

La leadership educativa nei sistemi scolastici a bassa autonomia

Recensione del background paper di Monica. E. Mincu, *Leadership in education*, commissionato per Global Education Monitoring Report 2024/5



È sempre più diffusa la convinzione che la leadership educativa, in termini di impatto sull'apprendimento degli studenti, sia il secondo fattore più importante dopo la qualità dell'insegnamento. La leadership dunque è al centro di un'istruzione di qualità.

Il Rapporto GEM 2024/5, (<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000384526.locale=en>) pubblicato il 31 ottobre 2024 in occasione del Global Education Meeting di Fortaleza, in Brasile, esamina le caratteristiche di una leadership scolastica efficace, le differenze tra i vari Paesi e i cambiamenti avvenuti nel tempo. Vengono indagati fattori esterni, tra cui le condizioni sociali, culturali e di governance, per comprendere come essi incidano su una leadership efficace, le politiche che possono essere

messe in atto per sviluppare le competenze dei dirigenti scolastici nei diversi contesti, le visioni e gli obiettivi che guidano la leadership e la misura in cui essa contribuisce a migliorare i risultati di apprendimento, nonché le pratiche attraverso le quali viene esercitata.

In particolare lo studio curato dalla professoressa Mincu prende in esame i sistemi scolastici a bassa autonomia nei quali il ruolo e il profilo dei dirigenti scolastici viene modellato dalla normativa e indaga l'impatto di diversi modelli di governance, gerarchie, mercati e reti, concentrandosi su come la natura delle interazioni tra professionisti, organizzazioni e ambiente circostante influenzi la percezione della leadership scolastica e le opportunità di esercitare una dirigenza efficace e adatta al contesto.

Lo studio si propone di identificare le pratiche e le azioni dei dirigenti scolastici e delle figure intermedie nei diversi contesti economici, culturali e organizzativi fornendo una nuova prospettiva teorica per individuare i fattori che ostacolano o favoriscono la dirigenza scolastica

nei sistemi a bassa autonomia, nei quali la centralizzazione e le barriere organizzative frenano l'innovazione e limitano le possibilità dei dirigenti di agire come leader strategici.

Lo studio si concentra su scuole statali, primarie e secondarie, di quattro Paesi, Francia, Italia, Costa d'Avorio e Romania, nei quali il ruolo di dirigente scolastico è chiaramente distinto da quello di insegnante. La ricerca, a partire dall'analisi dei documenti normativi e degli studi precedenti sulla leadership scolastica nei Paesi in esame, ha coinvolto 30 partecipanti, dirigenti scolastici, ispettori, decisori politici ed esperti accademici attraverso interviste qualitative.

L'autonomia scolastica può essere definita come potere decisionale sugli aspetti chiave della gestione della scuola. Nei sistemi scolastici più autonomi, come ad esempio quello inglese, i dirigenti scolastici hanno poteri decisionali più ampi, la leadership intermedia è chiaramente definita e riconosciuta economicamente e la leadership del dirigente scolastico è considerata elemento centrale della qualità organizzativa. Le scuole con alta autonomia dimostrano efficacia nella gestione, in quanto sono flessibili nella possibilità di operare cambiamenti nelle strutture di gestione, assumono maggiore responsabilità rendicontativa e promuovono lo sviluppo di una leadership di qualità. Nei sistemi a bassa autonomia, invece, le barriere organizzative ostacolano l'innovazione, richiedendo uno sforzo maggiore ai dirigenti scolastici per superarle.

I sistemi scolastici analizzati si basano storicamente su un modello centralizzato, anche se recenti sviluppi normativi hanno introdotto maggiore flessibilità e margine di azione.

I dirigenti scolastici nei sistemi a bassa autonomia sono spesso percepiti come funzionari, amministratori pubblici che applicano regolamenti ministeriali. In questi contesti, la loro capacità di agire con autonomia è limitata ma, nonostante questo, dirigenti particolarmente innovativi sono in grado di superare tali ostacoli, attingendo risorse dalla loro esperienza e competenza personale. Una caratteristica comune ai Paesi analizzati è l'assegnazione ai dirigenti scolastici di compiti prevalentemente amministrativi rispetto a quelli organizzativi e pedagogici con la conseguente percezione del dirigente come burocrate: questo rischia di limitarne la creatività e la capacità innovativa ma dirigenti particolarmente motivati riescono comunque a conciliare le direzioni imposte dalle normative alle esigenze del contesto, migliorando l'organizzazione interna e incidendo sul miglioramento dei risultati di apprendimento. Nei sistemi a bassa autonomia, la carenza di fondi statali comporta la necessità di coinvolgere le famiglie per integrare le risorse necessarie al funzionamento della scuola stessa o la ricerca di altre forme di finanziamento dagli enti locali o delle associazioni del territorio. Pertanto l'interazione tra leader scolastici, insegnanti e stakeholder esterni diventa cruciale per la costruzione di pratiche collaborative volte ad affrontare i vincoli strutturali. La ricerca evidenzia che il tempo dedicato e gli sforzi che i dirigenti scolastici compiono per andare oltre le barriere imposte dai vincoli del sistema sono notevoli.

Nei quattro Paesi coinvolti i dirigenti rilevano da parte del Ministero uno scollamento con la realtà quotidiana delle scuole e sentono pressante la richiesta di azioni amministrative: il principio gerarchico domina, manifestandosi non solo come controllo dall'alto, ma anche come

rigidità strutturale che frammenta il sistema e riduce la coesione scolastica. Anche quando le politiche dichiarano una maggiore autonomia per le scuole, questa è spesso più formale che sostanziale: l'autonomia reale è condizionata dalle risorse assegnate dal centro e dalla rigidità normativa. Questo limita la capacità dei dirigenti scolastici di esercitare un'effettiva leadership educativa e restringe la loro autonomia personale.

Un altro elemento critico comune è la mancanza di percorsi formativi accademici dedicati alla dirigenza scolastica e alla formazione della leadership intermedia. La ricerca mette in luce anche la diffusa consapevolezza della necessità di un approccio pedagogico maggiormente centrato sullo studente nonostante in questi Paesi il sistema scolastico sia fortemente caratterizzato da una didattica trasmissiva: l'innovazione didattica è spesso frenata da una distorta visione sindacalizzata della libertà di insegnamento. Pertanto i dirigenti cercano di superare l'incoerenza tra autonomia dell'insegnamento e leadership scolastica, investendo molte energie nel creare una scuola che metta realmente al centro lo studente.

Elena Fossà

Università di Verona