

Le Scuole autonome responsabili dei risultati: ce la faranno?

Prof. Angelo Paletta

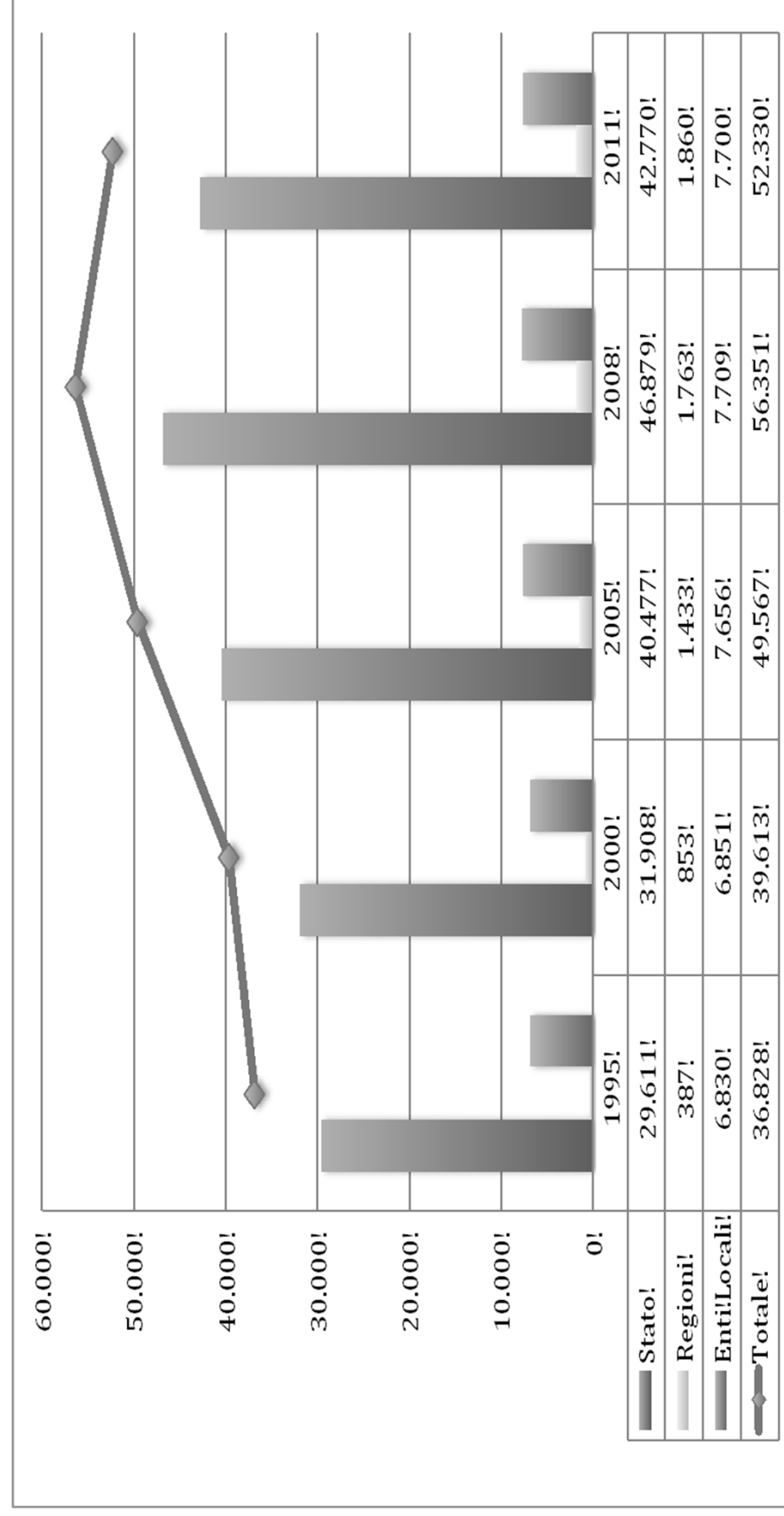
Alma Mater Studiorum-Università di Bologna

angelo.paletta@unibo.it

A.1. Evoluzione della Spesa Pubblica per L'istruzione in Italia

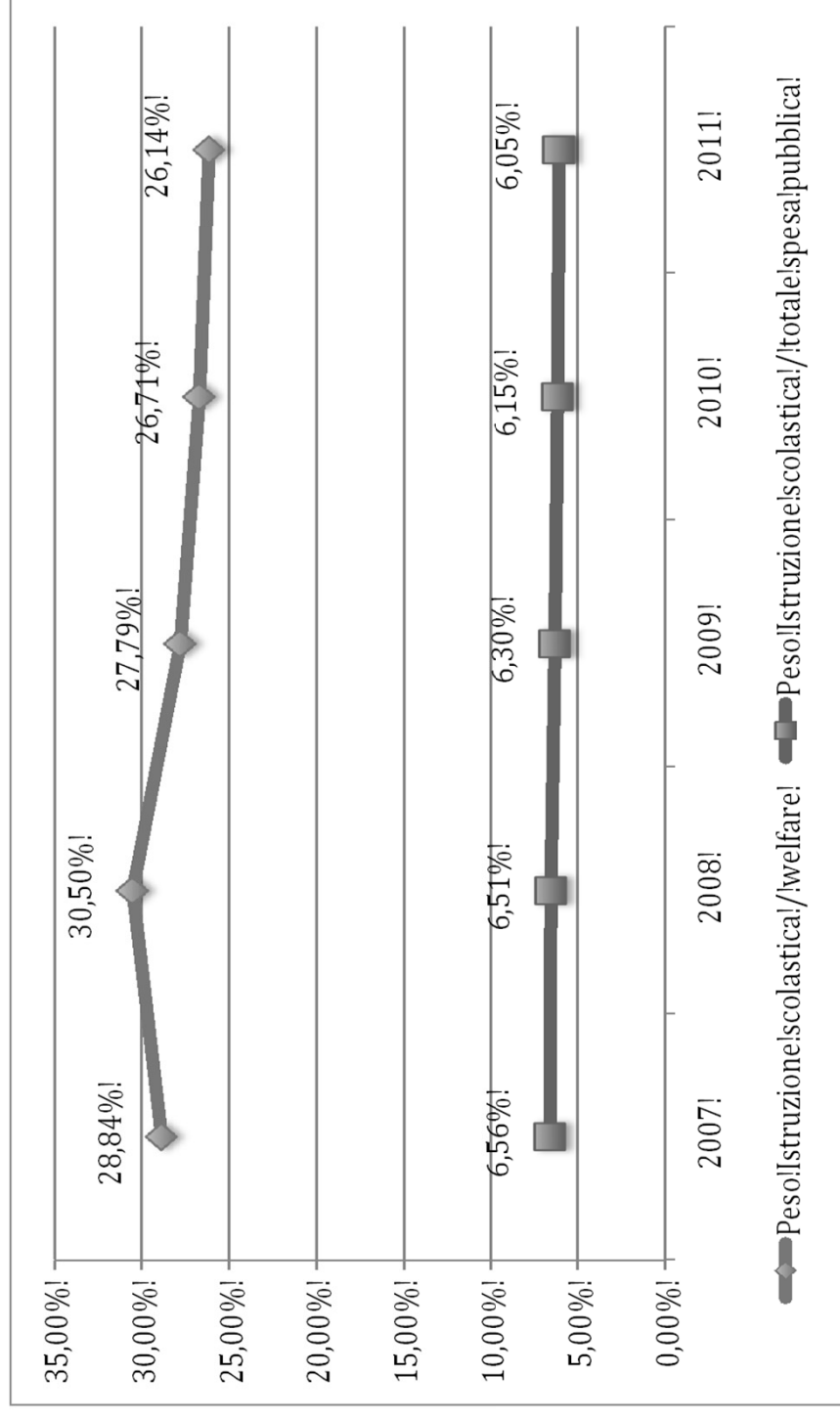
Nel 2011 la spesa pubblica per l'istruzione scolastica è stata di 52,3 miliardi di euro (Figura 1). Dal 1995 al 2008 si è registrato un trend positivo della spesa con una variazione di circa il 53%. Nel 2011 rispetto al 2008 si osserva un calo di circa 4 miliardi di euro (Figura 1).

Figura 1 - Evoluzione della Spesa Pubblica per l'Istruzione Scolastica



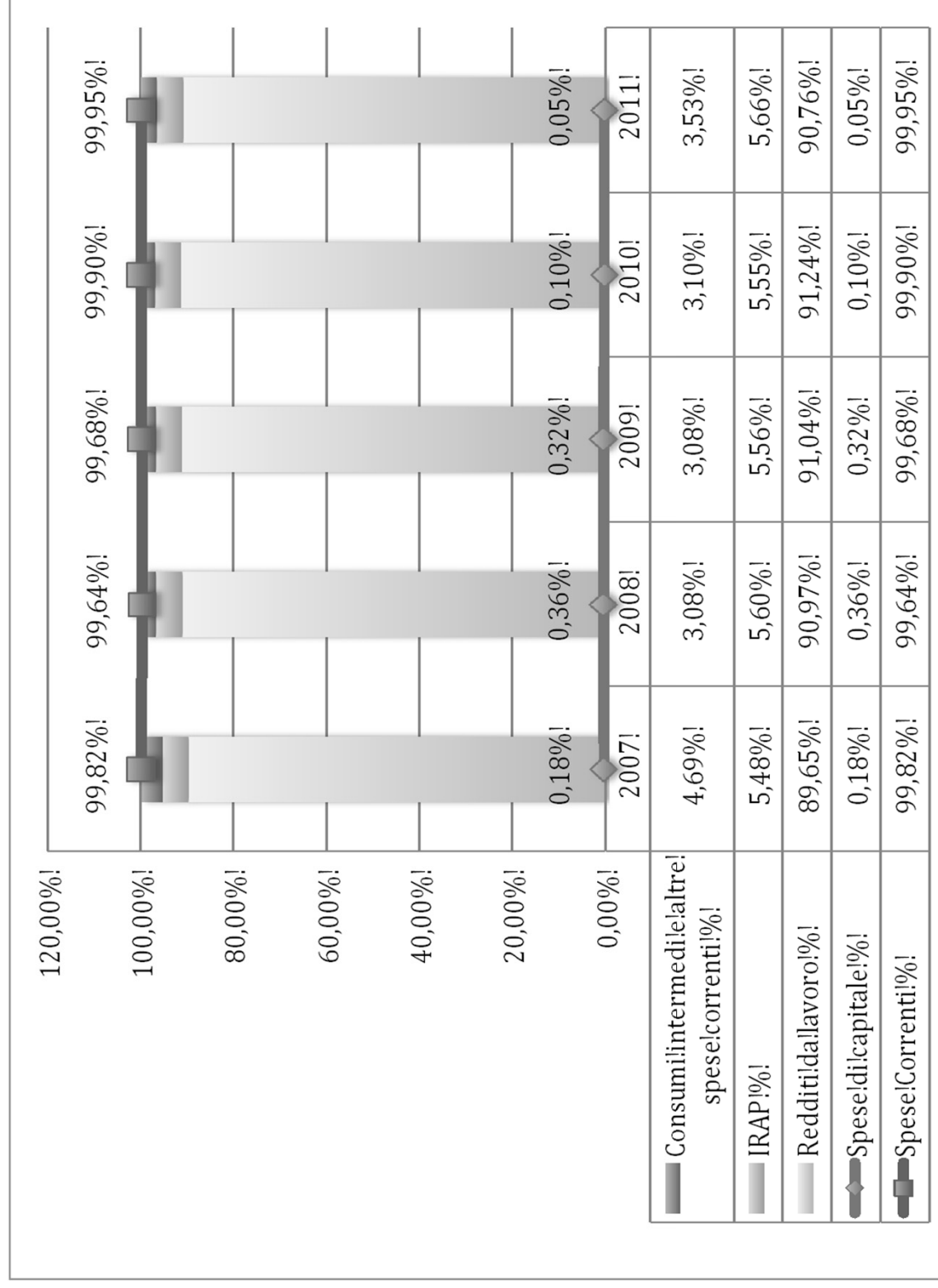
Fonte: <http://hubmiur.pubblica.istruzione.it/>
I dati sono in milioni di Euro.

Figura 2 - Incidenza dell'Istruzione Scolastica sulla Spesa Pubblica nel 2007-2011



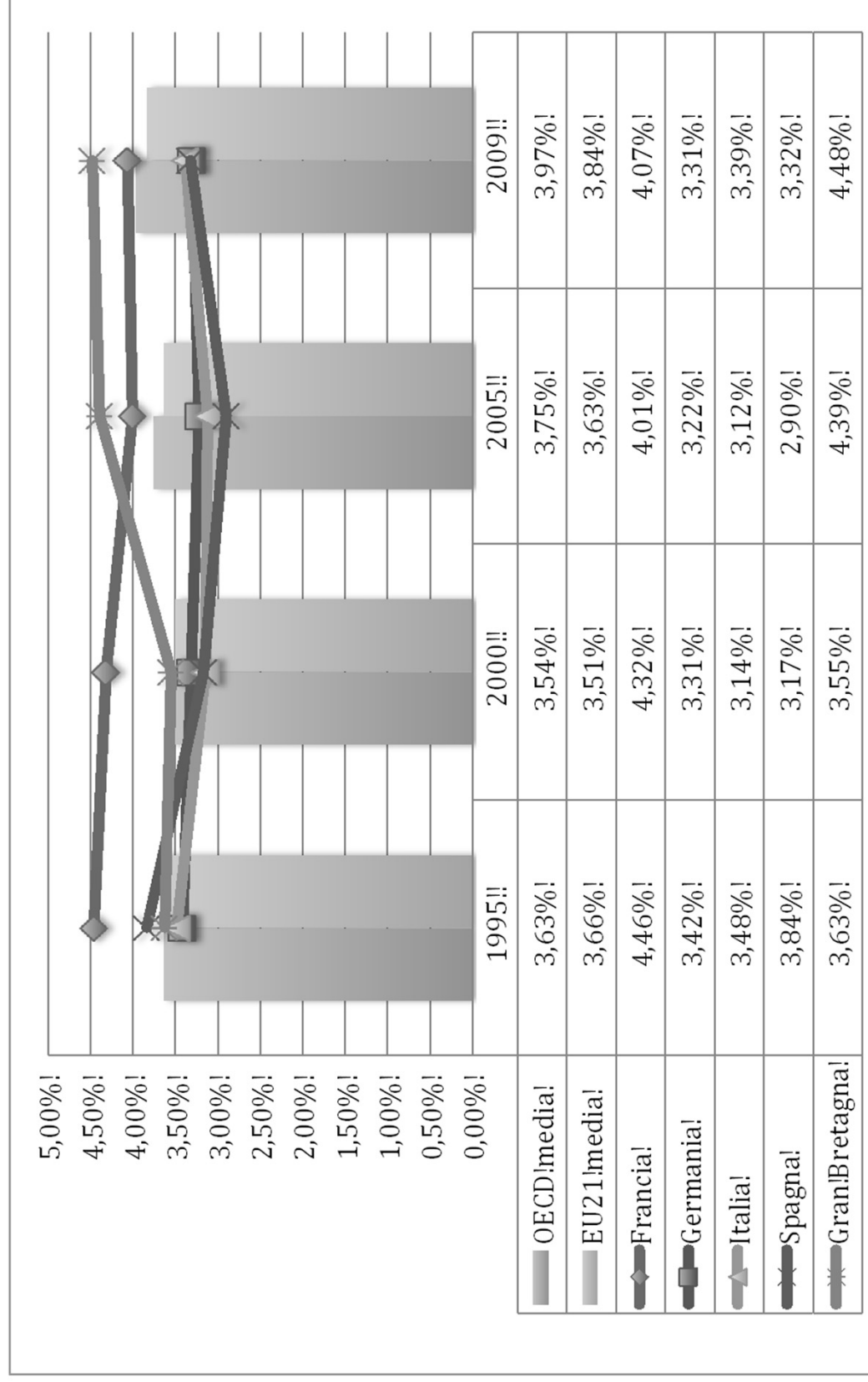
Fonte: <http://hubmiur.pubblica.istruzione.it>
 I dati sono calcolati come rapporto tra la Spesa Scolastica, la Spesa in Campo Sociale e Culturale, e la Spesa Pubblica Totale

Figura 4 - Spesa MIUR Istruzione Scolastica per Categoria Economica nel 2007-2011



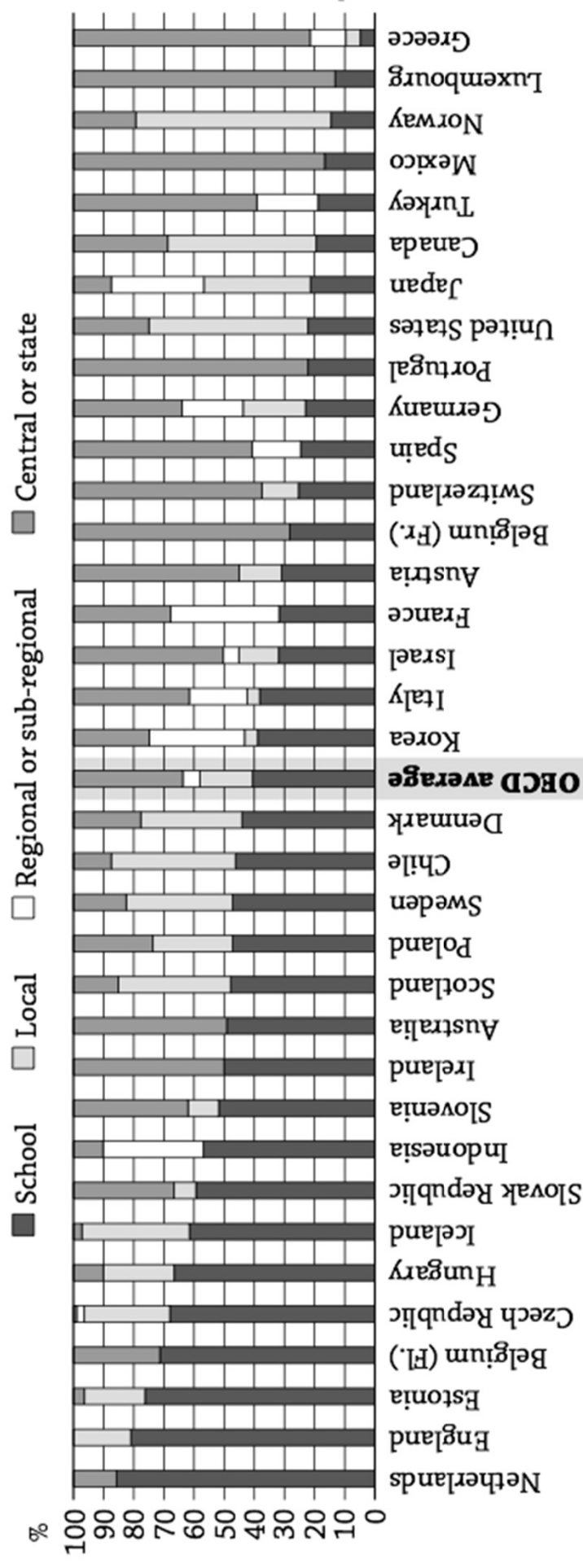
Fonte: Ragioneria generale dello Stato, Sintesi dei dati 2007-2011
http://www.rgs.mef.gov.it/VERSIONE-I/RGS-comuni/Note-per-I/2012/2011_conto_annuale/

Figura 11 - Spesa Totale in rapporto al PIL nel 1995, 2000, 2005 e 2009



Fonte 'dati: 'OECD'(2012) "Education Database: Expenditure by funding source and transaction type " 'OECD Education Statistics'(database).doi: 'http://dx.doi.org/10.1787/data002030en'
 I paesi sono elencati in ordine alfabetico. I dati sono in percentuale al PIL.'

Education Governance nei paesi OCSE (2011)



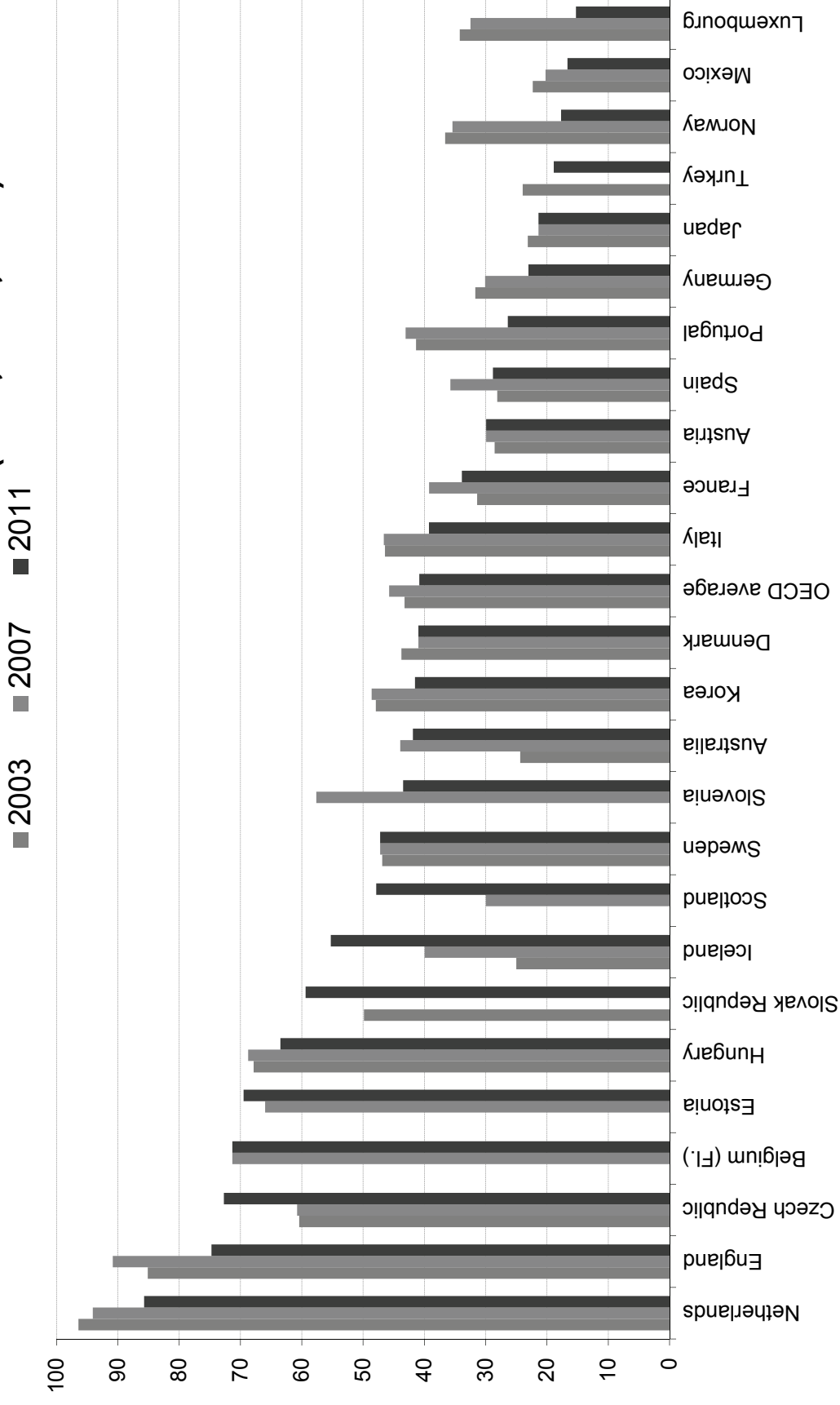
Countries are ranked in descending order of the percentage of decisions taken at the school level.

Source: OECD. Table D6.1. See Annex 3 for notes (www.oecd.org/edu/eag2012).

Education Governance in OECD Countries



Share of decisions taken at the school level (2003, 2007, 2011)



Governance distribuita

Nel modello di governance distribuita la scuola è obbligata a influenzare ambiti decisionali determinanti fuori dal suo controllo diretto:

- **politiche di pianificazione dell'offerta e della rete formativa territoriale (indirizzi di studio, localizzazione geografica e dimensionamento)**
- **politiche locali per il diritto allo studio (libri di testo, sussidi e agevolazioni di accesso al servizio scolastico)**
- **accordi territoriali per le azioni d'integrazione e di promozione del successo formativo (integrazione e mediazione culturale, orientamento, prevenzione della dispersione scolastica, alternanza scuola lavoro, sostegno alla disabilità)**
- **adeguamento delle infrastrutture (spazi, attrezzature, ecc.)**
- **coordinamento e funzionalità dei servizi di supporto alla scuola (trasporti, mensa, pre e post scuola, ecc.)**
- **assegnazione di risorse umane e finanziarie**

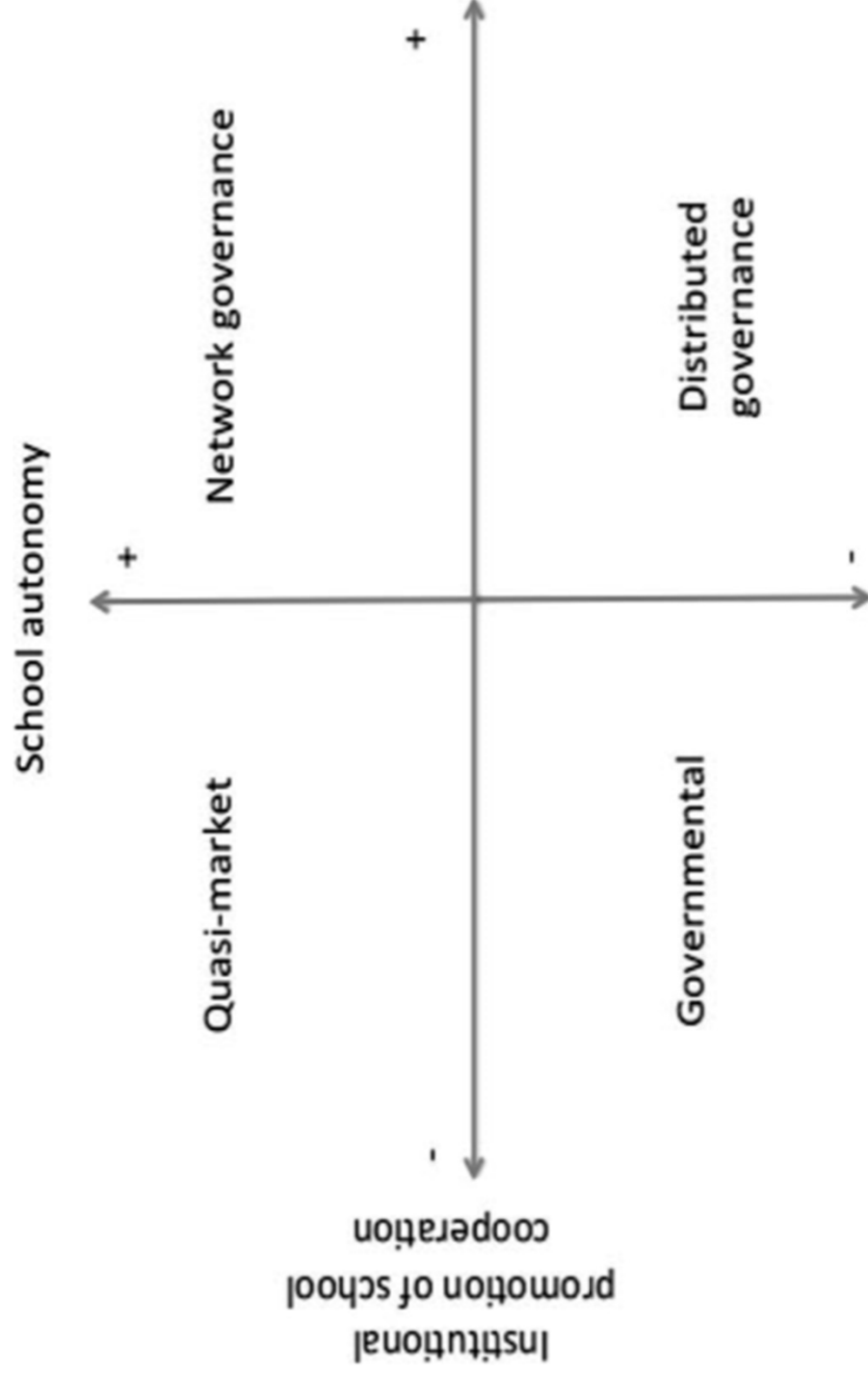


Figure 1: Four ideal types of education governance

Evidenze sull'importanza della dirigenza scolastica

- Numerose ricerche dimostrano che esiste una correlazione significativa tra il lavoro del DS e gli apprendimenti degli studenti.
- La variabile **School leadership** è seconda soltanto al fattore classe in merito ai fattori scolastici che contribuiscono al miglioramento degli apprendimenti (Leithwood, Louis, Anderson, & Wahlstrom, 2004; Murphy & Datnow, 2003; Supovitz & Poglinco, 2001; Marzano, Waters, & McNulty, 2005)
- Alcuni ricercatori affermano che l'impatto della leadership è ancora **maggiore nelle scuole con basse performance** a causa della presenza di una popolazione di studenti con basso SEC (Leithwood, Louis, Anderson, & Wahlstrom, 2004; Branch, Hanushek, & Rivkin, 2009; Hallinger & Heck, 1998)

segue

- Altre ricerche hanno messo in luce che i DS sono un fattore determinante **nelle decisioni degli insegnanti** di rimanere in una determinata scuola oppure di cambiare scuola (Boyd, Grossman, Ing, Lankford, Loeb, & Wykoff, 2010; Ladd, 2009)
- Nel costruire **cultura organizzativa e fiducia** nella (e intorno alla) scuola (Bryk, Schneider, Greenberg, & Kochanek, 2002)
- Influenzano la capacità di una scuola di gestire il cambiamento. Aiutano ad **interpretare le riforme** influenzando il se e il come le politiche dell'istruzione vengono implementate (Halverson & Clifford, 2006; Zmach, 2006)

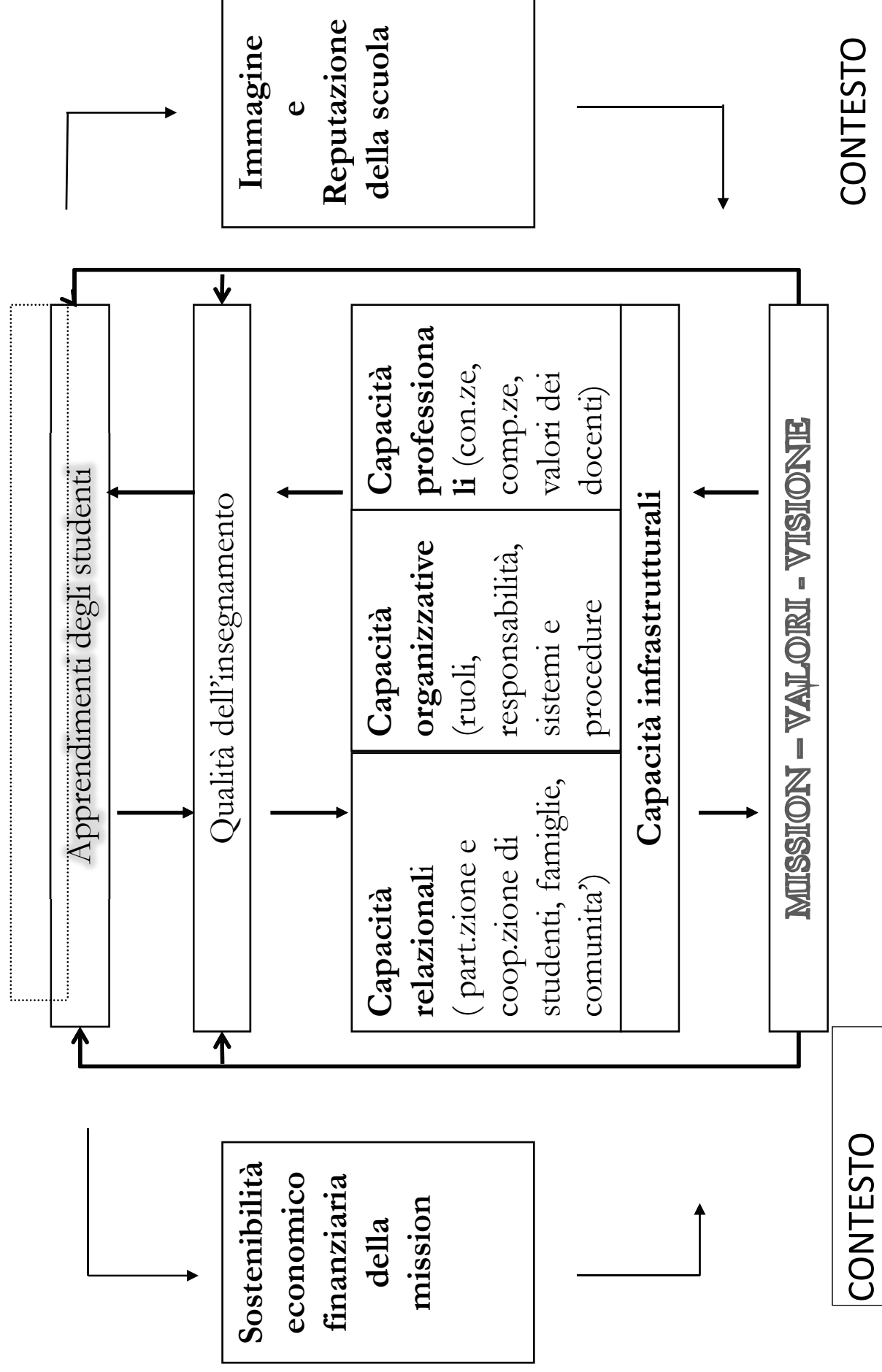
Modelli teorici di management scolastico

Bush, T. (1995), *Theories of educational management*, London, Chapman Publishing.

Paletta, A., Vidoni, D. (2006), "Italian School Managers: a complex identity", in *International Studies in Educational Administration*, vol. n.1.

CRITERI	Management per procedure	Management collegiale	Anarchia organizzata	Management politico	Management per obiettivi
	Compiti	Lavoro di gruppo	Libertà individuale	Rappresentanza di interessi contrapposti	Risultati di apprendimento
	Definiti dall'esterno	Condivisi internamente	Ambigui	Frutto del compromesso	Top down
	Stato	Studenti	Docenti	Gruppi d'interesse	Mercato
	Strutture formali, leggi e regolamenti	Valori culturali	Loosely coupled	Commissioni rappresentative	Gerarchia procedure operative
	Svuotati di rilevanza	Collegiali	Non intenzionali (Garbage can)	Partecipazione democratica	Formali, Razionali
	Controllo Burocratico	Controllo di gruppo	Autocontrollo	Controllo sociale	Controllo dei risultati
	Ispettivo	Gestore di cultura	Leader "shadow"	Mediatore	Direttore Generale
Focus Obiettivi Stakeholder prevalenti Meccanismi di Coordin.to Processi decisionali Sistemi di controllo Stili di leadership					

Il framework teorico di “Leadership for learning”
(Paletta 2013)



APPRENDIMENTI

Ridurre i bambini a rischio, promuovendo il raggiungimento della sufficienza, assoluta o relativa in modo autonomo

Rendere i nostri alunni competitivi nelle prove di valutazione degli apprendimenti a livello nazionale ed internazionale

PROCESSI DIDATTICI PRIMARI

Sviluppare in classe percorsi facilitati, materiali e strategie didattiche di facilitazione

Attività di tutoraggio da parte dei compagni più dotati

Realizzare laboratori per gruppi misti di recupero degli apprendimenti di base

PROCESSI DI SUPPORTO

Mettere a punto strumenti di diagnosi mirati sulle tipologie di difficoltà di apprendimento, condivisi dai docenti

Progettare percorsi didattici individualizzati (PDI), coerenti con gli strumenti diagnostici, realistici negli obiettivi

CONOSCENZE, ABILITA' E MOTIVAZIONI DELLE RISORSE UMANE

Supporto tecnico e culturale ai docenti di classe nell'utilizzo degli strumenti diagnostici e nella definizione dei PDI

Formazione del personale su strategie e strumenti di recupero degli apprendimenti

Ricerca e sperimentazione con le altre scuole

PARTECIPAZIONE E COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER

Coinvolgimento delle famiglie per condividere la possibilità di attivare il PDI e monitorare i risultati

Azione di networking per l'attivazione di protocolli per il raccordo tra scuole e tra scuola e operatori socio-sanitari del comune

Raccordo con le scuole medie e le scuole dell'infanzia per favorire le azioni di continuità educativa

SVILUPPO ORGANIZZATIVO

Rivedere la struttura organizzativa e gli incentivi ai docenti per favorire il lavoro in gruppo

Favorire la delega dei poteri all'interno della scuola

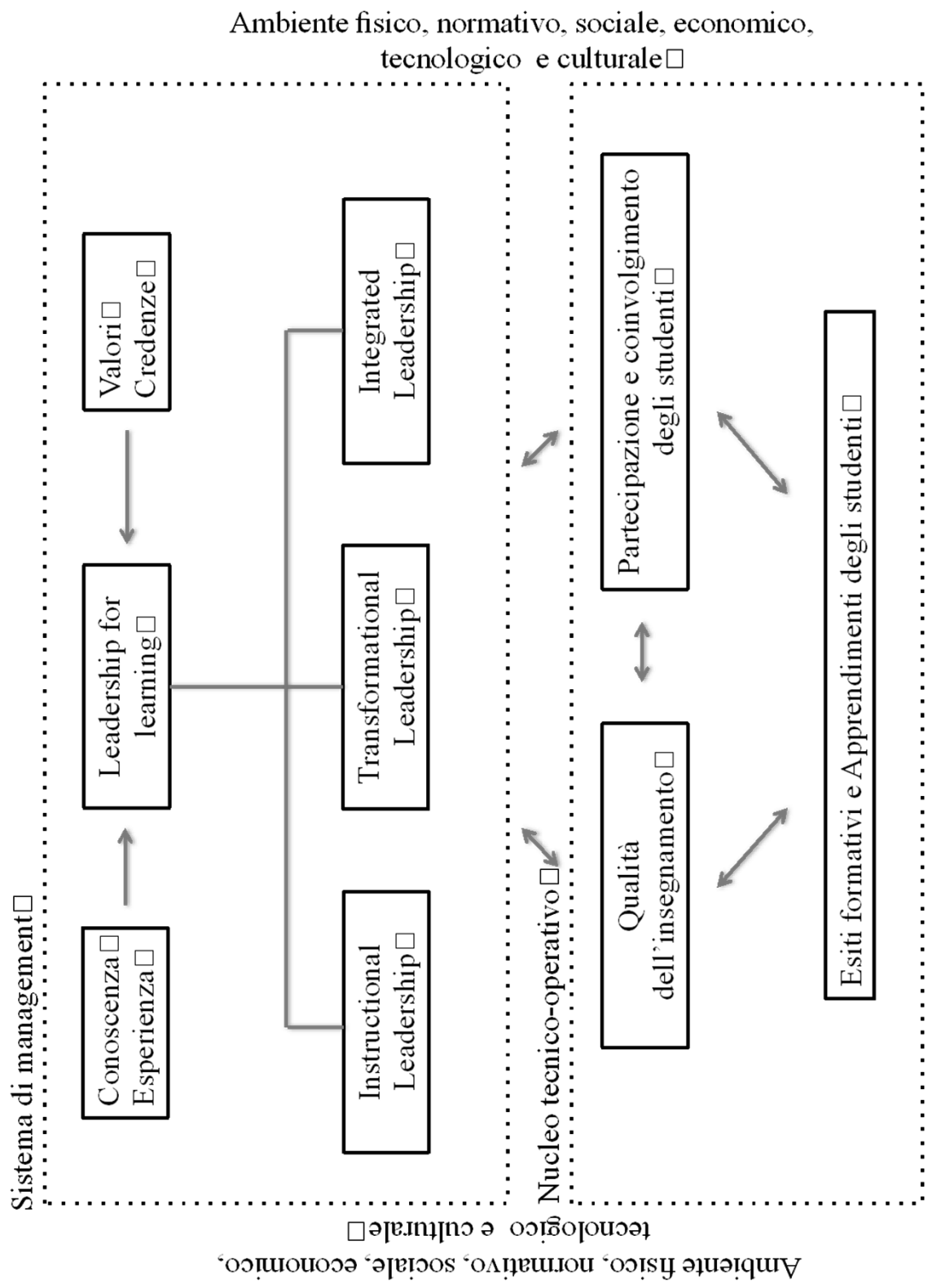
Promuovere valori condivisi sul disagio e su prevenzione e recupero della dispersione scolastica

Situational leadership

Leader diversi per contesti diversi!

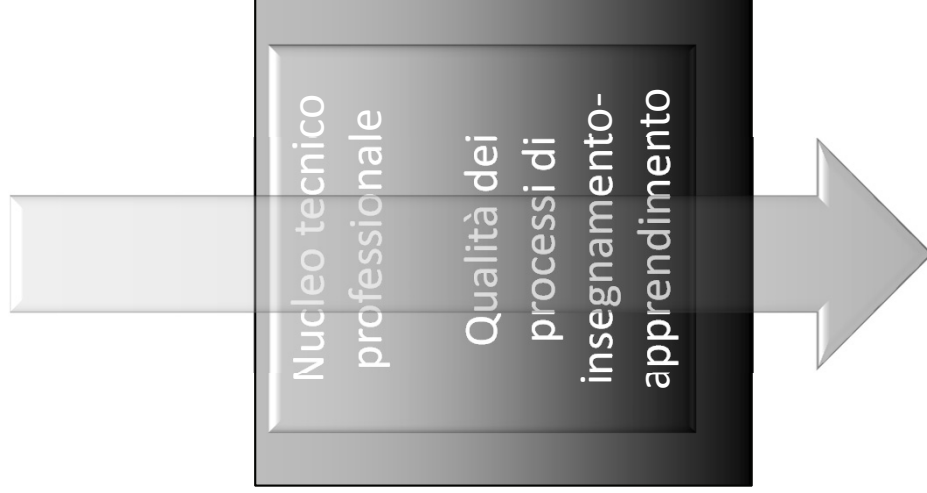
- ❑ Scuole primarie Vs scuole secondarie
- ❑ Differenti tipologie istituzionali (licei vs istituti professionali)
- ❑ Scuole statali vs scuole private
- ❑ Scuole con elevato capitale professionale Vs scuole con basso capitale professionale
- ❑ Scuole in contesti socio economico e culturali poveri Vs scuole con un SEC di contesto e degli studenti-famiglie basso
- ❑ Scuole in contesti dinamici in rapido cambiamento Vs scuole in contesti relativamente stabili
- ❑ Scuole in crisi da ristrutturare, rispetto a scuole “che operano secondo condizioni fisiologiche”
- ❑ Stili diversi nelle diverse fasi della carriera dirigenziale

Sistema di management e leadership



Instructional leadership

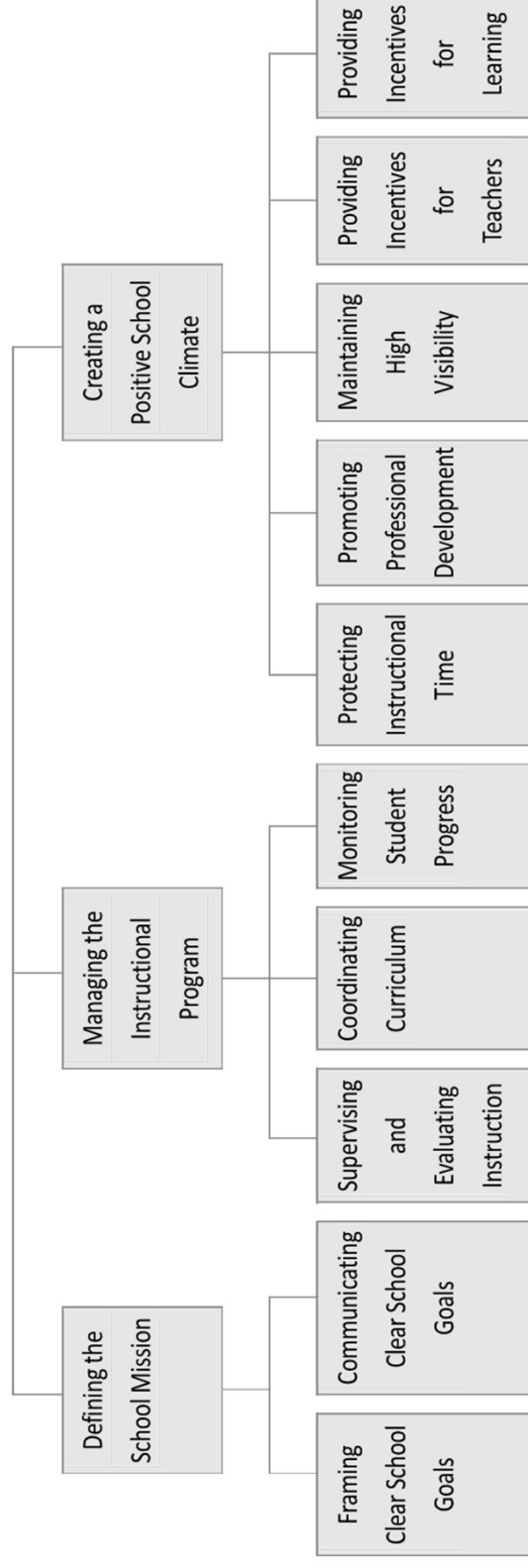
DIRIGENTE SCOLASTICO



APPRENDIMENTI

- E' un tipo di leadership che influenza direttamente il processo di insegnamento-apprendimento attraverso attività del tipo:
 - osservare il lavoro degli insegnanti in classe, monitorare il progresso degli studenti, dare suggerimenti agli insegnanti su come possono migliorare l'efficacia del loro lavoro, supportare gli insegnanti nella definizione dei programmi d'insegnamento e nelle metodologie didattiche e valutative....
- “It follows that leaders must have the time, the knowledge, and the consultative skills needed to provide teachers—in all the relevant grade levels and subject areas—with valid, useful advice about their instructional practices” (Karen Seashore Louis et al. 2010)
- Approccio autocratico e direttivo. Plausibile soprattutto in situazioni dove sono richiesti interventi di “ristrutturazione”

Hallinger e Murphy (1985)



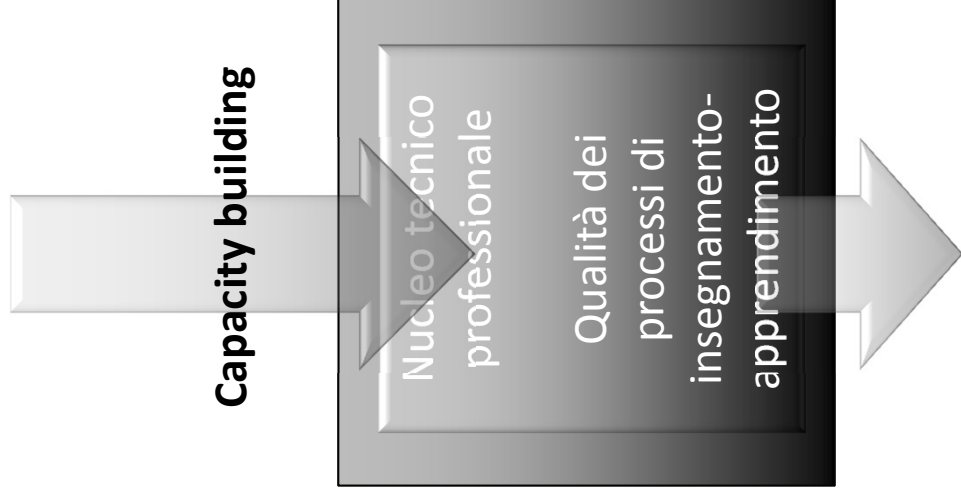
Durante gli anni '80 sono stati proposti diversi modelli di *instructional leadership* (tra gli altri, Bossert et al., 1982; Leithwood & Montgomery, 1982), ma quello che ha avuto una maggiore influenza in letteratura e nella pratica è il modello proposto da Hallinger e Murphy (1985)

Transformational leadership

- Il concetto di leadership trasformativa è stato elaborato nell'ambito delle teorie organizzative durante gli anni '70 e '80 (Burns 1978; Bass, 1997; Howell, Avolio, 1993), ma ha trovato un pubblico ricettivo in campo educativo soltanto nel corso degli anni '90 come reazione all'approccio top-down che aveva caratterizzato il decennio precedente e che aveva portato alla ribalta, in politica e in letteratura, il concetto di *instructional leadership*.

Transformational leadership

LEADERSHIP DISTRIBUITA



- Nasce in contrapposizione al modello di instructional leadership (Leithwood, 1996)
- L'assunto di base è che la leadership ha un impatto sugli apprendimenti degli studenti in modo indiretto
- I leader sviluppano l'organizzazione e la cultura organizzativa di una scuola
- La leadership è focalizzata su "capacity building" piuttosto che "dirigere, coordinare e controllare direttamente gli apprendimenti" (**Leithwood, Jantzi & Steinbach 1999**):
 - Holds high expectations
 - Provides intellectual stimulation
 - Models organizational values
 - Provides individual support
 - Builds collaborative culture
 - Strengthens productive school culture
 - Develops shared vision
 - Creates structure for participation in decision-making
 - Builds consensus about school goals

Tre principali differenze

- La leadership diventa condivisa e distribuita (Leithwood, Jantzi, 2000; Louis, Marks, 1998; Ogawa, Bossert, 1995).
- Il modello parte da differenti assunzioni sul piano motivazionale (incentivi estrinseci Vs Incentivi intrinseci)
- Effetti diretti Versus Effetti indiretti: cambiamenti di “primo ordine” e cambiamenti di “secondo ordine” (Leithwood, Louis, 1999).
 - La leadership trasformatzionale cerca di generare effetti di secondo ordine, ovvero di accrescere la capacità degli altri di produrre effetti di primo ordine sugli apprendimenti degli studenti
 - Ad esempio, i leader trasformatzionali creano un clima in cui gli insegnanti s’impegnano nel proprio sviluppo professionale e abitualmente condividono con i colleghi conoscenza professionale utile al miglioramento degli apprendimenti degli studenti

Leadership for learning come filone di ricerca di “School effectiveness”

- Prima fase: principalmente ricerca degli effetti diretti tra leadership behavior e rendimenti scolastici degli studenti
- Seconda fase: principalmente ricerca degli effetti indiretti attraverso lo studio delle relazioni tra:
 - **leadership behaviours** => **school drivers** (processi organizzativi e pratiche educative a livello scuola e classe)
=> **rendimenti scolastici degli studenti**
- L’agenda corrente di ricerca in questo campo è rivolta ad approfondire i percorsi di miglioramento (tra gli altri: Hallinger and Heck, 2010; Creemer and Kyriakides 2010; Sebastian and Allensworth 2012; Scheerens et al, 2012)

Gli studi di meta analisi

- Negli studi di meta analisi includere o escludere una pubblicazione può influenzare largamente le conclusioni!
- Le metodologie possono essere diverse e i risultati non direttamente comparabili
- L'operationalizzazione statistica delle variabili avviene normalmente sulla base di questionari di percezione
- uno stesso concetto potrebbe avere differenti significati!

Meta-Analysis: Direct Effect Models

Table 4.2 Vote counts direct effect studies based on replications (2005–2010)

Jaap Scheerens 2012

Compared to the vote counts of direct effect school leadership studies in the period until 2005 the percentage of positively significant relationships found in studies between 2005 and 2010 is relatively higher (21% in 2005–2010 and 8% until 2005) and the percentage of non-significant relationships is relatively lower (74% in 2005–2010 and 87% until 2005).

	Negative	Not significant	Positive
Anderson (2008)	2	1	5
Borden (2010)	0	2	0
Hornig et al. (2010)	0	9	1
Kythreotis et al. (2010)	0	6	2
Leithwood and Jantzi (2006)	0	1	1
Louis et al. (2010)	1	1	0
Martin et al. (2008)	0	2	1
Miller and Rowan (2006)	1	15	2
O'Donnell and White (2005)	0	6	6
Pearson correlations			
O'Donnell and White (2005)	0	10	2
Regression			
Opdenakker and Van Damme (2006)	0	1	0
Shin et al. (2010)	0	16	0
Totals	4	70	20
(%)	4	74	21

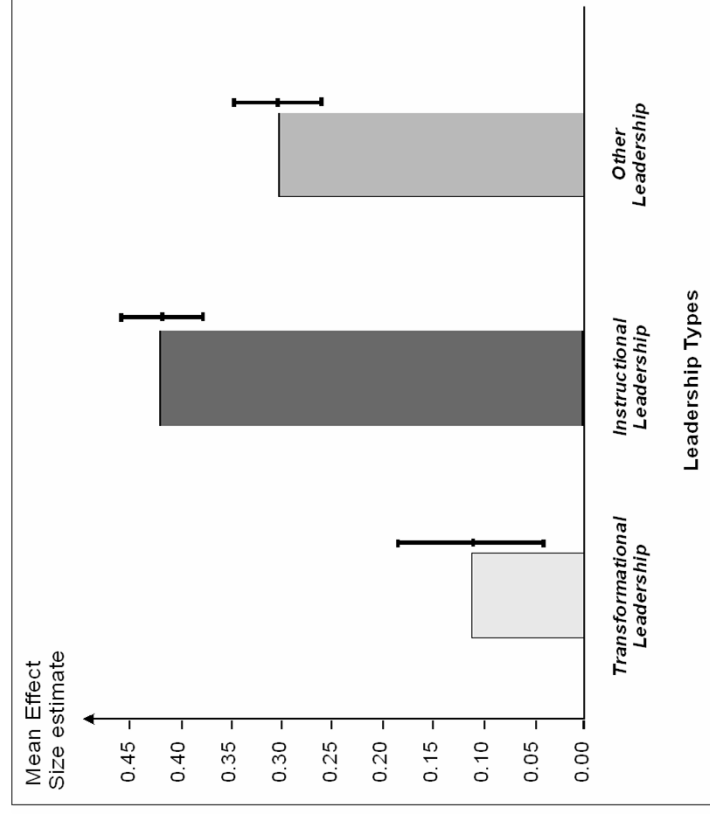
Note: significant at 0.05

Meta-Analysis of Indirect Effect Studies

Author and Year	Leadership measure	Achievement measure	Total effect
Day et al. (2009)	Integrated leadership (primary level)	Change in pupil outcomes over 3 years	0.001
	Integrated leadership (secondary level)	Idem	0.04
Heck and Hallinger (2009)	Initial distributed leadership	Growth Rate Math	0.03
	Change in leadership	Idem	0.09
Heck and Hallinger (2010)	Distributed leadership	Initial Reading scores (year 2)	0.02
	Idem	Initial Math scores (year 2)	0.02
	Change in leadership	Growth Rate Reading	0.10
	Idem	Growth Rate Math	0.10
Heck and Moriyama (2010)	Collaborative leadership	Added Year effect Reading	0.16
	Idem	Added Year effect Math	0.14
Leithwood and Jantzi (2008)	Integrated leadership: School leadership	Proportion of students reading or exceeding the state's proficient level	0.24
	School leadership	2 year mean achievement score	0.11
Leithwood et al. (2006)	Idem	2 year mean achievement gain	-0.06
Leithwood and Mascall (2008)	Collective leadership	Percentage of students meeting or exceeding the proficiency level on language and math tests	0.24
		Percentage of students per school achieving level 3 or higher at math and literacy test	0.11
Leithwood et al. (2010)	Distributed leadership		
Idem			0.15

Louis et al. (2010)	Instructional leadership	Percentage of students at school level meeting or exceeding the proficiency level 2005 math tests	0.05
De Maeyer et al. (2007)	Shared leadership	Idem	0.03
	Integrated leadership	Reading	-0.02
Opdenakker and Van Damme (2007)	Idem	Math	-0.16
	Participative professionally oriented leadership	Math	0.006
Ross and Gray (2006)	Transformational leadership	Composite school score	0.22
Supovitz et al. (2010)	Principal leadership	English Language and Arts	0.03
	Idem	Math	-0.009
(continued)			
Mean	15 publications; 34 effect measures		0.031
SE mean			(0.020)
<i>Without Ten Bruggencate (2009)</i>			
Mean	14 Publications; 28 effect measures		
SE mean			(0.018)

In una recente meta-analisi di studi sugli effetti della leadership scolastica, Robinson e colleghi (2008) confermano queste conclusioni. La metodologia è stata condotta distinguendo l'analisi dei risultati di 22 studi in merito al confronto degli effetti di *instructional*, *transformational* e di altri stili di leadership.



Effetto medio sugli apprendimenti degli studenti, stimato con riferimento all'impatto della leadership trasformativa (13 effetti da 5 studi), Instructional Leadership (188 effetti da 12 studi), e altri approcci di leadership (50 effetti da 5 studi)

Fonte: Robinson et. al. (2008, p. 657)

Un modello integrato

Instructional leadership	Transformational leadership (1)	Transformational leadership (2)	Integrated leadership for learning
Framing clear school goals Communicating clear school goals Holds high expectations	Develops shared vision Builds consensus about school goals Holds high expectations	Develops shared vision Builds consensus about school goals Holds high expectations	SETTING DIRECTIONS
Providing incentives for teachers Promoting professional development Maintaining high visibility	Rewards Provides intellectual stimulation Modelling desired behaviour for others Provides individual support	Provides intellectual stimulation Modelling Individualized support/consideration Emotional understanding and support	
Providing incentives for learning	Builds collaborative culture	Builds collaborative culture Structuring the organization to facilitate work Creating productive relations with families & communities Connecting the school to its wider environment	REDESIGNING THE ORGANIZATION
Supervising & evaluating instruction Coordinating the curriculum Monitoring student progress Protecting teaching time	Providing teaching support Staffing Monitoring Buffering staff from distractions to their core work		MANAGING THE TEACHING PROGRAMME