

Prof. **Angelo Paletta** – Deputy Rector Finance, Planning & Social Responsibility
Department of Management, Alma Mater Studiorum - University of Bologna

L'Università di Bologna, insieme a cinque Uffici Scolastici Regionali (Emilia Romagna, Piemonte, Friuli Venezia Giulia, Toscana, Lazio), ANDIS, INDIRE/IUL e Fondazione Giovanni Agnelli, ha avviato una ricerca coordinata dal Prof. Angelo Paletta, finalizzata allo studio della "leadership distribuita" all'interno delle scuole italiane quale presupposto per il riconoscimento di profili e ruoli organizzativi di middle management anche nella prospettiva di uno sviluppo della carriera docente.

Dopo circa 20 anni di riforme scolastiche che si sono focalizzate sul ruolo del dirigente scolastico, la visione del dirigente come "eroe solitario" non corrisponde alla reale complessità organizzativa delle scuole (Lashway, 2003). Negli ultimi anni, infatti, i ricercatori in quest'ambito stanno ipotizzando il potenziale per il miglioramento scolastico di una prospettiva distribuita sulla leadership scolastica (Spillane, 2006). ^[1]_[SEP]La cultura occidentale, e i relativi sistemi scolastici, sono stati plasmati su teorie comportamentali del successo formativo, in cui le performance vengono spiegate principalmente facendo riferimento ai tratti individuali dei leader (Elmore, 2000). Queste credenze sono state seguite anche nella ricerca sulla leadership scolastica, che ha visto nella figura del dirigente scolastico un elemento centrale del cambiamento e del miglioramento delle istituzioni scolastiche e formative (Halawah, 2005). Numerosi studi su questo tema hanno focalizzato l'attenzione unicamente sui tratti e le caratteristiche dei dirigenti scolastici (Harris, 2005). Questo focus tradizionale ha descritto un dirigente che, individualmente, riesce a creare nuove routine organizzative e nuove strutture, che nel tempo riesce a trasformare la cultura della scuola, contribuendo ad una maggiore soddisfazione degli insegnanti, a maggiori aspettative degli insegnanti per gli studenti, e a maggiori performance cognitive per questi ultimi (Spillane, 2005).

Una serie di incombenze, però, con crescenti responsabilità manageriali e amministrative, hanno a poco a poco travolto questa visione (Timperley, 2005). I ricercatori che hanno approfondito il tema della leadership distribuita credono che una revisione del concetto di leadership scolastica sia necessaria, perché i dirigenti non lavorano in totale isolamento nella gestione delle scuole, soprattutto nella gestione delle scuole di successo per gli studenti con un più basso background socio economico culturale.

Il middle management scolastico costituisce un aspetto oggi prioritario per promuovere un modello di direzione delle scuole italiane incentrato sulla leadership per apprendimento. Le ricerche condotte da Leithwood, Jantsi e Steinbach (1999) hanno rivelato che le scuole dove gli insegnanti svolgono attivamente attività di leadership, vengono percepite come più efficaci ed innovative. Inoltre, l'ampiezza della leadership è direttamente collegata alla performance dei docenti. Più la leadership viene distribuita tra gli insegnanti, più aumenta il loro impegno e la loro efficacia rispetto agli apprendimenti degli studenti. Un aspetto interessante di queste ricerche è che l'impatto degli insegnanti come leader educativi è molto più rilevante rispetto all'impatto che ha la leadership del dirigente sui rendimenti scolastici.

Alcuni ricercatori hanno approfondito gli effetti della leadership distribuita, confermando il contributo diretto al miglioramento degli apprendimenti degli studenti soprattutto nelle scuole con basse performance accademiche di partenza (Crowther et al., 2002; Lieberman, Miller, 2004). Altri studi hanno analizzato gli effetti della distribuzione della leadership in termini di

più intensa collaborazione tra insegnanti e la sua influenza su vari aspetti del funzionamento delle scuole tra cui la propensione al cambiamento (Hopkins, Jackson, 2003), il miglioramento dei processi decisionali (Malen, Ogawa, Kranz, 1990), maggiore entusiasmo e identificazione degli insegnanti (Harris, 2002).

Nonostante la presenza di una vasta letteratura empirica a favore della leadership distribuita (Leithwood, Mascall, 2008; Hallinger, Heck, 2010), altri autori hanno focalizzato la loro attenzione su due criticità che se non adeguatamente comprese, possono portare a un fallimento totale di forme di leadership collettiva o democratica. Hargreaves e Fink (2006) affermano che la leadership condivisa non sempre rappresenta la buona leadership. Se il leader è portatore di convinzioni sbagliate e riesce a influenzare i propri follower, è poco probabile aspettarsi un miglioramento.

Pertanto, i valori, gli obiettivi e la cultura condivisa dai leader scolastici devono sostenere una buona causa, come il miglioramento degli apprendimenti degli studenti. Inoltre, se gli insegnanti non sono qualificati e hanno scarse competenze, il potere concesso loro porterà a un aumento del livello di ignoranza e di pregiudizio. Da questo punto di vista ha senso parlare di leadership distribuita se il dirigente scolastico può fare affidamento su una comunità scolastica di docenti altamente qualificati disposti a interpretare il ruolo di coordinatori di gruppi e attività.

Non possiamo dare per scontato che le scuole esprimano spontaneamente una leadership distribuita o che siano in grado di farlo in maniera stabile e sistematica nel tempo. Anche ammettendo che il dirigente scolastico sia in grado di esibire doti eccezionali, tali da sopperire con la propria azione alla mancanza di una leadership distribuita, appare evidente il rischio di cadere in derive comportamentali accentratrici, antagonistiche e conflittuali. Per queste ragioni riteniamo particolarmente rilevante il tema della valorizzazione dei docenti quali leader per l'apprendimento.

Spesso il dibattito intorno a questo tema è inteso in senso restrittivo come un problema di delega top-down di poteri decisionali all'interno di una gerarchia manageriale che dal dirigente scolastico si dispiega attraverso l'esercizio formale di autorità da parte di figure quali il vicario e altri diretti collaboratori, con la conseguenza che l'approccio culturale risulta essere appiattito sulla vice dirigenza come una sorta di panacea per la gestione della complessità organizzativa.^[1] Sebbene figure come quelle del vicario, del responsabile di segmento educativo o di plesso, rappresentino una potenziale sorgente di leadership scolastica, il concetto di leadership distribuita è più ampio e include tutte quelle competenze che si sviluppano bottom-up e da cui promanano preziose capacità organizzative per la scuola sotto forma di progettazione condivisa della didattica, coordinamento organizzativo di attività relative a continuità e orientamento, BES e inclusione, sistema di valutazione d'istituto, innovazione tecnologica, gestione dell'alternanza scuola-lavoro, formazione del personale e altre ancora (Paletta, 2011, 2015, 2016).

Gli insegnanti con ruoli di coordinamento didattico e organizzativo svolgono un'importante funzione di integrazione rispetto all'esercizio individualistico della professione, tagliano trasversalmente i gruppi professionali e raccordano in modo sistemico il funzionamento della scuola, attenuano la disomogeneità dell'insegnamento, permettono di riconoscere e diffondere l'innovazione, rendono "pubbliche" le pratiche professionali e replicabili le buone prassi. Di fatto, in contesti dove il dirigente scolastico è sempre più spinto ad occuparsi di questioni amministrative, presidiano nelle nostre scuole l'esercizio della leadership educativa.