

Seminari interregionali per dirigenti scolastici neo-assunti

Focus sui processi

Leadership for learning: approcci e strumenti a supporto della leadership scolastica

Prof. Angelo Paletta

Alma Mater Studiorum-Università di Bologna

angelo.paletta@unibo.it

Focus

- Come mantenere il focus della leadership scolastica sul miglioramento dell'insegnamento e degli apprendimenti in un contesto di autonomia



Sommario

- Leadership for learning
- In che modo la leadership influenza gli apprendimenti degli studenti? Attraverso quali processi?
- Cosa sappiamo dalla ricerca sul campo: potete (dovete) fare la differenza!
- Quali strumenti abbiamo a disposizione per l'esercizio di una leadership efficace?
- Un framework di school improvement
- Strumenti a supporto dell'azione di leadership: questionario scuola, scuola in chiaro, questionari di autovalutazione
- Conclusioni

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

Instructional leadership

- 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, "sostituirsi" agli insegnanti...
- "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"

Transformational leadership

- 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**

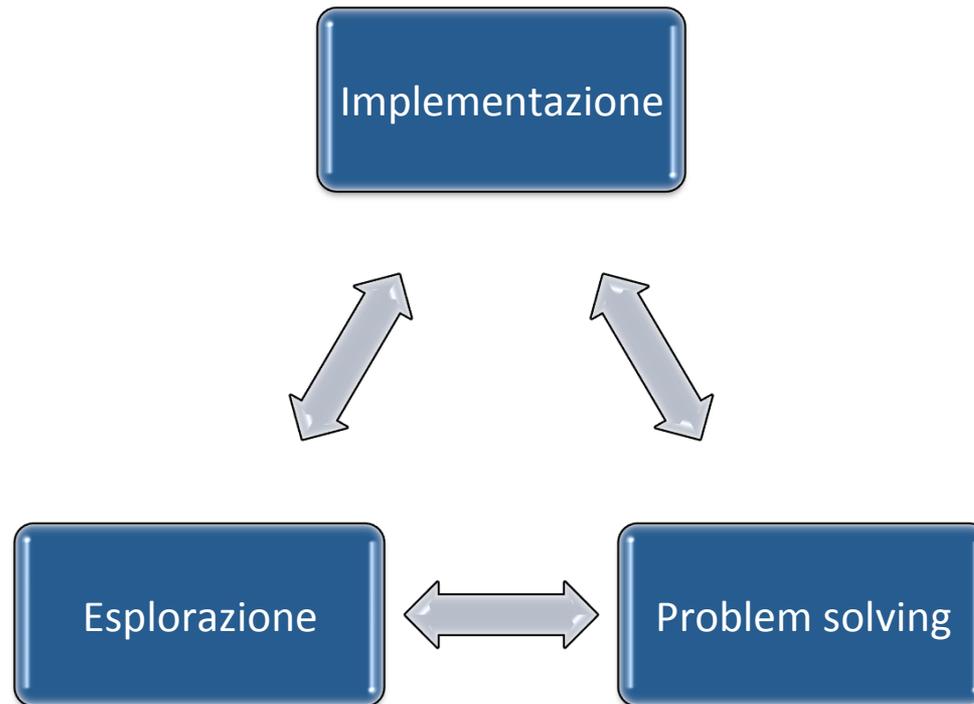
Un approccio integrato: **Leadership for learning**

- Anno 2000 e seguenti:
 - Le scuole assumono autonomia giuridica, didattica, finanziaria e organizzativa
 - Le scuole tendono ad assumere dimensioni crescenti (ad esempio, in Italia la costituzione degli istituti comprensivi; dimensionamenti)
 - Le problematiche organizzative e amministrative diventano molto più rilevanti del passato...
 - Necessità di coniugare aspetti di instructional leadership, transformational leadership e administrative leadership
 - **Come mantenere il focus della leadership scolastica sul miglioramento dell'insegnamento e degli apprendimenti in un contesto di autonomia?**

Leadership for learning

- Riconosce la centralità di ruolo degli insegnanti (competenze, autonomia professionale, motivazione) e delle pratiche educative (progettazione, realizzazione e valutazione) all'interno delle classi
- Riconosce la natura essenzialmente “distribuita” della leadership scolastica (attraverso il lavoro di gruppo e la partecipazione degli insegnanti nei processi di decisione e valutazione della scuola)
- Riconosce nel dirigente scolastico la figura che **guida**, **supporta** e **motiva** le persone occupandosi essenzialmente di costruire un ambiente organizzativo (strutture, processi, cultura) focalizzato sugli apprendimenti degli studenti

Un modello circolare di managing/leading for learning



- Evidenze empiriche

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'operazionalizzazione 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)

	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

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).

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
Heck and Moriyama (2010)	Idem	Growth Rate Math	0.10
	Collaborative leadership	Added Year effect Reading	0.16
Leithwood and Jantzi (2008)	Idem	Added Year effect Math	0.14
	Integrated leadership: School leadership	Proportion of students reading or exceeding the state's proficient level	0.24
Leithwood et al. (2006)	School leadership	2 year mean achievement score	0.11
	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
Leithwood et al. (2010)	Distributed leadership	Percentage of students per school achieving level 3 or higher at math and literacy test	0.11
----- Idem ----- ● ----- 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</i> Ten Bruggencate (2009)		
Mean	14 Publications; 28 effect measures	0.060
SE mean		(0.018)

Evidenze

- 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 & Pogliano, 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

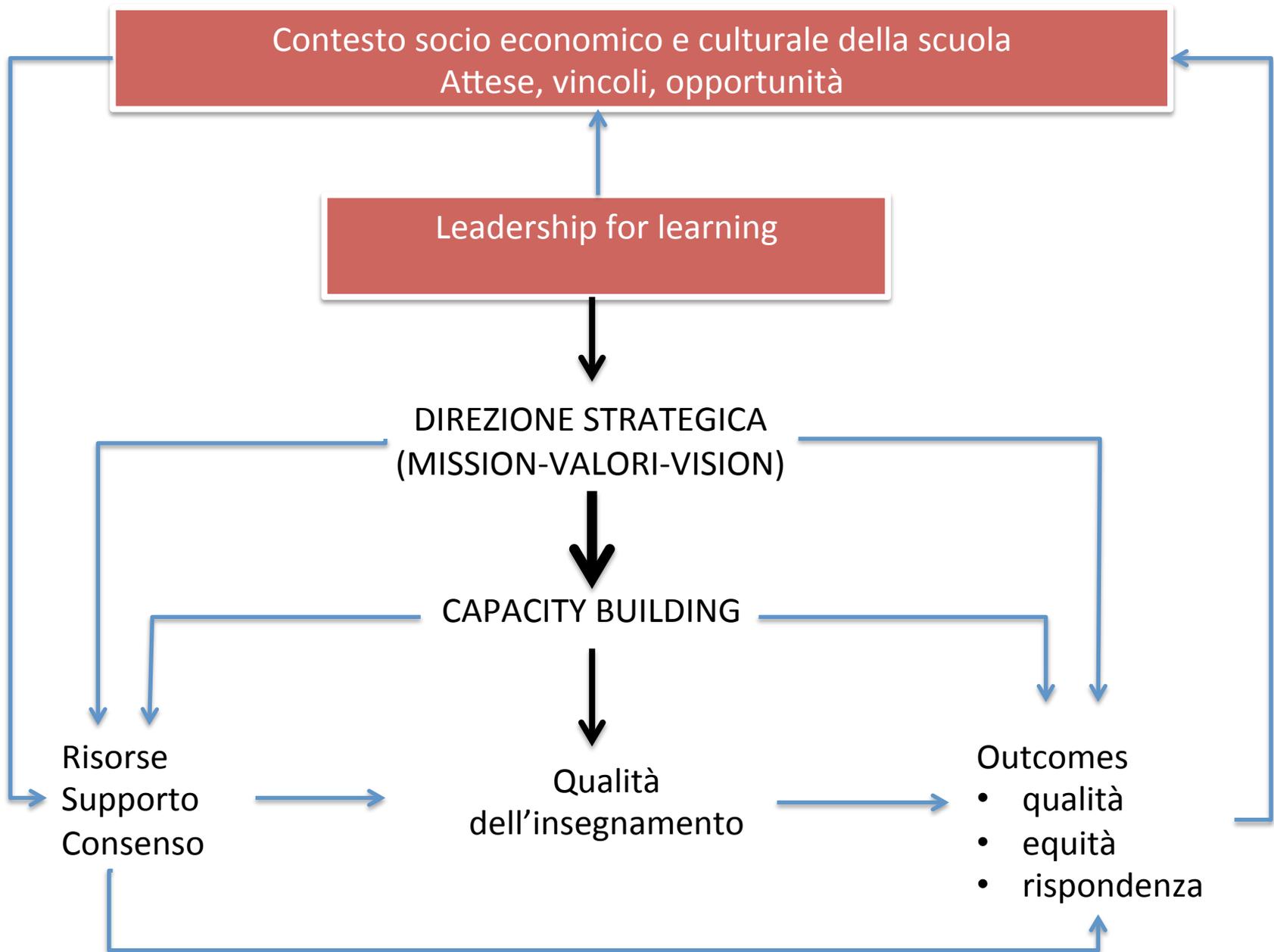
- Altre ricerche hanno messo in luce che i DS sono un fattore determinante **nelle decisioni degli insegnanti** di rimanere in una determinata scuola oppure di cambiare scuola (Boyd, Grossman, Ing, Lankford, Loeb, & Wykoff, 2010; Ladd, 2009)
- Nel costruire **cultura organizzativa e fiducia** nella (e 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)

Making the difference!

- Dalla ricerca quantitativa allo “**school improvement**”



Making the
Difference
OUTREACH
share • serve • give



Contesto socio economico e culturale della scuola
Attese, vincoli, opportunità

Leadership for learning

DIREZIONE STRATEGICA
(MISSION-VALORI-VISION)

CAPACITY BUILDING

Qualità
dell'insegnamento

Risorse
Supporto
Consenso

Outcomes
• qualità
• equità
• rispondenza

Qualità dell'insegnamento

- **Selezione dei saperi:** contenuti oggetto dei processi di insegnamento effettivamente erogati nel lavoro d'aula, comprese le attività opzionali ed elettive che arricchiscono l'offerta curricolare standard prevista per la totalità degli allievi. Criteri: essenzialità, congruenza, significatività.
- **Metodologie e strategie didattiche:** modalità di gestione della mediazione didattica tra allievi e contenuti di sapere nel lavoro d'aula. Criteri: pluralità, valenza innovativa, protagonismo degli allievi.
- **Organizzazione del setting formativo:** predisposizione delle condizioni organizzative d'aula per l'esercizio del lavoro (spazi, tempi, regole, attori, etc.). Criteri: intenzionalità, varietà, funzionalità per l'apprendimento.
- **Sviluppo della relazione educativa:** dinamica relazionale tra allievi e insegnanti nel lavoro d'aula e nelle altre situazioni educative. Criteri: flessibilità, significatività, funzionalità per l'apprendimento.
- **Progettazione e valutazione dell'insegnamento:** modalità di progettazione didattica e di revisione delle proprie scelte progettuali impiegate dagli insegnanti. Criteri: strutturazione, aderenza alla realtà, analisi critica.
- **Valutazione degli apprendimenti:** modalità di rilevazione e di giudizio impiegate dagli insegnanti per apprezzare i livelli di apprendimento dei propri allievi. Criteri: pluralità, trasparenza, utilità.
- **Personalizzazione dell'apprendimento:** strategie di adeguamento dei processi di insegnamento/apprendimento ai bisogni formativi di ciascun allievo. Criteri: valenza innovativa, attenzione al singolo, dinamicità.
- **Inclusione/integrazione:** strategie di gestione delle diverse forme di diversità (culturale, sessuale, etnica, cognitiva, fisica, etc.) nel lavoro d'aula e nelle altre situazioni educative. Criteri: progettualità, diffusività, sistematicità.
- **Accoglienza/orientamento:** attività finalizzate all'accoglienza e all'orientamento personale, scolastico e professionale degli allievi dell'Istituto. Criteri: personalizzazione, progettualità, raccordo con il curricolo.

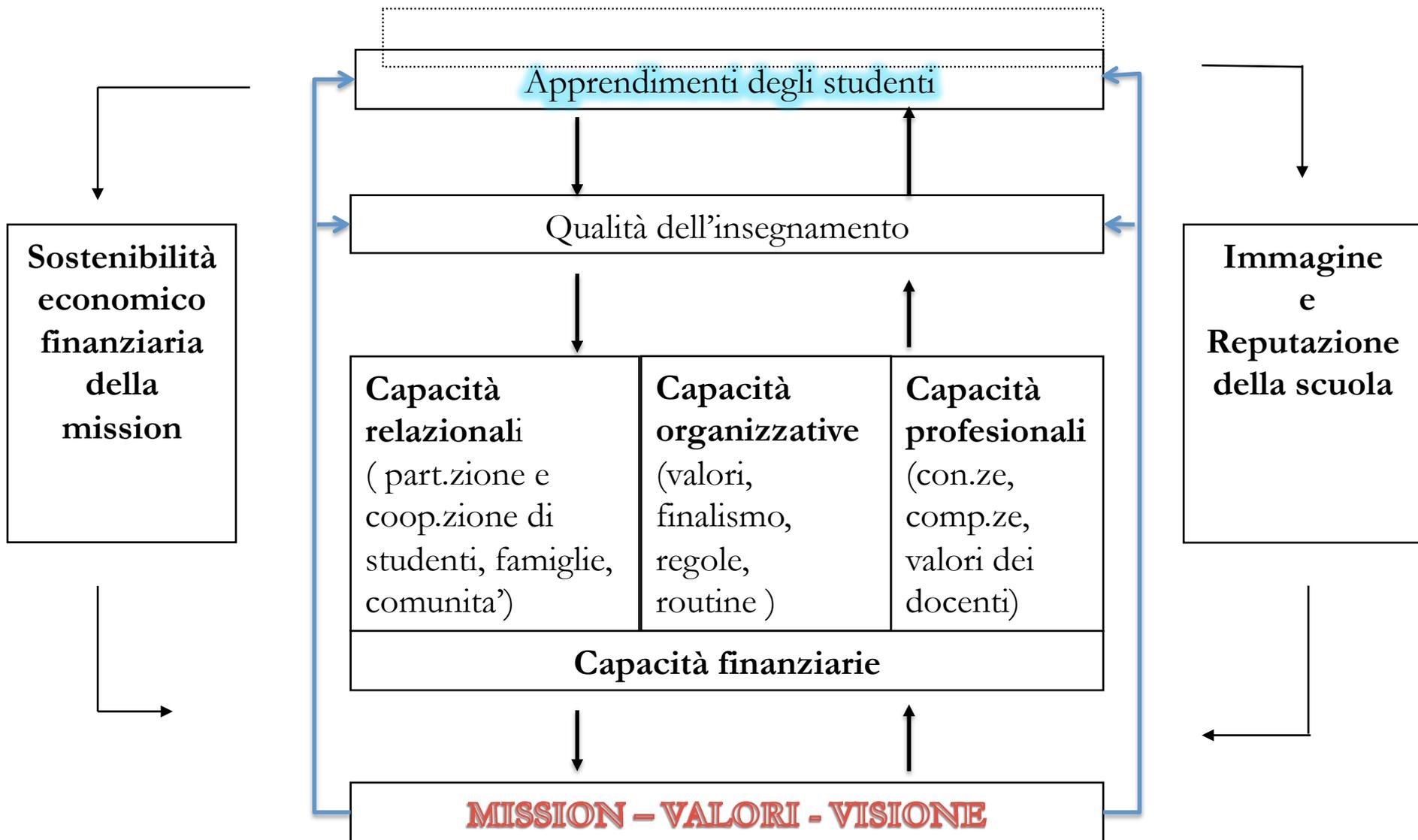
Capacity building

- **Capacità Professionali:** sviluppo professionale, supporto, partecipazione, lavoro di gruppo dei docenti
- **Capacità Relazionali:** supporto, condivisione, partecipazione di studenti e famiglie; costruzione di relazioni fiduciarie con gli stakeholder del territorio e le reti di scuole
- **Capacità Organizzative:** struttura e meccanismi organizzativi; regole e procedure operative di svolgimento dei processi interni, compresi l'organizzazione del tempo scuola, l'uso degli spazi e delle altre risorse materiali e strumentali
- **Capacità finanziarie:** risorse disponibili, compresi spazi, laboratori, biblioteche, attrezzature, tecnologie informatiche a supporto dei processi amministrativi e della didattica

CONTESTO

Il framework teorico di "Leadership for learning"

CONTESTO



CONTESTO

CONTESTO

LEADERSHIP FOR LEARNING E CAPACITÀ PROFESSIONALI (capitale + processi)

Leadership distribuita

Promozione del lavoro di gruppo

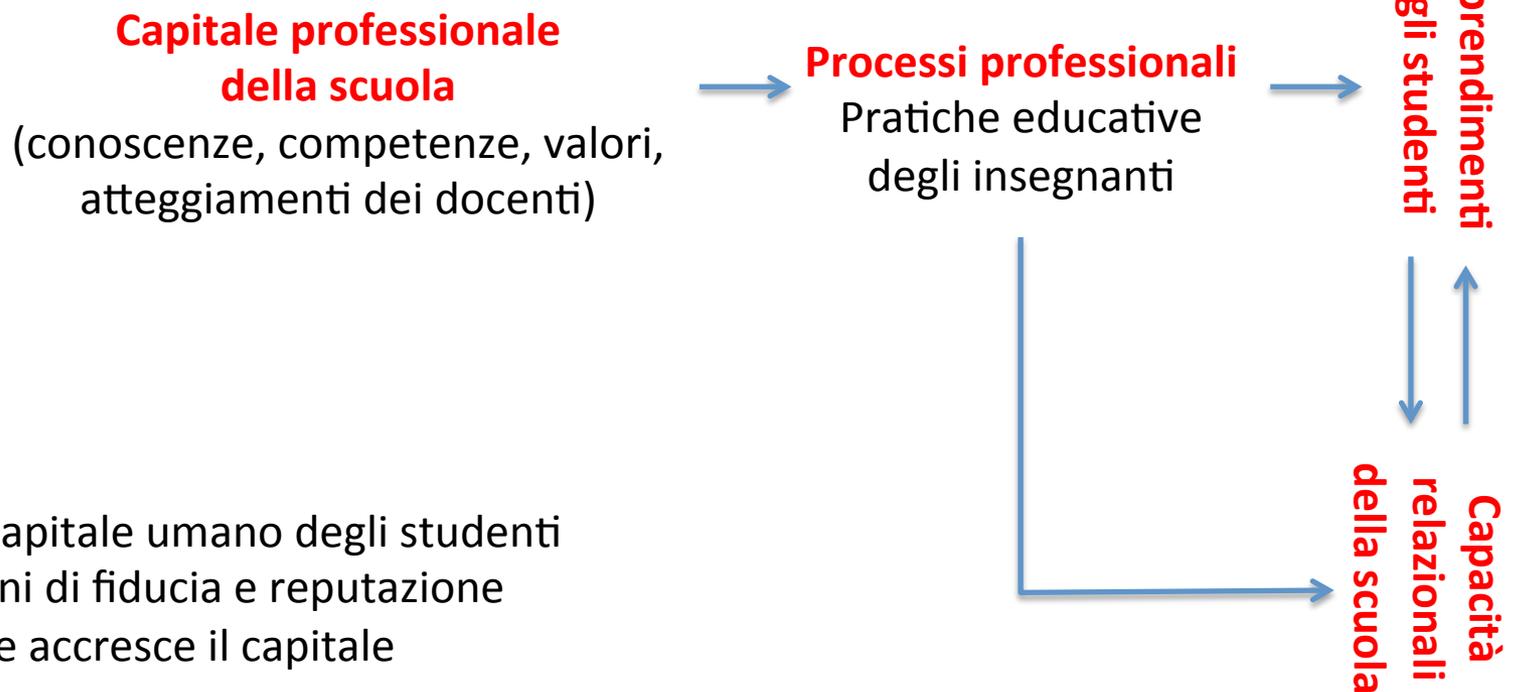
Programmi di sviluppo professionale

Supporto individuale agli insegnanti

Opportunità per il pensiero critico e la riflessione (buffering)

Feedback

Sviluppo delle capacità comunicativo relazionali dei docenti



La crescita del capitale umano degli studenti crea le condizioni di fiducia e reputazione della scuola e ne accresce il capitale relazionale

LEADERSHIP FOR LEARNING E CAPITALE RELAZIONALE (capitale + processi)

Governance partecipativa

Patto di corresponsabilità con le famiglie

Sviluppo di un POF condiviso su base territoriale

Trasparenza e rendicontazione sociale

Accordi di rete e partnership

Sviluppo delle capacità relazionali dei docenti con le famiglie e la comunità

**Capitale relazionale
della scuola**
(fiducia, credibilità, reciprocità nei
confronti di studenti, famiglie e
stakeholder)



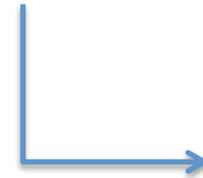
Processi relazionali
Partecipazione e
collaborazione di
studenti, famiglie e
stakeholder della
comunità



**Apprendimenti
degli studenti**



**Capacità
Professionali
della scuola**



La crescita di capitale umano degli
studenti accresce il capitale professionale
della scuola!

LEADERSHIP FOR LEARNING E CAPACITA' ORGANIZZATIVE

Struttura organizzativa

Sistemi operativi di pianificazione, valutazione e rendicontazione

Sistemi operativi di informazione e comunicazione

Sistemi operativi di gestione delle risorse umane

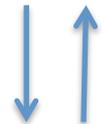
Capitale organizzativo
(valori, finalismo, ruoli,
responsabilità, strutture e
procedure operative)



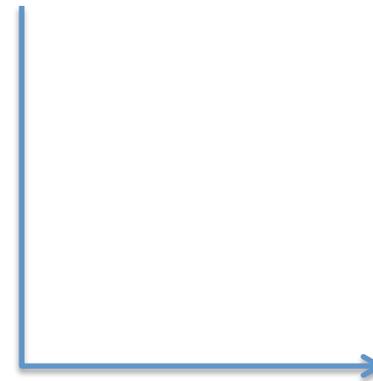
Processi organizzativi
Comportamenti,
relazioni, routines



**Apprendimenti
degli studenti**



**Capacità
Professionali
e Relazionali**



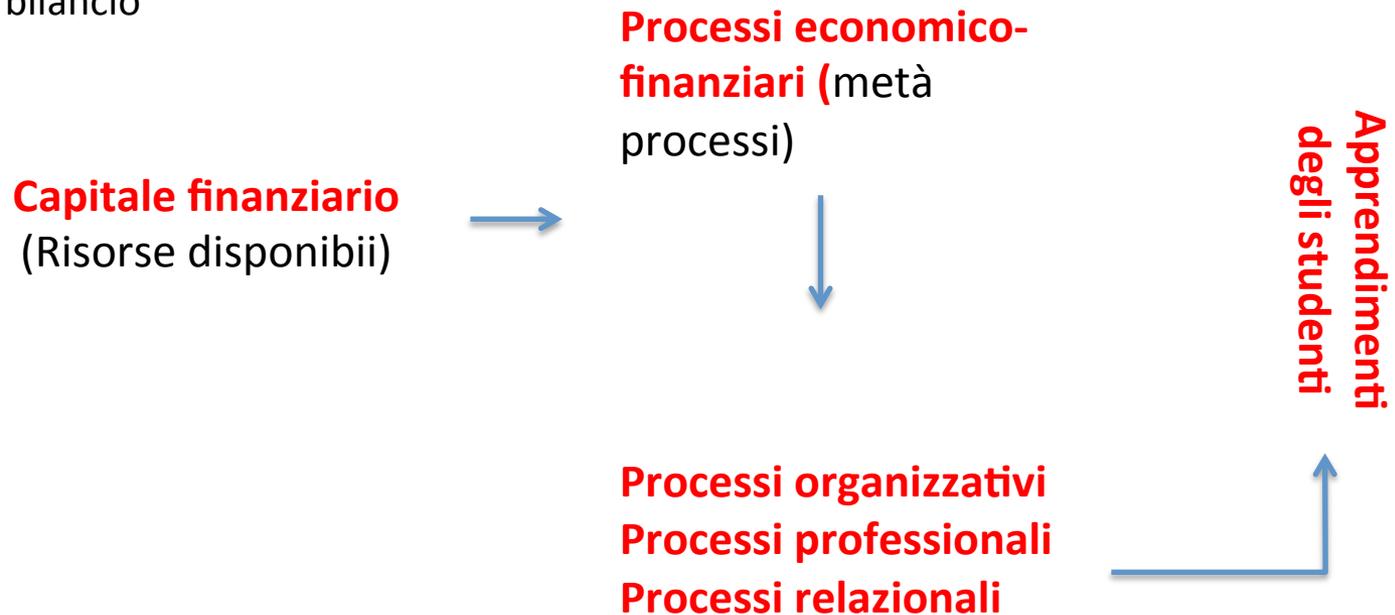
LEADERSHIP FOR LEARNING E CAPACITA' FINANZIARIE

Gestione strategica delle risorse

Strategie di diversificazione delle fonti di finanziamento

Eliminazione dei "MUDA"

Equilibri di bilancio



LEADERSHIP FOR LEARNING, CLIMA E CULTURA ORGANIZZATIVA

La trasformazione del capitale finanziario e del capitale intellettuale in nuovo capitale

Il ruolo chiave del clima e della cultura organizzativa in questo processo di trasformazione

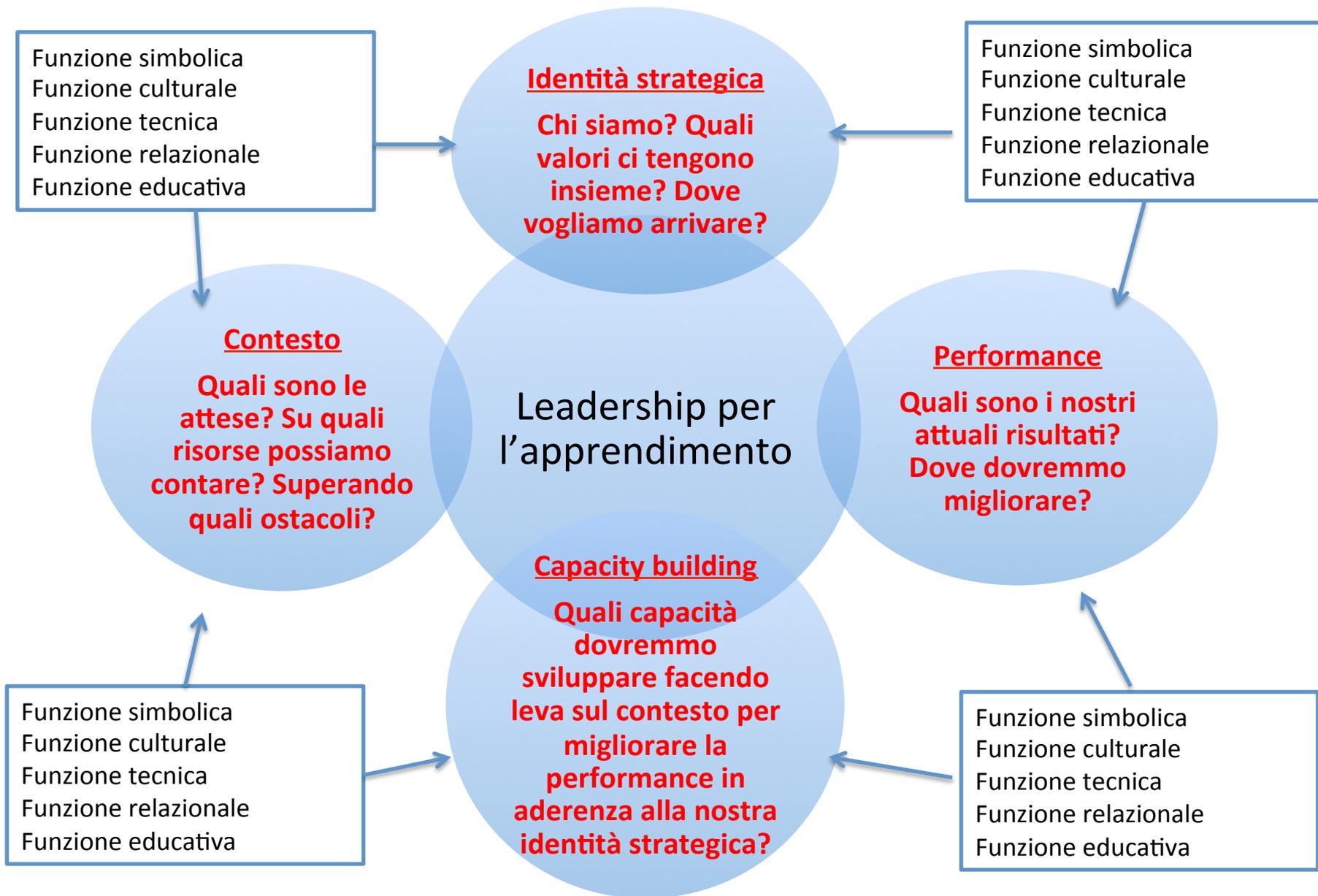
In definitiva leadership for learning è gestione della cultura organizzativa



Operazionalizzazione del framework

- Dal framework generale agli **strumenti di supporto all'azione di leadership**

Leadership per l'apprendimento in azione



Identità istituzionale della scuola
Missione - Valori - Visione

**Analisi strategica del
CONTESTO**

AMBIENTE Politico Economico
Sociale Tecnologico Legale a livello
generale e locale

STAKEHOLDER
(docenti – studenti - famiglie-
comunità)

Analisi strategica

**Analisi strategica della
PERFORMANCE**

APPRENDIMENTI

QUALITA' INSEGNAMENTO

CAPACITA' OPERATIVE

Selezione di Fattori esterni

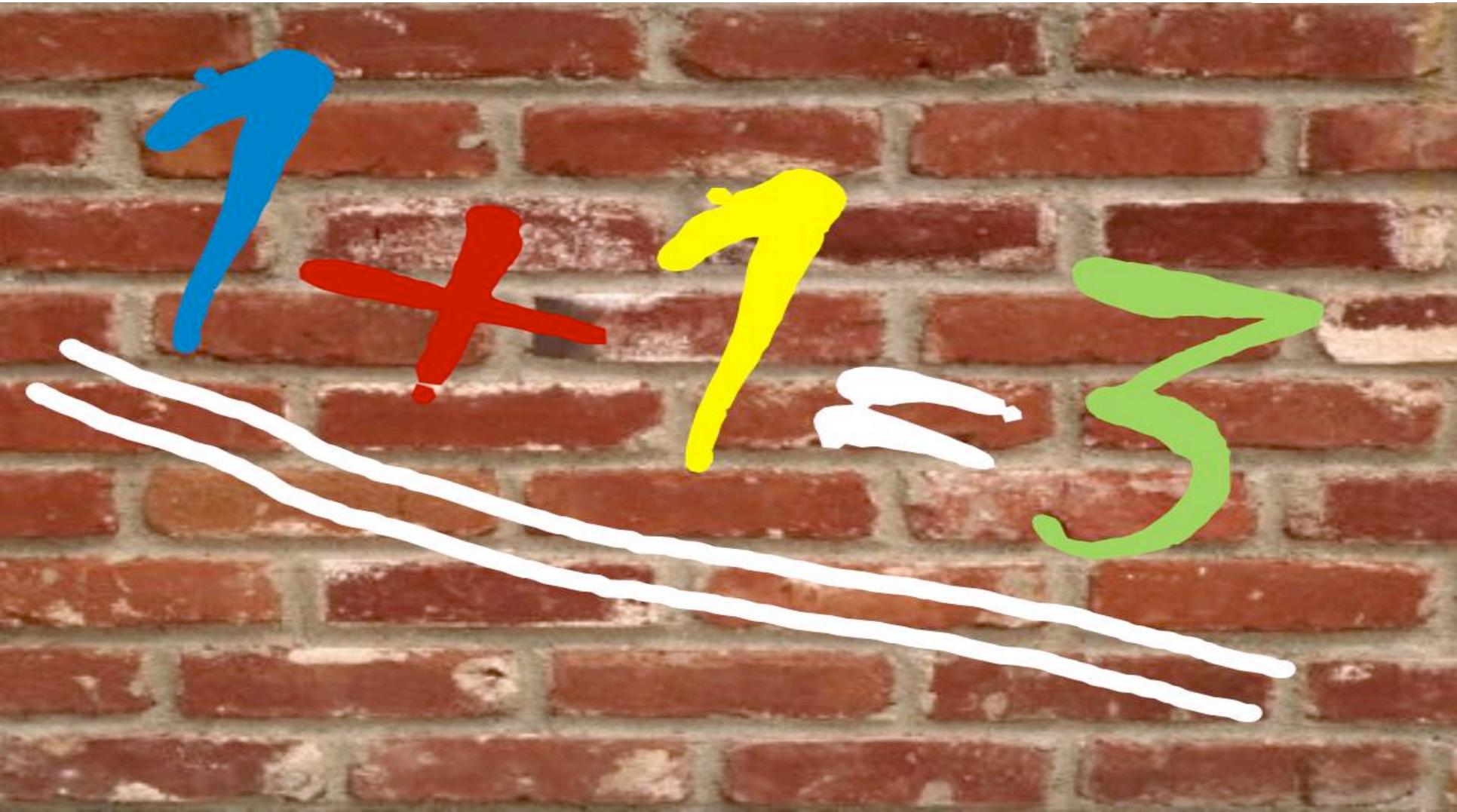
Analisi SWOT

Selezione dei Fattori interni

	Positivi per la realizzazione della visione	Negativi per la realizzazione della visione
Fattori esterni selezionati	Opportunità	Minacce
Fattori interni selezionati	Punti di forza	Punti di debolezza

Critical issues e scelta delle strategie
PIANO DI MIGLIORAMENTO DELLA SCUOLA

DECISIONI BASATE SU EVIDENZE EMPIRICHE!



EVIDENCE BASED EDUCATION

Missione - Valori - Visione

**STRUMENTI DI
Analisi strategica del
contesto**

**SCUOLA IN CHIARO
QUESTIONARIO SCUOLA
ALTRE FONTI
INFORMATIVE**

Analisi strategica

**STRUMENTI DI
Analisi strategica della
performance**

**SNV
SCUOLA IN CHIARO
QUESTIONARIO SCUOLA
QUESTIONARI DI
PERCEZIONE
ALTRI (CAF...)**

Selezione di Fattori esterni

Analisi SWOT

Selezione dei Fattori interni

	Positivi per la realizzazione della visione	Negativi per la realizzazione della visione
Fattori esterni selezionati	Opportunità	Minacce
Fattori interni selezionati	Punti di forza	Punti di debolezza

**Critical issues e scelta delle strategie
PIANO DI MIGLIORAMENTO DELLA SCUOLA**

SCUOLA IN CHIARO

- DATI DI CONTESTO
 - RISORSE STRUTTURALI
 - OFFERTA FORMATIVA
 - STUDENTI
 - PERSONALE
- ESITI FORMATIVI ED EDUCATIVI
- RISORSE FINANZIARIE

QUESTIONARIO SCUOLA

Il questionario verrà restituito ai dirigenti con i dati comparati a quelli delle altre scuole

Sezione I Caratteristiche della scuola

(Numerosità studenti, presenza e utilizzo di spazi e strutture, manutenzione e sicurezza)

Sezione II Offerta formativa e politiche educative

(Durata delle lezioni, progettazione iniziale, progetti realizzati)

Sezione III Organizzazione e direzione della scuola

(Esperienza, stabilità e tempo dedicato ai diversi compiti dal DS, processi decisionali, gestione delle assenze degli studenti e degli episodi problematici, gestione delle assenze degli insegnanti e degli episodi problematici)

Sezione IV Valutazione degli studenti e attività di valutazione interna

(Valutazione degli studenti, attività di valutazione interna)

Sezione V Sviluppo delle risorse umane

(Anzianità, tipologia contrattuale, stabilità, partecipazione a gruppi di lavoro, formazione e aggiornamento)

Sezione VI Coinvolgimento e partecipazione di studenti, famiglie e comunità

(Assenze e sospensioni degli studenti, partecipazione dei genitori, apertura scuola al territorio, reti, accordi, contributi finanziari da privati)

IL SISTEMA INFORMATIVO A SUPPORTO DELLA LEADERSHIP

- MODELLO CONCETTUALE DI CLASSIFICAZIONE, LETTURA E INTERPRETAZIONE DELLE INFORMAZIONI
- SISTEMA BILANCIATO DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE
- DALLE INFORMAZIONI ALLE DECISIONI: LE MAPPE STRATEGICHE

IL SISTEMA INFORMATIVO A SUPPORTO DELLA LEADERSHIP

- **MODELLO CONCETTUALE DI
CLASSIFICAZIONE, LETTURA E
INTERPRETAZIONE DELLE INFORMAZIONI**
- SISTEMA BILANCIATO E MULTIDIMENSIONALE
DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE
- DALLE INFORMAZIONI ALLE DECISIONI: LE
MAPPE STRATEGICHE

Mission Valori Visione

Soddisfazione e cooperazione degli stakeholder

- La scuola è attrattiva nei confronti degli studenti
- Gli studenti hanno successo nei gradi successivi d'istruzione
- Gli studenti si collocano con successo nel mondo del lavoro
- Gli studenti e le famiglie cooperano e sono soddisfatti della scuola
- La comunità partecipa ed è soddisfatta della scuola

Apprendimenti degli studenti

- Gli studenti sono competitivi nei test centralizzati
- Gli studenti hanno padronanza del curriculum
- Gli studenti hanno acquisito abilità e sapere esperienziale
- Gli studenti hanno sviluppato competenze trasversali
- Gli studenti stanno diventando cittadini attivi

Efficacia e innovazione delle pratiche educative

- Sviluppo della didattica curriculare
- Progettazione e Valutazione condivisa della didattica
- Efficacia del recupero e del potenziamento
- Qualità dell'accoglienza
- Inclusività delle attività educative
- Integrazione degli studenti stranieri
- Ampliamento dell'offerta formativa

Sviluppo delle risorse umane e professionalità interattiva

- Formazione
- Lavoro di gruppo
- Leadership distribuita
- Continuità di servizio
- Soddisfazione e motivazione

Sviluppo organizzativo

- Struttura e Sistemi
- Accordi di rete e partnership
- Clima
- Sviluppo tecnologie Informazione e comunicazione
- Funzionalità e sicurezza delle infrastrutture
- Efficacia ed efficienza dei servizi amministrativi

Sostenibilità economico finanziaria

- Allineamento strategico delle risorse
- Utilizzo delle risorse senza sprechi
- Diversificazione delle entrate
- Capacità imprenditoriale
- Equilibri di gestione finanziaria



IL SISTEMA INFORMATIVO A SUPPORTO DELLA LEADERSHIP

- MODELLO CONCETTUALE DI CLASSIFICAZIONE, LETTURA E INTERPRETAZIONE DELLE INFORMAZIONI
- **SISTEMA BILANCIATO E MULTIDIMENSIONALE DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE**
- DALLE INFORMAZIONI ALLE DECISIONI: LE MAPPE STRATEGICHE

SISTEMA BILANCIATO E MULTIDIMENSIONALE DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE

- LEADING - LAGGING KPI
- KPI “SOGGETTIVI” - “OGGETTIVI”
- EFFICACIA - EFFICIENZA
- DOCENTI-STUDENTI-GENITORI-ALTRI
STAKEHOLDER

QUESTIONARI DI PERCEZIONE

- CAF
- AVINES/Stresa
- Siquis
- Progetto qualità
-VALES 1) genitori
- VALES 2) studenti
- VALES 3) [insegnanti](#)

Possibili problemi sul fronte comunicativo relazionale

n	Affermazione ("I genitori e la scuola" – Questionario STRESA)	Rete elem 2002 (1253 q)	Istituto elem (304 q)	Diff rete elem \ Istituto
A1	A mio figlio piace stare a scuola	2,39	2,32	-0,07
A2	Mio figlio considera stimolante il lavoro scolastico	2,23	2,23	=
A3	Mio figlio è incoraggiato a lavorare al meglio delle sue capacità	2,24	2,22	-0,02
A4	La scuola chiarisce quali risultati scolastici si aspetta da mio figlio	2,08	1,98	<u>-0,10</u>
A5	Gli insegnanti mi fanno capire i punti di forza e di debolezza di mio figlio	2,33	2,28	-0,05
A6	Gli insegnanti sono convinti che tutti gli alunni possano apprendere	2,15	2,21	+0,06
A7	Gli insegnanti incoraggiano gli alunni a lavorare autonomamente	2,36	2,40	+0,04
A8	Come genitore mi sento bene accolto nella scuola	2,24	2,22	-0,02
A9	Le occasioni d'incontro offerte ai genitori sono utili	2,26	2,20	-0,06
A10	La scheda di valutazione mi dà utili informazioni sui progressi di mio figlio	2,37	2,23	-0,04
A11	La scuola mi ha spiegato come posso favorire l'apprendimento di mio figlio a casa	1,83	1,70	<u>-0,13</u>
A12	Ho una chiara idea degli obiettivi che la scuola vuole raggiungere	1,77	1,72	-0,05
A13	Il lavoro dei ragazzi è valorizzato nella scuola	2,07	2,08	+0,01
A14	Insegnanti, genitori e alunni hanno un ruolo nel migliorare la scuola	2,19	2,24	+0,05
A15	Gli alunni sono trattati bene a scuola	2,27	2,30	+0,03
A16	Gli insegnanti si preoccupano concretamente del comportamento negativo degli alunni	2,20	2,22	+0,02
A17	Gli alunni rispettano gli insegnanti	2,10	2,13	+0,03
A18	L'edificio è ben tenuto e pulito	1,71	1,86	<u>+0,15</u>
A19	La scuola ha una buona reputazione nella comunità	2,04	2,36	<u>+0,32</u>
A20	Gli insegnanti rispettano gli alunni	2,31	2,37	+0,06
A21	La scuola riesce a coinvolgere i genitori sui problemi relativi all'insegnamento e all'apprendimento	1,94	1,86	-0,08
A22	Il capo d'istituto è disponibile e offre aiuto	1,79	1,70	<u>-0,09</u>
A23	Personalmente mi sento a mio agio nel discutere con gli insegnanti dell'andamento di mio figlio	2,40	2,45	+0,05
A24	La scuola persegue davvero gli obiettivi dichiarati	2,02	2,04	+0,02
A25	Sono soddisfatto dei progressi di mio figlio	2,26	2,30	+0,04
A26	Iscriverei di nuovo mio figlio a questa scuola	2,27	2,41	<u>+0,14</u>

Tabella 3 – Comparazione tra i valori attribuiti alle affermazioni contenute nel questionario dai genitori di scuola primaria dell'intero campione e dai genitori di scuola primaria di un istituto della rete AVIMES. Somministrazione 2002

IL SISTEMA INFORMATIVO A SUPPORTO DELLA LEADERSHIP

- MODELLO CONCETTUALE DI CLASSIFICAZIONE, LETTURA E INTERPRETAZIONE DELLE INFORMAZIONI
- SISTEMA BILANCIATO E MULTIDIMENSIONALE DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE
- **DALLE INFORMAZIONI ALLE DECISIONI: LE MAPPE STRATEGICHE**

1. Creare un Senso d'Urgenza

Esaminando il contesto e l'ambiente esterno

Identificando e discutendo le debolezze esistenti, quelle potenziali e le opportunità



2. Creare una Forte Gruppo di Guida

Formare un gruppo con le capacità di guidare il cambiamento

Incoraggiando il gruppo a lavorare insieme come una vera squadra



3. Sviluppare la Visione

Creando una visione che aiuti a guidare il cambiamento

Sviluppando le strategie per raggiungere questa visione



4. Comunicare la Visione

Usando ogni mezzo possibile per comunicare la nuova visione e le strategie in atto

Trasmettendo i nuovi schemi comportamentali tramite gli esempi del gruppo di leadership



5. Sviluppare le capacità per Agire in Linea con la nuova Visione

Eliminando gli ostacoli al cambiamento

Cambiando i sistemi o le strutture che costituiscono una seria minaccia verso la nuova visione

Incoraggiando una minore avversione al rischio insieme a nuove idee, attività e azioni



6. Pianificare e Raggiungere Successi Immediati

Pianificando con lo scopo di ottenere un miglioramento visibile della performance

Raggiungendo continui piccoli miglioramenti

Riconoscendo e ricompensando il personale coinvolto nei miglioramenti



7. Consolidare i Miglioramenti e Produrre maggiore Cambiamento

Usando la maggiore credibilità acquisita per cambiare i sistemi, le strutture e le politiche che non si adattano alla visione

Rinvigorendo il sistema con nuovi processi, temi e agenti di cambiamento



8. Istituzionalizzando i Nuovi Approcci

Articolando le connessioni tra i nuovi comportamenti e il successo aziendale

Sviluppando i mezzi per assicurare lo sviluppo della leadership e la sua successione

- Grazie per l'attenzione!