



IT

# Framework of Reference



## The Making of: Leadership in Education

A European Qualification Network for Effective  
School Leadership



Niedersächsisches Landesinstitut  
für schulische Qualitätsentwicklung



Education and Culture DG  
Lifelong Learning Programme

141730-2008-LLP-DE-COMENIUS-CNW

## Imprint

Niedersächsisches Landesinstitut für  
schulische Qualitätsentwicklung (NLQ)  
Keßlerstraße 52  
D 31134 Hildesheim  
Phone: (+49) 51 21 / 16 95 270  
Mail: europa@nlq.nibis.de  
Web: www.leadership-in-education.eu

© NLQ Hildesheim, 2011

### Project coordinator

Jens Bolhöfer, NLQ Hildesheim

### Editorial team

Jože Mlakar, Zavod sv. Stanislava, Ljubljana  
Lejf Moos, Institute of Education, DPU, University of Aarhus, Copenhagen, Denmark  
Daniel Muijs, University of Southampton, UK  
NLQ Hildesheim – Jens Bolhöfer, Iris Jansohn, Wolfgang Meyer

### Project partners

Austria	Pädagogische Hochschule Tirol (PHT), Innsbruck Dr. Thomas Weber, Thomas Happ
Denmark	Institute of Education, DPU, University of Aarhus, Copenhagen Prof. Lejf Moos
Estonia	Haridus- ja Teadusministeerium Maie Kitsing, Kadri Peterson
Hungary	Független Pedagógiai Intézet (FÜPI), Budapest Ildikó Juhász, Agi Papp
Ireland	Professional Development Service for Schools (PDST), Ennis Carmel Lillis, Paddy Flood
Italy	Pädagogisches Institut für die deutsche Sprachgruppe (PI), Bozen Dr. Helmuth von Dellemann, Dr. Helmuth Mathà
Norway	Nyborg Skole, Trondheim Kåre Moum, Gunn Troan
Poland	Razem dla Edukacji, Poznan Aleksandra Golebiewska, Janina M. Kapuscinska
Romania	Casa Corpului Didactic (C.C.D.), Braşov Simona T. Clinciu, Prof. Emilia Sinov
Slovenia	Zavod sv. Stanislava, Ljubljana Jože Mlakar, Simon Festanj
Spain	Dirección General de Innovación Educativa y Formación del Profesorado de la Junta de Castilla y León, Valladolid
Turkey	TAKEV schools, Izmir Gönül Ketenci, Özlem Güngör, Tamer Şenyuva

### Associated partners

Russia	State Institute for Pedagogic and Further Education (POIPKRO), Perm Elena Garcia
Switzerland	Institut Unterstrass, Zürich Prof. Dieter Rüttimann, Georges Berli

### Co-opted partners

Bulgaria	Lomonosov's Vocational Gymnasium of Electrotechnology and Electronics
Cyprus	Coventry Greek School, UK Lambri Trisokka
Czech Republic	NIDV Praha Eliška Křížková
France	Centre d'information et de recherché sur l'Allemagne contemporaine (CIRAC), Cergy-Pontoise Dr. Werner Zettelmeier
Greece	University of Crete – School of Education Dr Eleftheria Argyropoulou
Iceland	University of Iceland – School of Education, Reykjavik Ólafur H. Jóhannsson
Latvia	Centre for Curriculum Development and Examination, Riga Signe Neimane, Inta Baranovska
Liechtenstein	Dr. Lutz Oertel, Zürich
Lithuania	Education Supply Centre, Vilnius Rasa Šnipienė
Luxembourg	Lycée Classique et Technique de Diekirch Robert Bohnert
Malta	Maria Regina College, Sta. Venera Mario Testa
Portugal	Direcção Regional de Educação do Norte and Direcção Regional de Educação do Centro Antonio Leite, José Correia Lopes
Slovakia	Institute for Special and Adult Education – ISAE, Komárno Maria Fabó
Sweden	Umeå University – National Head Teachers Training Programme
United Kingdom	Regional Training Unit (RTU) Northern Ireland



Education and Culture DG

### Lifelong Learning Programme

**This project has been funded with support from the European Commission.** This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



## Indice

<b>Verso un Quadro di riferimento europeo per la dirigenza scolastica .....</b>	<b>7</b>
Aree – elementi costitutivi – moduli .....	7
I „domini“ della dirigenza sco-lastica .....	8
Dalle aree agli elementi costitutivi della dirigenza scolastica .....	10
Dagli elementi costitutivi ai moduli formativi .....	13
Tabella riassuntiva del Quadro di riferimento: aree, elementi costitutivi e moduli .....	14
<b>Raccomandazioni: tendenze generali e misure necessarie .....</b>	<b>16</b>
<b>Conclusioni .....</b>	<b>19</b>



## Verso un Quadro di riferimento europeo per la dirigenza scolastica

### Aree, elementi costitutivi e moduli

Sviluppando la “Sinossi europea” del profilo del dirigente scolastico - nella quale tutti i partecipanti e i *tandem partner* hanno descritto il contesto attuale e la situazione della dirigenza scolastica nei rispettivi paesi - e constatata l’esigenza di realizzare del materiale e delle risorse utili per promuovere il profilo del dirigente scolastico in tutta l’Europa, è nata l’idea di redigere il presente “Quadro di riferimento”, i cui motivi ispiratori possono essere così riassunti:

1. Se i rapporti nazionali contenuti nella Sinossi europea forniscono una base di riferimento utile per un confronto fra i vari paesi, fin dalle prime battute sono emerse alcune tematiche comuni a tutti i dirigenti scolastici e ai responsabili della politica dell’istruzione in Europa. Queste tematiche sono state quindi raccolte in un Quadro di riferimento che aiuti gli operatori della scuola e i politici ad analizzare il profilo del dirigente scolastico nelle rispettive realtà nazionali, regionali o locali, e a individuare i pregi e i difetti che attualmente caratterizzano i vari settori. Questi settori, a loro volta, sono descritti nel Quadro di riferimento sotto forma di “aree” (*domains*) ed “elementi costitutivi” (*components*).
2. Si è constatato che queste tematiche chiave sono collegate strettamente ai dati emersi dalle ricerche internazionali sui dirigenti scolastici e sulla loro formazione. Le aree e gli elementi costitutivi aiutano a individuare questi collegamenti, soprattutto in relazione al lavoro di Leithwood e Riehl (2005)<sup>1</sup> e possono quindi aiutare il lettore interessato a scoprire ulteriori materiali da altri contesti internazionali.
3. Infine, si è ritenuto necessario dare al tutto una struttura che agevolasse al lettore la ricerca dei moduli e dei materiali di maggiore interesse o di rilevanza per la propria attività.

<sup>1</sup> Leithwood e Riehl (2005) definiscono quattro funzioni della dirigenza. L’ISSPP ha accorpato due categorie (“indicazioni per il setting” e “gestione del programma di apprendimento e insegnamento”), rinominato un’area (“conoscere le aspettative politiche e culturali e tradurle in significati e direttive interne”) e aggiunto una nuova (“collaborare con soggetti diversi e col contesto esterno”) (Moos & Johansson, 2009). Per questo progetto, l’area 5 è stata aggiunta per sottolineare l’importanza della formazione dei dirigenti scolastici.

Partendo da queste considerazioni, all’inizio del progetto i partecipanti hanno concordato per i rapporti nazionali una struttura basata sulla letteratura scientifica in materia, migliorandola strada facendo durante l’attuazione del progetto. Tale struttura guida il lettore a muoversi dalle categorie della Sinossi ai relativi moduli di formazione, e comprende argomenti come “definire e negoziare le linee d’indirizzo dello sviluppo scolastico”, “insegnamento e apprendimento”, “cambiare la struttura e la cultura delle organizzazioni scolastiche” o “gestione dei sistemi e collaborazione in rete”. Sono anche comprese le introduzioni alle rispettive politiche nazionali e alla gestione della scuola nelle regioni o nei paesi in cui i moduli sono stati sviluppati e già messi in pratica, come pure alcune sezioni dedicate al reclutamento e alla formazione dei dirigenti scolastici. I rapporti nazionali presentano diverse risposte alle esigenze della dirigenza nei vari paesi europei, fornendo in questo modo una solida base per comprendere il presente Quadro di riferimento.

### Le “aree” principali

Secondo Leithwood e Riehl, le “aree” sono degli strumenti utili per descrivere e caratterizzare l’insieme delle conoscenze di un dirigente scolastico. Pertanto, a tutti i partecipanti e ai *tandem partner* è stato chiesto di compilare una rassegna dei requisiti più salienti per i dirigenti scolastici nei rispettivi paesi. Questi dati sono poi stati valutati e riassunti in una serie di “aree principali”. Il Quadro di riferimento identifica cinque aree che rispecchiano tutti gli aspetti legati alla dirigenza scolastica:

- (1) conoscere le aspettative politiche e culturali e tradurle in significati e direttive interne;
- (2) comprendere le esigenze del personale docente e non, e promuovere la sua autonomia;
- (3) migliorare la struttura e promuovere la cultura della scuola;
- (4) collaborare con soggetti diversi e col contesto esterno;
- (5) promuovere il proprio sviluppo e la propria crescita personale.

Le aree possono essere considerate delle macro-categorie dei requisiti dirigenziali, che a loro volta vanno suddivise in “elementi costitutivi” individuali del dirigente, riferiti a requisiti più specifici. Ciascun elemento costitutivo, infine, è descritto con esempi di moduli considerati “buone pratiche” per tutti i paesi coinvolti. Tali moduli possono fungere da esempi o da fonti d’ispirazione, ma

non rappresentano necessariamente delle soluzioni valide per tutta l’Europa, poiché i contesti nazionali e regionali sono troppo diversi fra loro, e rendono necessari degli approcci più specifici alla dirigenza scolastica e ai relativi moduli di formazione. Il numero dei moduli riportati differisce tra un elemento costitutivo e l’altro.

## I „domini“ della dirigenza scolastica

### 1. **Conoscere le aspettative politiche e culturali e tradurle in significati e direttive interne**

Le scuole sono strutturate in relazione al mondo che le circonda. Pertanto, i dirigenti scolastici devono veicolare le aspettative che la società nutre nei confronti della scuola, adeguandole e interpretandole in una missione specifica, e promuovendo in questo modo il prestigio della scuola nella collettività.

Il compito principale del dirigente scolastico è “dirigere” nel senso di “condurre in una direzione” ed essere un punto di riferimento. La dirigenza va quindi interpretata in chiave interattiva, o per dirla con Woods (2005, p. 115), il compito del dirigente non è di essere un protagonista individuale, ma saper fornire direttive, indicazioni e orientamenti quasi impercettibili in un processo senza inizio e senza fine.

È fondamentale che questi rapporti siano reciproci, poiché il contributo determinante all’organizzazione consiste nel fare emergere il senso condiviso di una direzione da imboccare, esercitando un’influenza percepibile sugli altri soggetti dell’organizzazione affinché imbocchino tale direzione (Leithwood & Day, 2007, p. 4). Il dirigente non opera in un vuoto, ma deve tener conto di aspettative legittime e legali di altri soggetti all’interno e all’esterno della scuola, soggetti che creano, limitano e condizionano il suo operato. Per di più, molte di queste aspettative sono in

contraddizione fra loro, e parecchie ipotesi, pressioni o strutture esterne possono apparire strane o insignificanti per gli operatori dell’istruzione. Ma questo pone i dirigenti scolastici nella necessità di interpretare, tradurre e spiegare le aspettative esterne, aiutando così i protagonisti interni della scuola a dare un senso al proprio operato e a condividere la direzione da percorrere.

### 2. **Comprendere le esigenze del personale docente e non, e promuovere la sua autonomia**

Le persone più importanti per favorire l’apprendimento degli studenti sono gli insegnanti, non i dirigenti. Questi ultimi, quindi, dovrebbero adoperarsi per creare le migliori condizioni possibili per l’insegnamento, dando ai docenti la possibilità di lavorare per costruire rapporti educativi ideali coi propri studenti.

Ciò significa che l’obiettivo primario dovrebbe essere di progettare strutture e culture scolastiche che sostengano sia gli insegnanti, sia le condizioni di apprendimento. Su tale obiettivo i dirigenti scolastici possono influire in modo sia generale che specifico, per esempio favorendo uno sviluppo continuo del personale o fornendo opportunità di formazione sul campo per i docenti, definendo gli ideali pedagogici della scuola e sviluppando le relative pratiche pedagogiche, realizzando sistemi di garanzia della qualità, e interagendo strettamente e quotidianamente con gli insegnanti e il corpo docente.

### 3. Migliorare la struttura e promuovere la cultura della scuola

Poiché l'insegnamento, l'apprendimento e la dirigenza sono attività che si compiono all'interno di organizzazioni, un compito importante del dirigente scolastico è di migliorare la struttura e la cultura della scuola. Ha quindi la responsabilità di adeguare le strutture alle intenzioni, e di migliorare la cultura della docenza e dell'apprendimento in modo da favorirle, e non ostacolarle.

Le scuole sono organizzazioni con strutture chiaramente definite, ma per essere efficaci ed efficienti devono anche essere delle comunità coese da un senso d'identità sufficientemente condiviso, e da norme comunemente rispettate. Le aule e le scuole sono dei luoghi sociali in cui si compie il processo didattico e pedagogico. La lealtà e la motivazione non sono dei sentimenti scontati e automatici fra i componenti di un'istituzione, sicché farli nascere, mantenerli vivi e rafforzarli è un dovere e una missione del dirigente. Se si vuole che il personale e gli studenti assumano comportamenti leali verso l'organizzazione di cui fanno parte, il dirigente deve fare di tutto affinché ogni soggetto si senta ispirato ai valori etici della propria comunità.

Il dirigente scolastico ha quindi delle responsabilità sia strutturali, sia culturali. La parte strutturale del suo lavoro comprende la pianificazione e la gestione delle risorse umane, materiali e finanziarie, ma anche lo sviluppo di processi ideali di comunicazione e decisione. La sua responsabilità culturale comprende la creazione di un'identità collettiva.

### 4. Collaborare con soggetti diversi e col contesto esterno

Le scuole non devono solo rispondere alle aspettative del mondo esterno, ma anche collaborare con istituzioni, organismi ed enti esterni per compiere le proprie funzioni pedagogiche.

Le scuole dipendono molto dal proprio contesto, quello politico, amministrativo, professionale, culturale e della comunità. Pertanto, per i dirigenti scolastici è assai importante gestire i rapporti col mondo esterno, sapendo comprendere e interpretare segnali e aspettative dei molti soggetti diversi della comunità. Inoltre, un dirigente deve sapere convincere gli altri soggetti che la scuola sta svolgendo un buon lavoro, per esempio do-

cumentandone l'efficacia con dati o rapporti d'ispezione, o conducendo trattative con gli organi politici.

Il dirigente scolastico deve riconoscere la propria dipendenza dai soggetti esterni, costruendo forme di collaborazione con genitori e politici, ma anche con altre istituzioni sociali, educative o culturali a livello locale, nazionale e internazionale. Il dirigente scolastico deve sapere sviluppare rapporti con la comunità al cui servizio egli lavora, e tali rapporti devono produrre benefici tanto per la scuola quanto per la comunità.

### 5. Promuovere il proprio sviluppo e la propria crescita personale

Benché alcuni dirigenti scolastici siano dotati di una predisposizione innata alla dirigenza, è importante istruirli e addestrarli, soprattutto alla luce dei compiti sempre più complessi che devono svolgere. Devono saper sviluppare continuamente sia le proprie capacità dirigenziali, sia le competenze personali.

Le aree in cui è importante sviluppare le capacità dirigenziali sono illustrate di seguito. I dirigenti scolastici e i rappresentanti del sistema dell'istruzione devono stabilire le competenze professionali e personali più appropriate, creando e utilizzando giorno per giorno varie opportunità d'apprendimento di lungo respiro. Le opportunità di crescita e di sviluppo del dirigente possono essere le più disparate, per esempio studi formali sulla dirigenza, programmi formativi mirati, ma anche reti di scambio e collaborazione o gruppi informali.

Le cinque aree sopra indicate coprono quasi tutti gli aspetti legati al lavoro del dirigente scolastico – o almeno i più importanti – in base a quanto indicato dai componenti della Rete durante lo svolgimento del progetto.

## Dalle aree agli elementi costitutivi della dirigenza scolastica

Le ricerche comparate fra i partecipanti al progetto hanno fatto emergere la necessità di formare dei dirigenti scolastici a livello europeo. A tutti i partecipanti era stato chiesto di individuare cinque settori all'interno di ciascun'area, considerati importanti per la dirigenza scolastica e il suo sviluppo in seno ai rispettivi paesi. Tali settori, denominati "elementi costitutivi", dovrebbero coprire tutto l'ambito di ogni area. Nel contempo, tali elementi costitutivi sono suddivisi a loro volta in moduli formativi, in modo da agevolarne la comprensione per gli utenti.

Le aree sono definite in brevi descrizioni dei loro contenuti, e consistono ciascuna di sei elementi costitutivi, anch'essi descritti per sommi capi. Eccone due esempi:

La prima area ("Conoscere le aspettative politiche e culturali e tradurle in significati e direttive interne") si compone dei seguenti elementi costitutivi: sviluppare la dirigenza e gestire il cambiamento, sviluppare la pianificazione strategica, tradurre le esigenze esterne in significati interni alla scuola, negoziare e comunicare significati, definire le visioni e la missione della scuola, elaborare e promuovere criteri etici.

In seno all'area 3 ("Migliorare la struttura e promuovere la cultura della scuola") l'elemento costitutivo b) ("Creare una cultura organizzativa e comunicativa efficace") è così descritto: "Una cultura positiva della scuola e una comunicazione aperta incidono in misura rilevante sui risultati dell'attività didattica. Il dirigente deve fungere da esempio e promuovere una cultura fondata sull'empatia, sulla capacità di ascoltare e comprendere, e su ambizioni elevate dei docenti e degli studenti."

### 1. Gli elementi costitutivi dell'area 1: conoscere le aspettative politiche e culturali e tradurle in significati e direttive interne

Le aspettative del mondo "esterno" nei confronti della scuola cambiano in continuazione, per effetto dello sviluppo demografico, dell'immigrazione, dei progressi scientifici e tecnologici, della politica e della cultura. Pertanto, le scuole devono saper reagire adeguatamente ai cambiamenti svilup-

pando una pianificazione strategica. Il dirigente deve saper tradurre le aspettative esterne in indicazioni sulla missione della propria scuola, in modo che i docenti le possano comprendere e accettare. In queste indicazioni vanno posti in risalto i criteri etici, per esempio garantire la correttezza, la giustizia e la democrazia all'interno di un'istituzione.

#### 1a) *Sviluppare la dirigenza e gestire il cambiamento*

I dirigenti scolastici svolgono un ruolo importante per favorire il cambiamento nelle scuole, e quindi devono sapere gestire i processi organizzativi e didattici, adattando le pratiche scolastiche alle esigenze del mondo esterno.

#### 1b) *Sviluppare la pianificazione strategica*

Per rendere efficaci ed efficienti i cambiamenti, il dirigente deve saper guardare la realtà esterna e redigere piani strategici per una struttura e una cultura scolastica in linea col futuro.

1c) *Tradurre le esigenze esterne in significati interni*  
I piani strategici devono essere capiti e accettati dai soggetti coinvolti, e quindi vanno proposti e veicolati in termini plausibili e condivisibili.

#### 1d) *Negoziare e comunicare significati, definire le visioni e la missione della scuola*

Il dirigente scolastico deve comunicare e negoziare con tutti i soggetti interessati all'attività scolastica, formulando visioni e definendo una missione per la scuola che tali soggetti possano far proprie.

#### 1e) *Elaborare e promuovere criteri etici*

Un aspetto cruciale per pianificare e realizzare i cambiamenti è l'obiettivo della scuola di trasmettere valori etici, educativi, politici e culturali. Tali valori differiscono da un contesto all'altro, ma in molte società richiedono dei processi che garantiscano correttezza, giustizia e democrazia.

### 2. Gli elementi costitutivi dell'area 2: comprendere le esigenze del personale docente e non, e promuovere la sua autonomia

Il dirigente scolastico deve incrementare la qualità dell'insegnamento e l'efficacia dell'apprendimento, migliorando le competenze dei docenti non solo nelle rispettive materie, ma

anche in didattica, metodologia, gestione della classe, tecnologie informatiche e comunicative.

Il dirigente deve creare una cultura del lavoro di gruppo, delegando funzioni dirigenziali e garantendo la valutazione dei risultati. Deve quindi sviluppare una gestione efficiente delle risorse umane, creando un ambiente che favorisca la crescita professionale.

*2a) Migliorare l'insegnamento e l'apprendimento*  
L'apprendimento degli alunni è al centro dell'attività scolastica, e il buon insegnamento ne è il fattore chiave. Pertanto, il dirigente deve saper creare delle condizioni ideali per chi insegna e chi apprende.

*2b) Promuovere le competenze dei docenti nelle rispettive materie, in didattica, metodologia, gestione della classe, tecnologie informatiche e comunicative*

Il dirigente scolastico deve fare sì che i docenti acquisiscano elevate competenze con una formazione sia formale sia informale sul campo, accedendo a materiale formativo adeguato, aderendo a reti di scambio e lavorando in condizioni favorevoli.

*2c) Favorire il lavoro di gruppo e delegare funzioni dirigenziali*

Un modo per creare delle comunità di apprendimento per i docenti è di incoraggiarli a collaborare in gruppi e delegare loro funzioni dirigenziali.

*2d) Garantire una valutazione dei risultati*  
Raccogliere e analizzare dati sui processi di apprendimento e insegnamento e sui relativi risultati è importante per migliorare la qualità didattica.

*2e) Sviluppare una gestione efficace delle risorse umane*

Per aiutare gli insegnanti a migliorare le proprie qualità e a farne effettivamente uso, il dirigente scolastico deve sviluppare un sistema efficace di gestione delle risorse umane, anche garantendo ai docenti un'adeguata assistenza psicologica.

*2f) Creare una cultura dell'insegnamento professionale*

Il dirigente scolastico deve creare un'organizzazione aperta all'apprendimento, stimolando i docenti a sperimentare, discutere e condividere conoscenze professionali.

### **3. Gli elementi costitutivi dell'area 3: migliorare la struttura e promuovere la cultura della scuola**

Il dirigente scolastico deve prestare attenzione sia alla struttura, sia alla cultura della scuola, svolgendo le proprie funzioni direttive e gestionali in modo trasversale in tutta l'istituzione scolastica, e creando una cultura comunicativa efficace che poggi su una struttura organizzativa adeguata. Tutto ciò richiede anche una buona pianificazione delle risorse umane, materiali e finanziarie, e la massima trasparenza nei processi decisionali.

*3a) Sviluppare le competenze dirigenziali e gestionali*

Le competenze dirigenziali e gestionali non sono riservate al dirigente scolastico, ma vanno estese trasversalmente al personale della scuola. Pertanto, il dirigente deve promuovere e delegare funzioni dirigenziali, creando una struttura gestionale adeguata.

*3b) Creare una cultura organizzativa e comunicativa efficace*

Una cultura positiva della scuola e una comunicazione aperta incidono in misura rilevante sui risultati dell'attività didattica. Il dirigente deve fungere da esempio e promuovere una cultura fondata sull'empatia, sulla capacità di ascoltare e comprendere, e su ambizioni elevate dei docenti e degli studenti.

*3c) Creare strutture organizzative adeguate*  
Una delle funzioni primarie del dirigente è far sì che la scuola abbia una struttura organizzativa in sintonia con la cultura della scuola, massimizzando le opportunità d'apprendimento degli studenti e incoraggiando i docenti a essere dirigenti nelle proprie classi.

*3d) Pianificare e gestire le risorse umane, materiali e finanziarie*

Il dirigente scolastico deve innescare processi razionali, efficaci ed efficienti per far funzionare la scuola nell'attività quotidiana, ma anche per essere pronto a cogliere sviluppi e opportunità future.

*3e) Garantire dei processi decisionali trasparenti*  
Il dirigente deve assicurare correttezza e trasparenza nei processi decisionali, definendo criteri chiari e strutture che garantiscano equità, e tenendo conto delle diverse esigenze individuali fra studenti e operatori della scuola.

#### **4. Gli elementi costitutivi dell'area 4: collaborare con soggetti diversi e col contesto esterno**

La dirigenza scolastica è un'attività rivolta tanto all'interno quanto all'esterno della scuola. È risaputo che il dirigente scolastico deve allacciare e coltivare rapporti con genitori, comunità scolastiche allargate e autorità scolastiche locali e nazionali. Ma al di là di questi rapporti, è sempre più evidente che la scuola, per massimizzare il proprio potenziale, deve anche collaborare con organismi, organizzazioni e istituzioni locali, nazionali o internazionali, oltre a creare reti di scambio e collaborazione con altre scuole.

##### *4a) Costruire e coltivare rapporti con genitori, comunità scolastiche allargate e autorità scolastiche locali e nazionali*

I genitori e la comunità sono i soggetti di riferimento primari per la scuola, e possono incidere molto sul successo degli studenti. Pertanto, è cruciale promuovere e mantenere il consenso dei genitori. Inoltre, pianificare scuole sostenibili significa anche allacciare rapporti proficui con le autorità scolastiche locali e nazionali.

##### *4b) Collaborare con organismi, organizzazioni ed enti esterni alla scuola a livello locale, nazionale e internazionale*

Le scuole possono trarre molto beneficio dalla collaborazione con organismi esterni come imprese, enti caritatevoli, servizi socio-sanitari ecc. È quindi importante sviluppare rapporti positivi non gerarchici e trasversali a diverse culture organizzative.

##### *4c) Creare reti di collaborazione con altre scuole*

Dalle ricerche, emerge che le reti di collaborazione fra le scuole possono innescare dei meccanismi assai efficaci per migliorare la scuola. Avviare progetti e reti comuni con altre scuole è quindi un'opportunità reale per impegnarsi nell'apprendimento e nella crescita professionale.

#### **5. Gli elementi costitutivi dell'area 5: promuovere il proprio sviluppo e la propria crescita personale**

Per adeguarsi ai cambiamenti a livello didattico e sociale, non bastano le competenze e conoscenze acquisite in passato. Il dirigente scolastico deve acquisire e aggiornare le proprie competenze gestionali in un processo di crescita continuo, da compiere anche all'interno di reti di scambio fra colleghi.

##### *5a) Sviluppare e aggiornare competenze gestionali con una crescita professionale continua*

Il contesto in cui operano le scuole è soggetto a cambiamenti continui e rapidi, e richiede al dirigente scolastico la disponibilità ad apprendere per tutto l'arco della vita, aggiornando le proprie capacità e competenze personali, pedagogiche e dirigenziali, e aderendo a interventi formativi formali e informali.

##### *5b) Intrecciare reti di colleghi a livello locale, nazionale e internazionale*

Le reti di colleghi (*peer-to-peer*) hanno dimostrato di essere una delle forme più efficaci per la crescita professionale. Ciò non vale solo per la collaborazione tra colleghi dello stesso territorio, ma sempre di più anche a livello nazionale e internazionale.

## Dagli elementi costitutivi ai moduli formativi

Tutti i partecipanti al progetto hanno fornito degli esempi di buone pratiche per moduli formativi diretti a dirigenti scolastici nei rispettivi paesi, e tali moduli sono stati descritti ciascuno in una pagina diversa di questo volume, per facilitarne l'accesso ai lettori

Le descrizioni collegano ciascun modulo alla rispettiva area ed elemento costitutivo, fornendo informazioni sui seguenti aspetti:

- i destinatari dell'intervento formativo
- i suoi obiettivi principali
- la sua durata e le certificazioni previste
- il referente da contattare
- collegamenti ipertestuali a siti Internet in cui si può accedere al modulo o scaricarne i contenuti.

Ciascun modulo è descritto nella lingua del paese di provenienza, ma contattando il referente è possibile richiederne una traduzione o un adattamento alla lingua e alla categoria di destinatari richieste.

### Riferimenti bibliografici

- Leithwood, K., & Day, C. (Eds.). (2007). *Successful School Principals: international perspectives*. Toronto: Springer.
- Leithwood, K., & Riehl, C. (2005). "What we know about successful school leadership." In W. Firestone & C. Riehl (Eds.), *A new agenda: Directions for research on educational leadership*. New York: Teacher College Press.
- Moos, L., & Johansson, O. (2009). "The International Successful School Principal Project (ISSPP): success sustained?" *Journal of Educational Administration*, 47(6), 765-780.
- Woods, P. A. (2005). *Democratic Leadership in Education*. London: Paul Chapman.

**Tabella riassuntiva del Quadro di riferimento: aree, elementi costitutivi e moduli**

<b>Domini</b>	<b>Gli elementi costitutivi</b>	<b>Moduli formativi</b>
<b>1. Conoscere le aspettative politiche e culturali e tradurle in significati e direttive interne</b>	a. <i>Sviluppare la dirigenza e gestire il cambiamento</i>	HU1 (Management of Changes) PL3 (Educational Change) RU1 (Strategic Planning)
	b. <i>Sviluppare la pianificazione strategica</i>	RU1 (Strategic Planning) HU2 (PM Training) IE6 (Leading the Organization)
	c. <i>Tradurre le esigenze esterne in significati interni</i>	IE3 (Enterprise of Education) ES1 (Educational Organization) SE1 (Exercising Functions) EE5 (Shaping Study Environment)
	d. <i>Negoziare e comunicare significati, definire le visioni e la missione della scuola</i>	ES2 (Quality Management)
	e. <i>Elaborare e promuovere criteri etici</i>	PL2 (Management Basics) RO2 (Professional Ethics) DE1 (Quality development /change)
<b>2. Comprendere le esigenze del personale docente e non, e promuovere la sua autonomia</b>	a. <i>Migliorare l'insegnamento e l'apprendimento</i>	S11 (Classroom Management) RO1 (Teaching-Learning Evaluation)
	b. <i>Promuovere le competenze dei docenti nelle rispettive materie, in didattica, metodologia, gestione della classe, tecnologie informatiche e comunicative</i>	RO1 (Teaching-Learning Evaluation) HU2 (PM Training) NO (Leading Learning)
	c. <i>Favorire il lavoro di gruppo e delegare funzioni dirigenziali</i>	AT2 (Staff Development) HU2 (PM Training) IE5 (Leading People)
	d. <i>Garantire una valutazione dei risultati</i>	LT4 (Self-Evaluation) RO3 (Quality Management) IT2 (External Evaluation) IT3 (Quality Development)
	e. <i>Sviluppare una gestione efficace delle risorse umane</i>	IT3 (Quality Development) AT1 (Conflict Management) PL1 (Conflict Management) ES3 (Resources Management) EE2 (Personnel Management) DE 2 (HR Management)
	f. <i>Creare una cultura dell'insegnamento professionale</i>	RU4 (Monitoring) IE4 (Leading Learning) TR1 (Communication, E-schooling) EE5 (Shaping Study Environment)
<b>3. Migliorare la struttura e promuovere la cultura della scuola</b>	a. <i>Sviluppare le competenze dirigenziali e gestionali</i>	HU2 (PM Training) IS1 (Development and Evaluation) SE3 (School Leadership) EE2 (Personnel Management) DE3 (Leadership Competencies)
	b. <i>Creare una cultura organizzativa e comunicativa efficace</i>	AT1 (Conflict Management) AT2 (Staff Development) PL3 (Educational Change)

Domini	Gli elementi costitutivi	Moduli formativi
		RO3 (Quality Management) SI2 (Communication) SI3 (Preventing Violence) TR2 (Information System)
	c. <i>Creare strutture organizzative adeguate</i>	LT4 (Self-Evaluation) RU1 (Strategic Planning) RU4 (Monitoring) SE2 (Management by Objectives) EE1 (Development of Organization)
	d. <i>Pianificare e gestire le risorse umane, materiali e finanziarie</i>	HU1 (Management of Changes) IT1 (Legal Basics) IT3 (Quality Development) RU2 (Law in Education) RU3 (Economy & Financing) EE3 (Resource Management)
	e. <i>Garantire dei processi decisionali trasparenti</i>	RU4 (Monitoring) PL2 (Management Basics)
<b>4. Collaborare con soggetti diversi e col contesto esterno</b>	a. <i>Costruire e coltivare rapporti con genitori, comunità scolastiche allargate e autorità scolastiche locali e nazionali</i>	PL1 (Conflict Management)
	b. <i>Collaborare con organismi, organizzazioni ed enti esterni alla scuola a livello locale, nazionale e internazionale</i>	IT2 (External Evaluation) SI3 (Preventing Violence) RU2 (Law in Education)
	c. <i>Creare reti di collaborazione con altre scuole</i>	CH1 (Competence Portfolio Development)
<b>5. Promuovere il proprio sviluppo e la propria crescita personale</b>	a. <i>Sviluppare e aggiornare competenze gestionali con una crescita professionale continua</i>	DK (Teacher to Leader) NO (Leading Learning) IE1 (Research Methodology) IE2 (Person of the Leader) EE4 (Self-Management)
	b. <i>Intrecciare reti di colleghi a livello locale, nazionale e internazionale</i>	RO2 (Professional Ethics) PL2 (Management Basics) LT3 (Self-Evaluation Tools) CH1 (Competence Portfolio Development)

## Raccomandazioni: tendenze generali e misure necessarie

Il *Quadro di riferimento*, i moduli e gli altri dati raccolti dai partecipanti al progetto hanno fatto emergere sia delle differenze sostanziali, sia delle aspirazioni e preoccupazioni comuni ai paesi coinvolti. Questi aspetti comuni sono stati analizzati in base a quanto riportato in letteratura sui fattori di efficacia e di qualità della dirigenza scolastica, per elaborare alcune raccomandazioni destinate alla politica e alla pratica scolastica, poiché sarebbe stato negligente non trarre delle conclusioni dai dati raccolti. Di seguito, si riportano le raccomandazioni più urgenti e sentite emerse da queste fonti.

Tuttavia, queste raccomandazioni non costituiscono un programma completo per sviluppare la dirigenza scolastica nei vari paesi. Semmai, vanno viste come spunti di riflessione e come quesiti sui quali gli operatori e i responsabili della politica scolastica possono interrogarsi, confrontandoli coi rispettivi sistemi in vigore. Pertanto, lo scopo delle raccomandazioni è primariamente pratico, e pur essendo inevitabilmente anche di natura normativa, sono riferite a quanto emerso dall'attività della Rete.

Alla rete **Comenius** *"The Making of: Leadership in Education"* ("Come formare i dirigenti scolastici") hanno preso parte rappresentanti di 13 paesi – affiancati da 6 *tandem partner* e 2 partecipanti aggregati – scambiandosi dati, informazioni ed esperienze per un periodo di tre anni. Oltre ad essersi incontrati fisicamente a 4 conferenze, sono rimasti costantemente in contatto tramite la posta elettronica e il sito della Rete. I risultati più salienti sono stati documentati nei rapporti nazionali compilati nella "Sinossi europea", e nell'elencazione più particolareggiata dei moduli di formazione contenuta nel presente "Quadro di riferimento".

Dai rapporti nazionali e dal Quadro di riferimento emerge che diverse tendenze relative alle condizioni e alle problematiche dei dirigenti scolastici appaiono identiche o simili in molti paesi. Le tendenze individuate costituiscono la base delle seguenti raccomandazioni sistemiche rivolte ai responsabili della politica scolastica a livello europeo, nazionale e locale.

### Il "valore aggiunto" europeo

La collaborazione che si è creata in seno alla Rete, da un lato ha aumentato il grado di conoscenza condivisa sulle condizioni e le aspettative dei dirigenti scolastici, e dall'altro ha acuito la consapevolezza su come le scuole sono gestite nei vari paesi europei. A loro volta, queste maggiori conoscenze hanno suscitato un grande interesse e una migliore comprensione degli approcci teorici e pratici dei vari sistemi scolastici, e dei modi in cui tali sistemi sono strutturati. È aumentata la sensibilità reciproca sulle rispettive esigenze, e si è avviato un proficuo scambio di conoscenze. Tra i partecipanti si sono condivise molte idee e riflessioni, promuovendo in questo modo la comprensione e l'adozione di pratiche comuni. La sensazione di tutti i soggetti coinvolti di aver ottenuto un aiuto concreto conferma quanto già noto dalle ricerche, ossia che queste reti di collaborazione possono essere una formula assai efficace di sviluppo e crescita professionale.

In questo processo, un elemento cruciale è stato lo sviluppo e l'adozione di una serie di concetti: le "aree" (*domains*) e gli "elementi costitutivi" (*components*). È da queste categorie che è scaturito il nostro dialogo, facendo nascere un linguaggio professionale sempre più condiviso. Nel contempo, sono stati integrati i risultati dell'attività di rete, e mentre le aree sono state formulate in base alla ricerca e alle teorie sulla dirigenza scolastica, i descrittori degli elementi costitutivi sono stati elaborati sulla scorta degli scambi di vedute all'interno della Rete.

#### Raccomandazione n. 1

È assai produttivo sviluppare una comprensione comune, affrontando i problemi a livello transnazionale, e sviluppando un linguaggio professionale condiviso in grado di recepire tanto le analogie quanto le differenze fra le realtà e le aspettative locali. Un passo concreto verso tale obiettivo è costituito dal Quadro di riferimento.

#### Raccomandazione n. 2

Alla luce della dimostrata efficacia dello scambio in rete per favorire lo sviluppo e la crescita professionale, i sistemi scolastici devono favorire la creazione e il potenziamento di reti fra dirigenti scolastici a livello locale, nazionale e internazionale.

## Creare le condizioni più idonee per la dirigenza scolastica

In diversi paesi europei è in atto un decentramento delle risorse economiche destinate all'istruzione, con la tendenza a trasferire la gestione del personale dalle autorità nazionali a quelle locali o direttamente alle scuole autonome. Inoltre, si osserva in molti paesi la propensione dei genitori a preferire le scuole private a quelle pubbliche, e parallelamente la tendenza delle scuole minori a fondersi in poli scolastici più grandi. Tutti questi fattori aumentano i compiti e le responsabilità dei dirigenti scolastici.

Dai rapporti nazionali emergono sostanzialmente due tipi di risposte a questa sfida. Da un lato fare in modo che al ruolo di dirigenti scolastici accedano i candidati migliori, offrendo loro presupposti ottimali, strutture adeguate, corsi di formazione mirati e buone condizioni di lavoro, compreso un sostegno adeguato per reclutare docenti e personale con un ampio spettro di competenze. Dall'altro, distribuire le responsabilità dirigenziali nelle scuole o delegando autorità e funzioni a soggetti diversi.

### Raccomandazione n. 3

Occorre trovare un equilibrio fra il ruolo chiave dei dirigenti scolastici - con tutte le loro competenze - e la necessità di distribuire funzioni e responsabilità dirigenziali in un sistema flessibile. Entrambi gli approcci possono alleviare il peso che grava sui singoli dirigenti, sviluppando una dirigenza trasversale, dando maggiore autonomia al personale e aumentando la capacità della scuola a cambiare e migliorare.

### Raccomandazione n. 4

Le condizioni di lavoro e la retribuzione dei dirigenti scolastici devono essere sufficientemente interessanti da indurre le persone più preparate e meritevoli a candidarsi per le funzioni dirigenziali. Attualmente, diversi paesi hanno problemi a reperire dirigenti adeguati, e alla luce del carico di responsabilità percepito e degli incentivi reali, sono pochi gli insegnanti desiderosi di passare al ruolo di dirigenti. In particolare, le funzioni sempre più articolate affidate ai dirigenti scolastici possono essere svolte in modo adeguato ed efficace solo se si riducono di pari passo le loro funzioni d'insegnamento.

## La necessità di una buona dirigenza scolastica

Dai vari rapporti nazionali emergono dei cambiamenti sostanziali nella politica dell'istruzione. La collaborazione internazionale e le indagini comparative come lo studio PISA hanno inciso parecchio sulla percezione degli obiettivi della scuola, condizionando il confronto politico in atto su ciò che dovrebbe caratterizzare una buona istruzione, e suscitando maggiore interesse politico sui risultati. I vari sistemi scolastici reagiscono in modo diverso a queste tendenze, in molti casi introducendo criteri più severi per rendere meglio misurabili la qualità dell'insegnamento e i risultati dell'apprendimento.

I rapporti nazionali sottolineano che il compito principale dei dirigenti scolastici sarebbe di favorire la qualità del lavoro degli insegnanti e dell'apprendimento degli allievi, ma che spesso hanno difficoltà a trovare il tempo per farlo. In ogni caso, dai vari moduli indicati per l'area 2, quella dedicata a insegnamento e apprendimento, emerge un forte interesse a formare i dirigenti scolastici affinché affrontino e svolgano meglio questo loro compito precipuo.

### Raccomandazione n. 5

Occorre conciliare meglio le varie funzioni di dirigenza e di attività didattica in aula, sia nella formazione, sia nell'assetto strutturale. I sistemi dell'istruzione devono incoraggiare i dirigenti scolastici a svolgere il loro ruolo di controllo della qualità dell'insegnamento e di gestione del progetto didattico nei loro istituti. Tale esigenza implica che la dirigenza scolastica andrebbe affidata preferibilmente a operatori con esperienza d'insegnamento.

## Dare ai dirigenti scolastici il sostegno necessario

Parallelamente al processo di decentramento osservabile in tutti i paesi, emerge anche la tendenza a ricentralizzare i programmi didattici, sia stabilendo criteri di apprendimento dettagliati, sia ricentralizzando il monitoraggio dei risultati con verifiche a livello nazionale. I criteri e le priorità politiche stabilite a livello nazionale vanno capite e accettate dagli insegnanti, in modo che la loro

attività risponda alle aspettative. Ma proprio per questo, i dirigenti scolastici devono tradurre queste aspettative in un linguaggio che i docenti possano comprendere, per poi metterle in pratica adottando i cambiamenti necessari.

#### **Raccomandazione n. 6**

Occorre sostenere le strutture a tutti i livelli (nazionale, regionale, locale e tra una scuola e l'altra) per aiutare i dirigenti scolastici a mediare fra le aspettative esterne e la cultura e le tradizioni interne al mondo della scuola. Inoltre, è importante chiarire la posizione formale del dirigente scolastico, in modo che possa essere fedele al proprio ruolo quando si confronta con aspettative interne ed esterne.

### **I margini d'autonomia decisionale**

I compiti che gli organi politici e la società affidano alla scuola e ai suoi dirigenti sono rilevanti e, in molti paesi, sempre più onerosi. Di fronte a quest'aumentata responsabilità, il dirigente scolastico deve essere in grado di fornire risposte efficaci, e ciò è possibile solo se dispone di adeguati margini d'autonomia.

#### **Raccomandazione n. 7**

Gli organi politici devono riconoscere che la responsabilità e i compiti affidati alla scuola e ai suoi dirigenti possono trovare risposte adeguate solo concedendo loro il potere di adottare scelte rilevanti all'interno dei propri istituti.

### **Lo sviluppo e il sostegno professionale**

Oggi, il maggiore aggravio di compiti e responsabilità in capo ai dirigenti scolastici richiede da parte loro delle competenze maggiori rispetto al passato. Oltre alla responsabilità di bilancio legata all'autonomia finanziaria, oggi il dirigente scolastico deve saper gestire i meccanismi di controllo interno della qualità, e in molti sistemi deve anche farsi carico della gestione delle risorse umane.

#### **Raccomandazione n. 8**

A livello nazionale vanno creati i presupposti per garantire ai dirigenti scolastici una formazione

adeguata e lo sviluppo delle competenze che i sistemi scolastici attuali richiedono. Occorrono interventi che soddisfino le esigenze formative dei dirigenti scolastici a diversi livelli di sviluppo ed esperienza professionale, come la preparazione alla dirigenza, l'addestramento e la consulenza dei dirigenti di nuova nomina, e l'aggiornamento dei dirigenti già operativi da tempo.

#### **Raccomandazione n. 9**

Nei paesi in cui l'ampia autonomia concessa agli istituti scolastici richiede ai dirigenti competenze sempre più articolate, va garantita l'introduzione di nuovi ruoli e funzioni dirigenziali nelle scuole, per esempio creando e sviluppando la funzione del direttore commerciale.

### **L'esigenza di uno sviluppo professionale completo**

Se il processo adottato in questa esperienza internazionale ha evidenziato la grande varietà degli approcci formativi adottati nei diversi paesi aderenti, ha anche messo in luce la carenza di materiale in alcuni settori chiave. Ciò è emerso soprattutto nell'ambito dei profili scolastici (principi ispiratori e piani dell'offerta formativa) e nella gestione delle risorse umane (comunicazione coi colleghi, gestione dei conflitti, definizione degli obiettivi). Inoltre, è emerso chiaramente che in molti paesi solo alcune delle aree trovano una copertura effettiva.

#### **Raccomandazione n. 10**

I sistemi dell'istruzione devono verificare in quale misura le loro strategie di sviluppo coprono le varie aree della dirigenza scolastica, e qualora accertino delle carenze, possono trarre esempio da esperienze già maturate da altri sistemi nazionali.

#### **Raccomandazione n. 11**

I sistemi scolastici devono garantire opportunità di sviluppo e crescita professionale nelle aree attualmente carenti del profilo scolastico e della gestione delle risorse umane, sia tenendo conto delle politiche e delle priorità nazionali, sia puntando a una collaborazione internazionale per lo sviluppo di materiale formativo adeguato.

## Conclusioni

La Rete *Comenius Leadership in Education* fu istituita nel 2008 per dar vita a un progetto di durata triennale con i seguenti obiettivi:

- Redigere una Sinossi europea sulla qualità della dirigenza scolastica, diffondendo i risultati in forma cartacea e digitale, e strutturando un quadro europeo di riferimento per la qualità della dirigenza scolastica;
- Compilare una raccolta completa degli approcci e dei materiali sull'argomento, come moduli di formazione e aggiornamento nei diversi settori della dirigenza scolastica;
- Creare una rete d'informazione e comunicazione come opportunità concreta per uno scambio di esperienze e programmi sulla dirigenza scolastica in Europa.

Per conseguire tali obiettivi, la Rete ha svolto le seguenti attività:

- Sono state organizzate quattro conferenze annuali per discutere e diffondere i dati raccolti (nelle località di Hildesheim, Tallin, Bolzano e Leòn).
- Sono stati convocati incontri e visite fra vari soggetti della Rete e i loro *tandem partner* (almeno un incontro per ciascuno).
- Sono stati raccolti e aggiornati rapporti nazionali su tutti e 13 i paesi coinvolti e i 15 *tandem partner*.
- Ci sono stati scambi formali e informali di esperienze e conoscenze fra i partecipanti.
- Sono stati realizzati dei siti Internet, o si sono dotati quelli già esistenti di collegamenti ipertestuali alla piattaforma sulla dirigenza scolastica, in modo da agevolare lo scambio d'informazioni.

Partendo dalle informazioni fornite da ciascun paese tramite i rapporti nazionali, e dai dati della ricerca internazionale sull'istruzione, è stata redatta la "Sinossi Europea", che a sua volta ha costituito la base di partenza per il "Quadro di riferimento" e le "Raccomandazioni".

La "Sinossi Europea" e il "Quadro di riferimento" sono stati pubblicati in due volumi con una tiratura di più di 1.000 copie, distribuiti a tutti i soggetti della Rete, ai partecipanti alle conferenze e ad altri soggetti interessati. Inoltre, è stato realizzato un sito Internet contenente le sinossi, il quadro di riferimento, le raccomandazioni, tutti i rapporti nazionali e altre informazioni rilevanti, il tutto in un formato facilmente accessibile e rintracciabile. ([www.leadership-in-education.eu](http://www.leadership-in-education.eu)).

L'intenzione della nostra Rete era di fornire un contributo concreto allo sviluppo di una comprensione comune dei concetti chiave della dirigenza scolastica nei vari paesi europei, creando al tempo stesso un linguaggio condiviso su queste tematiche.

Se da un lato il paesaggio europeo dell'istruzione si presenta assai variegato, con molte scelte politiche o approcci pratici decisi a livello nazionale o regionale, dall'altro tutti i paesi aderenti alla Rete concordano sull'importanza cruciale di promuovere la qualità della dirigenza scolastica. La Rete auspica dunque che i materiali resi disponibili producano un apprendimento e una comprensione trasversali delle tematiche comuni concernenti la dirigenza scolastica e il suo sviluppo, analogamente a quanto è già avvenuto per i soggetti che hanno lavorato in seno alla Rete.

Dai rapporti nazionali emerge chiaramente che le buone pratiche esistono in tutti i paesi coinvolti, ma anche che nessuno di questi ha sviluppato dei programmi di formazione della dirigenza scolastica realmente completi e in grado di garantire tutti gli elementi necessari a una buona dirigenza. La "Sinossi Europea", il Quadro di riferimento, le raccomandazioni e i moduli vanno dunque considerati degli strumenti in base ai quali i responsabili politici e gli operatori del mondo della scuola possono interrogarsi sulle rispettive realtà attuali, sulla loro idoneità e la loro efficacia.



Education and Culture DG

## Lifelong Learning Programme

**This project has been funded with support from the European Commission.**

This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

All materials of this final report have been collegially agreed upon by all project partners.

**[www.leadership-in-education.eu](http://www.leadership-in-education.eu)**