

# Indice

<b>Introduzione di Giovanni Moretti</b>	11
<i>Capitolo primo</i>	
<b>Lavoro cooperativo e ricerca partecipativa</b>	15
1.1 Leadership educativa diffusa e promozione del lavoro cooperativo	15
1.1.1 <i>Affrontare le emergenze: la cooperazione resiliente</i>	15
1.1.2 <i>Promuovere la leadership: il Dirigente scolastico e il Responsabile del servizio educativo</i>	18
1.1.3 <i>Ambiti di esercizio della leadership educativa diffusa e prospettiva inclusiva</i>	22
1.1.4 <i>Efficacia educativa e cooperazione</i>	28
1.1.5 <i>Conseguimento degli obiettivi, mantenimento del gruppo di lavoro e benessere diffuso</i>	31
1.1.6 <i>Processi di identità sociale, gruppi di lavoro e motivazione al lavoro</i>	35
1.2 Leadership educativa diffusa e ricerca partecipativa	37
1.2.1 <i>Affrontare le nuove sfide educative: la Ricerca-Azione (R-A) come risorsa</i>	37
1.2.2 <i>R-A e contesti educativi</i>	40
1.2.3 <i>La ricerca partecipativa longitudinale: tempi e cicli di R-A</i>	42
1.2.4 <i>R-A e cura delle comunità di pratica</i>	44
1.2.5 <i>La Ricerca-Formazione</i>	45
<i>Capitolo secondo</i>	
<b>La leadership situata</b>	49
2.1 Ripresa, resilienza e sostenibilità	49
2.1.1 <i>La resilienza delle persone, dei contesti e dei territori</i>	49
2.1.2 <i>La sostenibilità ambientale, sociale ed economica</i>	53
2.2 La leadership situata: attribuire valore alle persone, ai contesti e ai territori	56
2.2.1 <i>Il valore delle persone e delle emozioni</i>	56

2.2.2	<i>Il valore dei contesti e dei territori</i>	58
2.2.3	<i>La varietà, l'eterogeneità e la dinamicità dei contesti</i>	60
2.2.4	<i>Il contesto come risorsa</i>	62
2.2.5	<i>Leadership educativa e intelligenza contestuale</i>	66
<i>Capitolo terzo</i>		
	<b>Analisi del contesto: attori, risorse e processi</b>	71
3.1	Analisi del contesto nei processi valutativi	71
3.2	Il contesto nei primi studi sulle Scuole efficaci	74
3.3	La teoria della contingenza e l'esame della <i>knowledge base</i> sull'efficacia educativa	76
3.4	Modelli di analisi del contesto tra qualità e quantità	82
3.4.1	<i>Il CIPP model</i>	85
3.4.2	<i>Il Modello educativo multilivello integrato di Scheerens</i>	89
3.4.3	<i>Il format del Sistema Informativo Dell'Istruzione – SIDI</i>	92
3.4.4	<i>L'analisi dei contesti in alcuni modelli di autovalutazione d'Istituto</i>	98
3.5	Criteri guida per l'analisi dei contesti	106
<i>Capitolo quarto</i>		
	<b>Analisi del contesto e rilevazione dei bisogni formativi</b>	111
4.1	Conoscenza dei bisogni e personalizzazione dell'offerta formativa	111
4.2	Rilevazione della domanda educativa e dei bisogni formativi degli studenti	114
4.3	Rilevazione dei bisogni formativi degli insegnanti e degli educatori	116
<i>Capitolo quinto</i>		
	<b>Dall'analisi del contesto, alla progettazione, restituzione e riprogettazione</b>	123
5.1	Analisi del contesto e cultura della progettazione	123
5.2	Il confronto tra gruppo di lavoro e amico critico	128
5.3	Strumenti di rilevazione per l'analisi del contesto	137
5.3.1	<i>Osservazione sistematica</i>	139
5.3.2	<i>Intervista</i>	149
5.3.3	<i>Focus group</i>	159
5.3.4	<i>Diario e diario di bordo</i>	165
5.3.5	<i>Questionario</i>	170
5.3.5.1	<i>I questionari di contesto nelle rilevazioni internazionali</i>	178

5.3.5.2 Il questionario Invalsi per la raccolta delle informazioni di contesto	183
5.3.6 <i>Lo studio dei documenti</i>	188
5.4 Restituzione e riprogettazione	204
5.5 La rendicontazione sociale in ambito scolastico ed educativo	210
5.6 Utilizzo, valorizzazione e protezione dei dati personali	221
<i>Capitolo sesto</i>	
<b>Che cosa è il contesto</b>	235
6.1 Problemi di definizione	235
6.2 Contesti formali, non formali e informali	238
6.3 Contesti reali in senso proprio, ibridi, virtuali o simulati	240
6.4 Contesti locali e contesti globali	242
Considerazioni conclusive: la leadership educativa situata e l'analisi dei contesti come pratiche di consapevolezza	244
Riferimenti Bibliografici	249
Indice analitico	273

# Introduzione

di *Giovanni Moretti*

Le ragioni che hanno spinto alla scrittura di questo libro hanno a che fare in primo luogo con il senso di disorientamento dovuto alla crisi emergenziale da Covid-19, che globalmente ha generato incertezza e timore per il futuro, a livello ambientale, sociale ed economico.

In molti si chiedono da cosa ripartire e come avviare un nuovo ciclo di sviluppo sostenibile e rispettoso delle risorse, dei beni comuni e delle specie viventi e più in generale del pianeta terra. La pandemia, ma anche le sfide connesse al cambiamento climatico e alla transizione energetica ed ecologica, implicano cooperazione, a tutti i livelli, e richiedono un impegno sistematico delle singole persone e delle istituzioni. Da dove ripartire dunque? Per andare in quale direzione? E soprattutto quale nuovo ciclo di sviluppo e di crescita intendiamo attivare?

Ancora una volta la risposta più frequentemente avanzata dalla stampa e dai commentatori e dai *social* chiama in causa la scuola, i servizi educativi e la formazione.

Sorprende che queste voci si facciano sentire ogni qual volta sia necessario affrontare nuove sfide, ma che in Italia siano accompagnate da un persistente disinteresse generale nei confronti del sistema educativo e di quello dell'istruzione e della formazione.

Da dove ripartire dunque e come? Il volume intende dare un contributo per trovare delle risposte o ancora per aiutare a formulare delle nuove domande.

La proposta è quella di cooperare, tutti insieme, soprattutto nei luoghi di lavoro e, nello specifico del nostro discorso, nelle organizzazioni educative e formative, prestando massima attenzione al contesto lavorativo e a quello territoriale di appartenenza, esercitando in prima persona la leadership educativa diffusa e cercando di promuoverla stabilendo rapporti positivi e non gerarchici.

Il volume si articola in cinque parti, nella prima si riflette sulle connessioni tra lavoro cooperativo e ricerca partecipativa, evidenziando che la cooperazione resiliente, multiattore e ancorata al territorio, contribuisce ad affrontare le emergenze e le sfide future. Nelle scuole e nei servizi educativi la cooperazione resiliente comporta la presenza attiva di dirigenti scolastici e responsabili dei servizi che per primi, promuovono la leadership diffusa, ampliando gli ambiti

di esercizio, adottando una prospettiva inclusiva e orientando l'azione comune degli attori organizzativi in direzione dell'efficacia educativa, senza perdere di vista l'efficienza, in quanto la carenza delle risorse e la transizione ecologica ci impongono di fare di più con meno risorse. La cooperazione resiliente e l'esercizio della leadership implicano inoltre un lavoro di gruppo orientato al conseguimento di obiettivi condivisi, accompagnato da interventi volti a garantire il benessere diffuso delle persone e a sviluppare la motivazione al lavoro.

In questa prospettiva si focalizza l'importanza della ricerca partecipativa, in particolare della Ricerca-Azione, e della Ricerca-Formazione, come strategie da adottare nelle scuole e nei servizi educativi per coltivare le comunità di pratica, per sviluppare le comunità di apprendimento professionale e più in generale per consentire agli insegnanti e agli educatori di formarsi e di sviluppare la propria professionalità in servizio, nel corso dello svolgimento delle attività lavorative.

Molti studi in ambito organizzativo o sulla leadership evidenziano che non è sufficiente affermare in modo generico che la leadership educativa debba essere diffusa o distribuita, ma ritengono che occorra specificare questo aspetto. Nella seconda parte del volume affrontiamo tale questione avanzando una proposta che specifica la leadership educativa diffusa come democratica e situata.

La leadership educativa diffusa è essenzialmente una leadership democratica e situata, che si basa su una concezione cooperativa e solidale, aperta e universale, che presuppone il riconoscimento dell'altro e delle altre specie, nei confronti dei quali cerca di sviluppare relazioni ugualitarie e non gerarchiche sia nei contesti reali, sia in quelli ibridi, virtuali o simulati. L'esercizio della leadership educativa diffusa è dunque una pratica democratica e situata, generativa di comportamenti cooperativi e partecipativi, che richiede disponibilità di tempo, dedizione, capacità di ascolto, di negoziazione, di progettazione e ri-progettazione, di assunzione di decisioni individuali e collettive adeguate al contesto e alle sfide da affrontare.

L'analisi del contesto in relazione agli attori, alle risorse e ai processi implicati è approfondita con riferimento ai primi studi sulle scuole efficaci, alla teoria della contingenza e all'esame della *knowledge base* sull'efficacia educativa, ad alcuni dei più noti modelli di analisi del contesto tra cui il CIPP model, il Modello educativo multilivello integrato di Scheerens, senza escludere il format del Sistema Informativo Dell'Istruzione – SIDI e l'analisi dei contesti in alcuni modelli di autovalutazione d'Istituto. Tale parte si conclude con l'individuazione di alcuni criteri guida per l'analisi dei contesti.

Nella parte quarta si prende in esame l'analisi del contesto in relazione ai bisogni formativi sia degli studenti, rilevando la domanda educativa, sia degli

insegnanti e degli educatori, individuando le priorità della formazione e dell'aggiornamento in servizio. Si tratta di una tematica da molto tempo trascurata o ritenuta addirittura superata, che tuttavia qui si ripropone con forza, e si individua come ambito di riflessione indispensabile per la personalizzazione dell'offerta formativa, facendo in modo che gli studenti siano effettivamente coinvolti in esperienze attive e significative, e per riconnettere la formazione in servizio con il progetto educativo della scuola e dei servizi, evitando che le pressioni esterne decontestualizzino ulteriormente e indebitamente le iniziative in essere.

Nella parte quinta del volume l'analisi del contesto è affrontata in relazione alla cultura della progettazione, che qui è connotata come flessibile e partecipata, alimentata dal confronto nel gruppo di lavoro e con esperti esterni, in particolare con l'amico critico, persona con la quale stabilire un confronto esperto basato sulla reciproca fiducia e nella prospettiva condivisa di qualificare i processi educativi e formativi e di coniugare i risultati di apprendimento con il benessere delle persone e organizzativo. Sono inoltre proposti una pluralità di strumenti e strategie ritenuti efficaci per analizzare e approfondire la conoscenza del contesto in modo non giudicante, adottando un approccio scientifico multilivello e multiattore. In particolare si presentano le principali caratteristiche e funzionalità dell'osservazione sistematica, dell'intervista, del *focus group*, del diario o del diario di bordo, del questionario e dell'analisi dei documenti, intesi come dispositivi da utilizzare in modo integrato, avvalendosi della triangolazione, e da impiegare coerentemente con gli obiettivi conoscitivi stabiliti e tenendo conto delle caratteristiche del contesto. Si argomenta che l'utilizzo degli strumenti e il coinvolgimento nell'analisi del contesto dei vari attori organizzativi o sociali, non è da intendersi come attività preparatoria o funzionale allo sviluppo di altre fasi operative, ma che la stessa vada considerata a tutti gli effetti come ambito privilegiato di esercizio della leadership, e come esperienza di diffusione e generazione della leadership, in quanto favorisce il confronto tra punti di vista diversi, l'acquisizione di conoscenze e lo sviluppo di nuove consapevolezze.

L'analisi approfondita e sistematica del contesto consente dunque di costruire uno sfondo di conoscenze, di significati e di relazioni che supportano positivamente un ciclo unitario tra le attività di progettazione e di ri-progettazione, di restituzione dei dati e delle informazioni, di rendicontazione sociale. Un aspetto molto importante è quello dell'utilizzo e della valorizzazione dei dati su cui le scuole ed i servizi appaiono in notevole ritardo, e mostrano la necessità di dotarsi di infrastrutture e di competenze indispensabili per estrarre maggiore valore informativo dai dati prodotti, avendo l'accortezza di tutelare il diritto alla protezione dei dati personali.

La definizione di che cosa sia il contesto non è un'operazione semplice, soprattutto in ambito educativo. Nella prospettiva di approfondire (più che definire) la leadership situata, nel sesto capitolo si riflette e si distingue tra più tipologie di contesti o meglio si adottano sguardi e posture differenti che ci consentono di descrivere e analizzare i contesti formali, non formali e informali, quelli reali in senso proprio e quelli ibridi, virtuali o simulati, così come si sviluppa un ragionamento sui contesti locali e quelli globali. In conclusione al volume si considera l'esercizio della leadership educativa situata e la conoscenza del contesto, come pratiche sistematiche di consapevolezza, che attribuiscono valore alle persone, ai contesti e ai territori ed aiutano ad affrontare le situazioni di incertezza e quelle emergenziali attraverso la cooperazione resiliente, nel rispetto della sostenibilità ambientale, sociale ed economica.

Il volume è rivolto a ricercatori, insegnanti, educatori, dirigenti scolastici e responsabili dei servizi educativi interessati a riflettere sulla necessità di cooperare e di conoscere i contesti nella prospettiva di esercitare e promuovere la leadership democratica e situata. Il volume è l'esito di un confronto franco e continuo intrattenuto negli anni con amici e Maestri. In particolare un caro ringraziamento è rivolto a Gaetano Domenici, Pietro Lucisano, Giovanna Barzanò, Domenico Lipari, Jaap Scheerens, Peter Earley e a tutti gli esperti che contribuiscono a sviluppare la comunità di confronto coinvolta nelle attività del Master universitario di secondo livello in *Leadership e Management in Educazione* attivo presso il Dipartimento di Scienze della Formazione dell'Università degli Studi Roma Tre.

Un ringraziamento speciale e una dedica ad Eva Pasqualini, unitamente a tutti i dirigenti scolastici, i responsabili dei servizi educativi, gli insegnanti, gli educatori e i ricercatori che si riconoscono nella prospettiva qui delineata della leadership educativa diffusa connotata come situata e democratica.

Roma, settembre 2022