leadership e apprendimento degli studenti, che hanno trovato ulteriore conferma in molte indagini successive (ad esempio: Grissom, Jason A., Anna J. Egalite, & Constance A. Lindsay, 2021).

La ricerca ricostruisce le dinamiche territoriali e locali che caratterizzano il funzionamento delle scuole autonome negli Stati Uniti. Le politiche e le pratiche relative ai vari livelli individuati – statale, distrettuale e scolastico –, sono considerate strettamente connesse tra loro e sono osservate attraverso la rilevazione delle considerazioni, delle percezioni e delle valutazioni manifestate dai dirigenti scolastici, dagli insegnanti, dai dirigenti e da altre figure professionali impegnate nei distretti.

Gli autori sono consapevoli di far parte del gruppo di pionieri che ha avviato una nuova e interessante linea di ricerca, che nel caso specifico è stata supportata da un cospicuo contributo economico garantito dalla *Wallace Foundation*, che ha consentito di svolgere una

indagine pluriennale volta a osservare, tramite il punto di vista di docenti e dirigenti, in che modo è esercitata la leadership, indipendentemente dai ruoli formali, a livello scolastico e distrettuale, e quali sono i suoi effetti sull'apprendimento degli studenti.

La ricerca cerca di comprendere sia le dinamiche dell'esercizio della leadership educativa diffusa o distribuita, sia i suoi effetti sull'apprendimento degli studenti, prendendo in esame scuole, distretti e comunità di stati diversi. Gli autori assumono una postura di ricerca attenta al dettaglio, alla esplorazione di alcune variabili ritenute importanti, come il grado e il livello scolastico, la presenza o meno di comunità professionali nelle scuole, le dimensioni e le caratteristiche socioeconomiche delle scuole e dei distretti, la cultura organizzativa e didattica degli insegnanti, la partecipazione delle famiglie. La dirigenza è studiata a tutto campo, indagando le relazioni tra dirigente scolastico e insegnanti, tra dirigenti scolastici e dirigenti distrettuali, tra dirigenti scolastici che operano nello stesso distretto o in altri distretti dello Stato.

I dati quali-quantitativi raccolti tramite questionari e interviste e le evidenze rilevate mediante la conduzione di studi di caso emblematici, sono confrontati attraverso il procedimento della triangolazione degli strumenti e dei punti di vista degli attori e sono interpretati in relazione agli esiti degli apprendimenti conseguiti dagli studenti e alle caratteristiche socioeconomiche dei contesti in cui operano le scuole.

Anche laddove le evidenze raccolte possono apparire al lettore assai dettagliate o contrastanti, le argomentazioni degli autori convergono sempre nel sottolineare la rilevanza di quattro pratiche fondamentali che caratterizzano l'esercizio della leadership educativa, che gli insegnanti e i dirigenti scolastici ritengono efficaci in tutti i contesti scolastici e distrettuali, che sono: a) stabilire le direzioni; b) far crescere le persone; c) riprogettare l'organizzazione; d) migliorare la progettazione curricolare.

La lettura del volume e la riflessione sulle quattro pratiche fondamentali della leadership suggeriscono alcune risposte, ma soprattutto sollecitano il lettore italiano a porsi alcune domande, basate su evidenze, che aiutano a capire perché i responsabili delle politiche dovrebbero individuare con urgenza «soggetti intermedi abilitanti» di supporto ai processi di autonomia scolastica, non identificabili con

le attività attualmente svolte da Invalsi, da Indire o dalle Reti territoriali e quelle di scopo; perché è opportuno sollecitare i dirigenti scolastici a esercitare con maggiore determinazione la propria leadership educativa, impegnandosi intenzionalmente nel compito di generare ulteriore leadership, e in quello di predisporre le condizioni per abilitare l'esercizio di più fonti di leadership (ad esempio: degli insegnanti, dei genitori, dei portatori di interessi e in prospettiva anche degli studenti).

Dalla lettura del volume e dalle riflessioni sulle quattro pratiche fondamentali della leadership emerge un'idea forte e colta della professione docente, la cui azione non può esaurirsi nello svolgimento delle attività in classe. L'azione dei docenti si configura piuttosto come un'azione collettiva, sistemica, che consiste nel mettersi in connessione, nel coltivare comportamenti collaborativi e cooperativi responsabili, traducibili in politiche educative coerenti e con ricadute significative per gli studenti.

L'obiettivo di promuovere l'apprendimento degli studenti si colloca al centro delle argomentazioni sviluppate da Leithwood, Louis e colleghi. Esercitare individualmente e soprattutto collettivamente la leadership educativa implica sempre un impegno nell'ampliamento delle opportunità di apprendimento degli studenti. La scuola ha la necessità di valorizzare più fonti di esercizio della leadership perché non si propone semplicemente di essere una organizzazione efficiente, ma ha il compito di definirsi (e costruirsi) come un ambiente di apprendimento, per tutti gli attori, soprattutto per gli studenti. Dedicare la massima attenzione alla formazione iniziale e allo sviluppo professionale dei dirigenti scolastici, al loro reclutamento, al problema del loro avvicendamento e della successione della dirigenza, ha effetti diretti sugli insegnanti e effetti indiretti non meno importanti sulla capacità complessiva della scuola di qualificare i processi di insegnamento e di apprendimento e di innalzare il rendimento degli studenti.

Aiutare le bambine ed i bambini a crescere e ad apprendere nel periodo della vita in cui sono liberi da altre incombenze (protezione, sopravvivenza, lavoro), significa qualificare la scuola come ambiente positivo in cui lo studente può riflettere su se stesso, approfondire le conoscenze e capire quale possa essere il suo posto nel mondo grazie alle capacità critiche e alla consapevolezza derivanti da uno studio

guidato e auto-orientato. Questa sfida, a parere di Leithwood, Louis e colleghi non può essere affrontata affidandoci a un Leader efficace o ad un bravo Maestro, ma richiede la costruzione di un sistema di istruzione e formazione multiattore e multilivello, connesso, capace di valorizzare e generare una pluralità di leader e di maestri che dialogano tra loro, che partecipano alle dinamiche delle comunità di apprendimento professionale e che si dedicano ad esercitare in prima persona la leadership educativa diffusa, democratica e responsabile.

Bibliografia

Grissom, Jason A., Anna J. Egalite & Constance A. Lindsay (2021). *How principals affect students and schools: a systematic synthesis of two decades of research*. New York: The Wallace Foundation, <http://www.wallacefoundation.org/principalsynthesis>