



**#ScuolaErasmus**



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



Ambasciatrice Anna Maria Campo



Decreto Ministeriale n. 183 del 7 settembre 2024: Linee Guida per l'insegnamento dell'educazione civica: Riferimenti all'internazionalizzazione



#ScuolaErasmus



Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union



Dichiarazione finale dei Ministri del G7 responsabili per l'Istruzione (Trieste, giugno, 2024)



Raccomandazione relativa alle competenze chiave per l'apprendimento permanente, 22 marzo 2018



Life comp, e big comp2020



Gran deal europeo. 2019



"Global citizenship education: topics and learning objectives" (2015)



Agenda ONU 2030 (goal 4: cittadinanza globale consapevole)



DigComp2.2: il quadro europeo per lo sviluppo delle competenze digitali per i cittadini



GREENCOMP: il quadro europeo delle competenze per la sostenibilità, 2022



Regolamento Europeo sull'intelligenza artificiale (AI ACT), 2024



Linee guida relative allo sviluppo dei processi di internazionalizzazione per la filiera tecnico e professionale il decreto ministeriale n. 241 2023



## L'ambizioso compito della scuola del III millennio

Supportare la **FORMAZIONE DI CITTADINI IN GRADO DI PARTECIPARE CONSAPEVOLMENTE ALLA COSTRUZIONE DI COLLETTIVITA' SEMPRE PIU' AMPIE E COMPOSITE, SIANO ESSE QUELLA NAZIONALE, QUELLA EUROPEA, QUELLA MONDIALE**, e ad affrontare i **GRANDI PROBLEMI DELL'ATTUALE CONDIZIONE UMANA (DEGRADO AMBIENTALE, CAOS CLIMATICO, CRISI ENERGETICHE, DISTRIBUZIONE INEGUALE DELLE RISORSE, MALATTIE, DILEMMI BIOETICI)**.

Come?

Attraverso la **COLLABORAZIONE** tra nazioni, discipline, culture

( **Indicazioni Nazionali per il Curricolo, DPR 234/2012**)



#ScuolaErasmus



Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union



Edgar Morin

« insegnare la **cittadinanza terrestre**, insegnando l'umanità nella sua **unità antropologica e nelle sue diversità individuali e culturali**, così come nella sua comunità di destino caratteristica all'era planetaria, nella quale tutti gli umani sono posti a confronto con gli stessi problemi vitali e mortali" Una Testa ben fatta (1999 p. 107)

Da qualche parte dobbiamo partire.  
Da dove partiamo?



#ScuolaErasmus



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



# L'identità professionale del dirigente scolastico (Decreto Legislativo 1998, n. 59 e decreto legislativo 165/2001, art. 21)



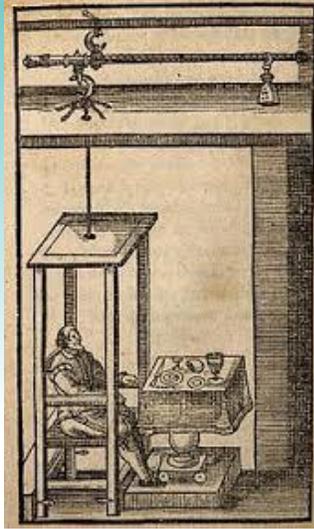
#ScuolaErasmus



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



# Privilegiare la misurazione/rendicontazione o la metacognizione



...l'analisi e il sofisma fecero di quest'uomo ciò che le fiamme fanno d'un edificio al vento. G. Gozzano



#ScuolaErasmus



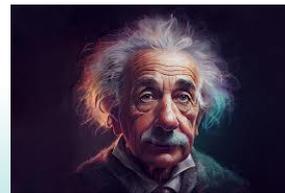
Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Edward Manet, 1877

Totò Merumeni, il distruttore di se stesso, disponibile su You Tube

l'immagine rappresenta il medico dell'Università di Padova Santorio Santorio, inventore della bilancia pesa persone, scranno sul quale l'ingegnoso medico veneziano ha passato trent'anni della sua vita, senza scendere neanche per dormire. Un ingegno dietologico inesorabile perché, una volta assunta la giusta quantità di alimenti, la sedia si allontanava rendendo irraggiungibili le leccornie in bella mostra sul tavolo.

“Non tutto ciò che può essere misurabile conta e non tutto ciò che conta può essere misurabile.”  
Albert Einstein



Ministero dell'Istruzione e del Merito



Finanziato dall'Unione europea



**Leadership educativa**



**Managerialità imprenditoriale**



fondata sulle scienze dell'educazione, orientate a far crescere la qualità della didattica attraverso lo sviluppo di competenze didattiche generali e di strategie di empowerment, basate sul concetto di scuola/comunità.

efficiente, esecutiva, fondata sulla cultura di impresa, basata sul concetto di scuola/impresa.

La migliore soluzione per il dirigente scolastico è quella di ridefinire la propria professionalità in termini manageriali, abbandonando ogni connotazione di tipo "didattico", oppure è preferibile recuperare la dimensione didattica intesa come parte fondativa dell'identità professionale di chi dirige una scuola?



Fiorin I., Dirigenti al bivio, in Strutture di professionalità per la dirigenza scolastica, Editrice La Scuola, 2005

### Identità del DS secondo la normativa vigente

Leadership democratica	Leadership distribuita	Leadership rendicontativa.
<p>sancita, oltre che dal DPR 416/74, istitutivo degli organi collegiali, dal D.L.vo 59/98 che ha individuato nel dirigente, il titolare delle relazioni sindacali, dalla legge 107/2015 che, pur valorizzando la figura del dirigente scolastico mediante nuove attribuzioni, garantisce, al comma 2, la partecipazione alle decisioni concernenti l'organizzazione e, in genere, la vita della scuola, degli organi collegiali.</p>	<p>prevista, oltre che dal citato DPR 416/74 (che ha sancito, tra l'altro, le figure dei collaboratori del capo di istituto, a quel tempo eletti, ma tra i quali il "capo" poteva scegliere il suo vice), anche dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del comparto scuola, che ha introdotto, a partire dall'Anno Scolastico 2003-2004, le figure delle funzioni strumentali all'elaborazione dell'allora POF , oggi, PTOF.</p>	<p>comunemente indicata con il termine inglese "accountability" che si basa sul dovere della scuola, in primis del dirigente che la rappresenta, di rendere conto allo Stato e a tutti gli stakeholder, è sancita dal Decreto Legislativo 150/2009 (produttività del pubblico impiego) , dal DPR 80\2013 (sistema nazionale di valutazione); dalla Direttiva 36\2016 e successive linee guida e note (valutazione dei dirigenti scolastici).</p>
<p>Confermano la leadership educativa</p>		<p>Conferma la managerialità</p>



Il Ds tra due fuochi  
...anche nel processo di internazionalizzazione



#ScuolaErasmus

Corrente **sistematizzante** che spinge alla leadership transattiva (istruzionale, manageriale)



Corrente **umanizzante** che spinge alla leadership trasformativa (educativa)



È una **pressione top down**, esercitata dai così detti sistematizzatori e rappresentata dalle **richieste di accountability, provenienti dalle autorità amministrative centrali** che impongono dispositivi gestionali e organizzativi formali quali l'autovalutazione d'istituto, la pianificazione del miglioramento, la rendicontazione delle performance, la valutazione delle prestazioni.

Spinta verso la leadership transattiva tendente a sistematizzare, razionalizzare, formalizzare, misurare.

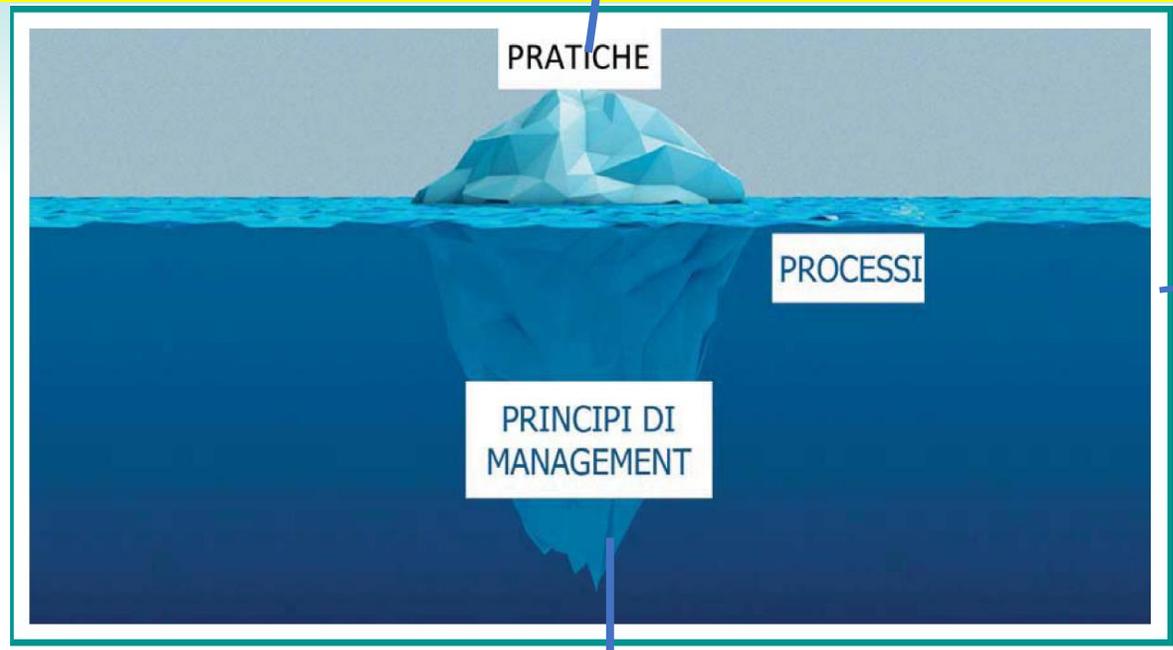
È una **pressione bottom up**, esercitata dalla **comunità scolastica, fondata sui bisogni espressi da famiglie, studenti, insegnanti** che stimola il DS verso l'esplorazione visionaria, l'ispirazione, l'empatia, la creatività.



Fonte: The theoretical construct of leadership for learning, in RICERCAZIONE Six-monthly Journal on Learning Research and Innovation in Education, June 2015

**Come gestire un equilibrio dinamico tra forze sistematizzanti e forze umanizzanti?**

**cose visibili, il lavoro che i dirigenti svolgono ogni giorno nella scuola** ( nella ricerca azione svolta a Trento 21 indicatori, 7 dei quali relativi alle prove standardizzate Invalsi, 4 relativi al successo negli studi a seguito, 2 relativi agli inserimenti lavorativi, 3 relativi a percentuale di abbandoni, assenze e trasferimenti degli studenti, 1 relativo agli esiti formativi (percentuale di ammessi) e i restanti relativi ad aspetti particolari come numero di certificazioni linguistiche e informatiche, numero di classi con CLIL, numero e tipologia di stage, risparmio dei costi amministrativo generali.



I processi sono invisibili all'osservatore estemporaneo ma ben noti agli architetti delle organizzazioni:

1. Orientamento strategico
2. Organizzazione della didattica
3. Gestione dei processi di autovalutazione
4. Sviluppo del capitale professionale
5. Gestione delle reti e delle relazioni con i portatori d'interesse-.

**I principi** (allineamento/obliquità; gestione verticale/orizzontale; transattività/performatività; organizzazione formale/comunità; rendicontazione/bilancio sociale) **sono la parte più profonda, quella che nessuno può vedere e di cui molti ignorano l'esistenza, la cui consapevolezza regola il funzionamento della scuola permettendo al dirigente scolastico di cambiare l'architettura organizzativa (i processi), modificando le pratiche.**



I Processo: ORIENTAMENTO

STRATEGICO



Principio dell'allineamento



Principio dell'obliquità

John Kay



Birkinshaw (2013), sostiene che **il principio dell'allineamento significa che tutti i dipendenti operano per perseguire un obiettivo comune**. La metafora della squadra di canottaggio è impiegata in letteratura per cercare di dare il senso di questo approccio alla gestione degli obiettivi (Kaplan & Norton, 2006):  
I vantaggi riguardano obiettivi di medio-breve termine

L'allineamento presuppone anche lo **sviluppo a cascata degli obiettivi, dagli obiettivi generali a quelli specifici di gruppo, fino ad arrivare agli obiettivi individuali** (ad es. in una scuola, dipartimenti, gradi d'istruzione e singoli insegnanti), utilizzando per ogni sottounità una serie di indicatori chiave di performance che permettono di misurare la prestazione e di attivare meccanismi di controllo.

**Il principio dell'allineamento è correlato all'applicazione di una leadership transattiva.**

Il principio dell'obliquità si applica stabilendo un orientamento di fondo (mission, vision, valori) e perseguendo obiettivi intermedi(o di processo) strumentali al conseguimento degli obiettivi finali.

In base a questo principio **il modo migliore per raggiungere gli obiettivi discendenti dalla mission istituzionale** (per una scuola gli esiti formativi e gli apprendimenti degli studenti) **non consiste nel perseguirli direttamente, ma nel perseguire processi e obiettivi intermedi.**

**Approccio indiretto**, teorizzato dall'economista John Kay, in cui al posto di obiettivi misurabili è definita una visione di sviluppo generale e **le pratiche manageriali si focalizzano sul perseguimento di obiettivi indiretti come lo sviluppo professionale dei docenti, la promozione del lavoro di gruppo o di una cultura organizzativa di collaborazione orientata alla qualità dell'insegnamento e dell'apprendimento.**

**È collegato a una leadership trasformativa**



## Il processo: organizzazione della didattica

### Principio di gestione verticale

**FONDATA SULLA GERARCHIA** (gerarchia di posizione, in base alla quale una persona ha autorità su un'altra in forza della propria posizione nell'organigramma; **di conoscenza**, in base alla quale man mano che si sale verso il vertice aumenta il grado di conoscenza; **di decisione-azione**, in base alla quale le decisioni e le azioni prese da chi sta al vertice definiscono quelle di chi si colloca ai livelli inferiori .

**La leadership istruzionale si fonda sul principio della gerarchia ed un'unica persona occupa le tre posizioni gerarchiche apicali.**

### Principio di gestione orizzontale

Fondata sulla burocrazia, processo orizzontale di **coordinamento del lavoro** e, più precisamente, **SISTEMA DI REGOLE E PROCEDURE formali necessarie per assicurare omogeneità dei comportamenti e generare output uniformi e coerenti.**

Anche con riferimento ad organizzazioni come le scuole dove normalmente le procedure e le regole formali sono considerate in modo molto negativo, in particolare tra i docenti, le procedure formali rappresentano un modo per **stabilizzare i processi d'insegnamento e renderli certi, prevedibili e controllabili nella loro esecuzione, soprattutto in situazioni caratterizzate da forte frammentazione territoriale o elevato turnover.**

### III PROCESSO: GESTIONE DEI PROCESSI DI AUTOVALUTAZIONE



#ScuolaErasmus



#### Principio di transattività

In base al principio di transattività gli **obiettivi autovalutativi sono stretti, chiaramente definiti e misurabili;**

Sono previsti controlli diagnostici, strutture organizzative e procedure formali d'informazione, decisione e coordinamento, nonché incentivi estrinseci collegati alla performance.

Paletta rileva che **sarebbe altamente rischioso per il dirigente limitarsi ad un approccio solamente transattivo, perché gli insegnanti potrebbero non comprendere l'utilità di rigidi sistemi formali e finirebbero per isolare i processi di autovalutazione e miglioramento in strutture e procedure burocratiche.**



#### Principio di performatività

Silins afferma che “mentre i nuovi sistemi di accountability richiedono al dirigente scolastico pratiche di leadership transattiva, dal punto di vista organizzativo la complessità del miglioramento scolastico richiede al dirigente scolastico di “costruire” su di esse un approccio di **leadership trasformativa, basata sul convincimento, la condivisione, lo sviluppo professionale .**

## IV Processo: Sviluppo del capitale professionale



#ScuolaErasmus

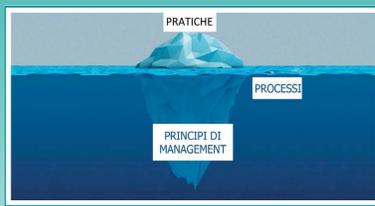
<p><i>Gesellschaft</i> (organizzazione formale)</p>	<p><i>Gemeinschaft</i> (Comunità)</p>
<p>Nella <i>Gesellschaft</i>, la volontà razionale è la forza motivante. Gli individui decidono di mettersi in relazione per raggiungere un vantaggio individuale. <b>I legami tra le persone sono deboli e strumentali, hanno uno scopo essenzialmente utilitaristico che tiene insieme gli individui fintanto che esistono prospettive di tornaconto individuale.</b> Le relazioni sono formali, mediate da procedure di valutazione e dall'intimazione di sanzioni.</p> <p>La <i>Gesellschaft</i> si fonda sulla <b>motivazione estrinseca.</b></p>	<p>Nella <i>Gemeinschaft</i>, la volontà naturale è la forza motivante: gli individui decidono di mettersi in relazione l'un l'altro perché fare questo ha uno scopo e un significato intrinseci. <b>I legami fra le persone sono legami essenzialmente morali, solidi e carichi di significati simbolici, forgiati dalla fiducia reciproca e impostati alla cooperazione</b></p> <p>La <i>Gemeinschaft</i> si fonda sulla <b>motivazione intrinseca.</b></p>

# V Processo: Gestione delle reti e delle relazioni con gli stakeholder



#ScuolaErasmus

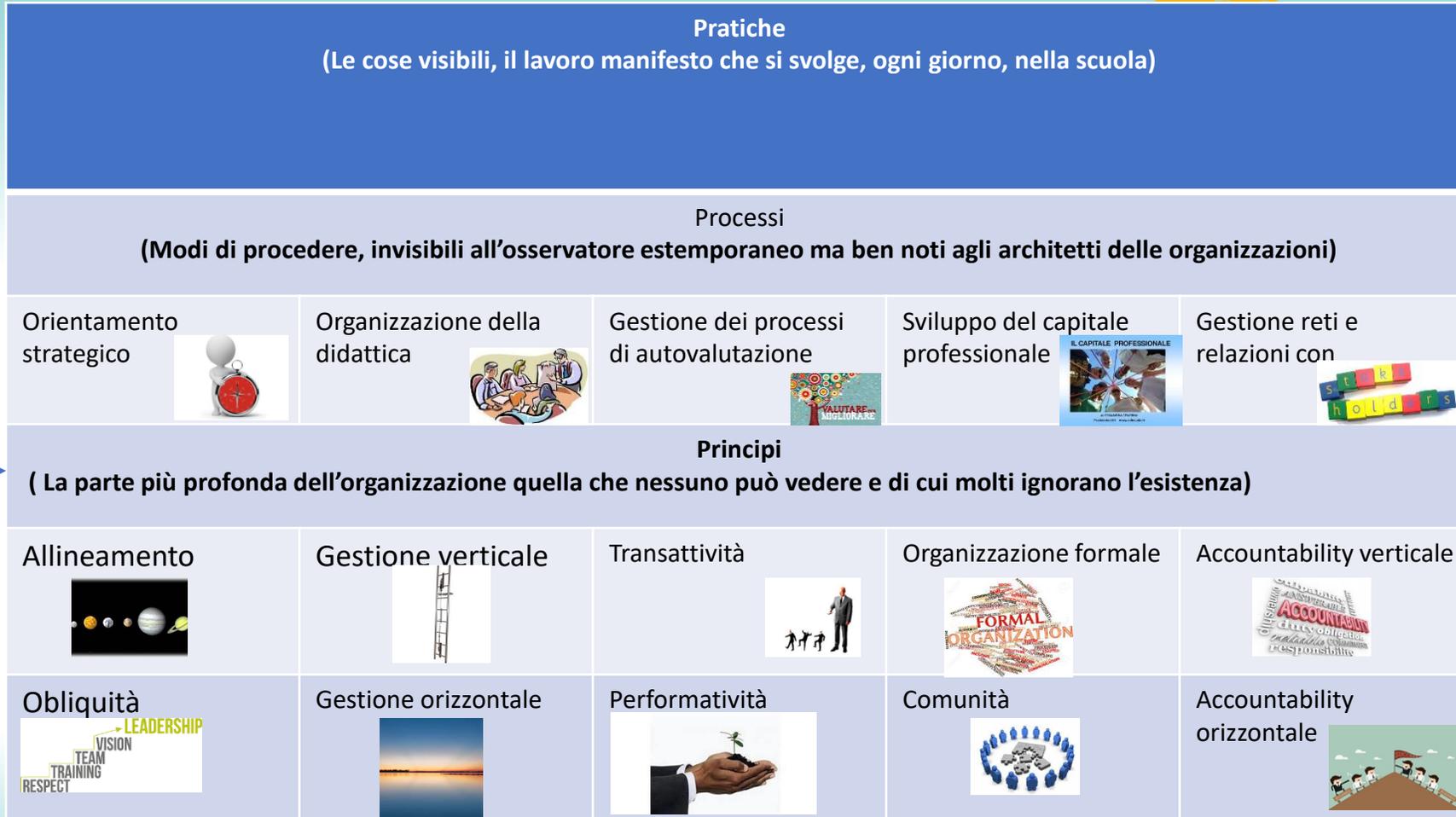
 <b>Accountability verticale</b>	 <b>Accountability orizzontale</b>
<p>L'accountability o rendicontazione verticale è <b>di tipo amministrativo</b> nei confronti delle autorità provinciali e nazionali; è <b>imposta centralmente e in modo uniforme per tutte le scuole secondo schemi rigidamente prestabiliti in quanto deve assicurare controllo e comparabilità.</b></p> <p><b>Puntualizza il ruolo della rendicontazione come funzionale al confronto e alla competizione tra scuole.</b></p>	<p>L'accountability o rendicontazione orizzontale, invece, <b>si fonda sulla cooperazione con portatori di interesse</b> (stakeholder) presenti nel territorio e <b>recupera una fondamentale dimensione di condivisione, caratterizzandosi come un processo volontario</b> che nasce dalla consapevolezza del dovere di render conto ai portatori di interesse circa l'uso che viene fatto dell'autonomia scolastica.</p> <p><b>Focalizza l'esigenza della scuola di costruire rapporti fiduciosi e di reciprocità con i propri stakeholder .</b></p>



# Identificazione di pratiche di managing/leading in uno specifico contesto scolastico



#ScuolaErasmus



Scelte del dirigente



L'applicazione di quali principi da parte del dirigente scolastico è più efficace per promuovere il processo di internazionalizzazione?





## Riferimenti bibliografici (essenziali)

### Letteratura sulla leadership scolastica:

- Ogawa R. & Bossert S. (1995) Leadership as an organizational quality Educational Administration Quarterly, 31(2), pp. 224-243.
- Leithwood K. & Jantzi D. (2005). A Review of Transformational School Leadership Research 1996-2005, Leadership and Policy in Schools, 4(3), pp. 177-199.
- Hallinger P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. Journal of Educational Administration, 49(2), pp. 125-142.

### Teoria manageriale generale:

- Drucker P.F. (2008). Management. Revised Edition. New York: Collins Business
- Mintzberg H. (2009). Il lavoro manageriale in pratica. Milano: Franco Angeli
- Hamel G. (2009). Il futuro del management. Milano: Etas
- Irkinshaw J. (2013). Reinventare il management per ottenere risultati con scelte più intelligenti, Milano, Franco Angeli.



#ScuolaErasmus

Grazie per  
l'attenzione