

ALLEGATO A

Relazione di autovalutazione

Titolo della ricerca: Community Leadership condivisa per il cambiamento

Gruppo di ricerca:

Nome e cognome	Profilo	Ruolo all'interno della ricerca
Elettra Morini	Ricercatrice III livello	Referente per l'accordo INDIRE-IUL, Partecipante al gruppo di ricerca – Sotto gruppo Documentazione scolastica
Serena Greco	CTER	Partecipante al gruppo di ricerca – Sotto gruppo educational leadership
Sara Mori	CTER	Partecipante al gruppo di ricerca – Sotto gruppo clima e benessere
Paola Nencioni	Ricercatrice II livello	Partecipante al gruppo di ricerca – Sotto gruppo educational leadership
Francesca Rossi	Ricercatrice III livello	Partecipante al gruppo di ricerca – Sotto gruppo School as Learning Organisation (SLO)
Francesca Storai	Ricercatrice II livello	Partecipante al gruppo di ricerca – Sotto gruppo Scuola – territorio e rapporti con le reti
Valentina Toci	Ricercatrice III livello	Partecipante al gruppo di ricerca – Sotto gruppo School as Learning Organisation (SLO)

Data di inizio della ricerca: Dicembre 2020

Data della conclusione della ricerca: Dicembre 2023 prorogata a Giugno 2024

Soggetti coinvolti nella valutazione e/o stesura della relazione di autovalutazione:

Nome e Cognome/Soggetti	Facente parte del gruppo di ricerca (Si/No)	Ruolo nella ricerca	Riflessioni
Elettra Morini	SI	Referente per l'accordo INDIRE/IUL	

* * *

Indice della relazione di autovalutazione

I. Aspetti legati ad indicatori di prodotto (output)	2
II. Aspetti legati ad indicatori di risultato (outcome)	6
III. Valutazione di impatto/fattibilità	11
IV. Riflessioni conclusive	14

I. Aspetti legati ad indicatori di prodotto (output)

Raggiungimento degli obiettivi e delle finalità della ricerca.

Alla luce degli obiettivi della ricerca questi sono stati raggiunti? Se vi fosse l'attesa di creare dei prodotti (prototipi, oggetti) questi sono stati realizzati?

Obiettivi previsti	Raggiungimento o meno (Si/No)	Motivi e riflessioni
Individuare e analizzare le pratiche di shared leadership maturate a livello nazionale e internazionale.	SI	All'interno della Community sono stati attivati alcuni gruppi di lavoro e confronto sui temi della Leadership condivisa e della scuola come organizzazione che apprende (SLO). In particolare attraverso una call rivolta a tutte le scuole iscritte si sono potute raccogliere esperienze sul campo di leadership condivisa in particolar modo declinate sui seguenti tre temi: partecipazione giovanile alla governance scolastica; rapporti scuola-famiglia e scuola-territorio, collaborazione e

		<p>benessere. Le esperienze più significative sono state oggetto di percorsi di documentazione partecipata svolti dalle scuole in collaborazione con i ricercatori INDIRE e pubblicati nella Biblioteca dell'Innovazione (https://biblioteca.indire.it/).</p>
<p>Sostenere e approfondire il dibattito sulla leadership condivisa come leva per il miglioramento e l'innovazione.</p>	SI	<p>All'interno del gruppo di lavoro riservato alle reti, attraverso sondaggi, forum e laboratori sincroni si è indagato su quali siano i fattori facilitanti e quali gli ostacoli per la realizzazione di pratiche di leadership condivisa e quello che è emerso è riferibile in maniera speculare anche per la realizzazione efficace di percorso di miglioramento e innovazione: una vision ben definita e condivisa, un alto grado di collaborazione, percorsi di formazione e aggiornamento professionale continuo per tutto il personale, un atteggiamento positivo verso il cambiamento.</p>
<p>Realizzare un'indagine attraverso strumenti di Learning analytics e Natural Language Processing sui temi emergenti dalle interazioni all'interno della community in particolare dei forum.</p>	In parte	<p>Le interazioni all'interno della community sono avvenute prevalentemente all'interno dei gruppi di lavoro e nei momenti di incontro e di confronto in sincrono. Per questo motivo non è stato possibile raccogliere dai forum un numero di testi tali da giustificare l'utilizzo di strumenti di NLP e si è proceduto con un'analisi tematica manuale dei concetti chiave emergenti dal padlet e dall'utilizzo di mentimeter durante i webinar e gli incontri sincroni.</p>
<p>Realizzare indagini attraverso la somministrazione di questionari per approfondimenti sui temi che emergono dal dibattito interno alla community.</p>	In parte	<p>Le motivazioni per il raggiungimento parziale di questo obiettivo sono le medesime esplicitate per l'obiettivo precedente: uno dei limiti della Community è stato infatti quello di non riuscire a coinvolgere attivamente un maggior numero di iscritti in sondaggi e questionari specifici. Gli strumenti di</p>

		comunicazione più utilizzati sono stati quelli che permettevano agli utenti una maggiore libertà di utilizzo, sia in termini di tempistiche che di contenuti su cui esprimere opinioni, commenti, proposte
--	--	--

Produzione scientifica in merito al progetto

Si chiede di riportare la produzione scientifica prodotta ed eventuali azioni in programma:

Indicatore	Già effettuati/in previsione	Quantità	Titoli /allegati	Riferimenti
Articoli scientifici	già effettuato	2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Morini, E., Leadership condivisa a supporto del miglioramento e dell'innovazione scolastica, in Rivista Lasalliana, Gennaio-Marzo, n.1/2023, anno 90 – 1(325) pagg. 65-74. ▪ Turchi, A., Greco S., Morini, E., Nencioni, P., Participatory Communication and Shared Leadership: The European Project Learning Leadership for Change (L2C) – June 2023 Research on Education and Media 15(1):120-129 ▪ Morini, E., & Nencioni, P. (2022). Leadership condivisa per la scuola che apprende. IUL Research, 3(5), 6–28. 	Rivista Lasalliana, Gennaio-Marzo, n.1/2023, anno 90 – 1(325) pagg. 65-74. DOI: 10.2478/rem-2023-0016 https://doi.org/10.57568/iulres.v3i5.220
	in previsione	1	Si prevede di realizzare un paper specifico sui concetti chiave legati al tema della leadership condivisa analizzando i post pubblicati	

			nel padlet, le risposte ai forum e ai sondaggi effettuati tramite Mentimeter	
Capitoli di libri				
Partecipazione a convegni		3	Presentazione della Community durante le varie edizioni di Fiera Didacta sia Firenze che Catania (2021 - 2022 - 2023) in occasione dei workshop e dei seminari dedicati al tema della Leadership e della partecipazione giovanile alla governance scolastica.	https://fieradidacta.indire.it/it/
Altro	Lezione di dottorato	1	Lezione dal titolo Leadership condivisa per il cambiamento, svolta in occasione del Corso di Dottorato Nazionale "Learning Sciences and Digital Technologies" XXXVIII ciclo percorso "percorso "Educational Leadership: sostenere e promuovere comunità professionali di apprendimento".	Sede Università Telematica degli Studi IUL, Salone Lombardo Radice, Via Buonarroti, 10, in data 20 novembre 2023

Condivisione e diffusione del materiale prodotto

Si prega di riportare se ci sono stati o sono previsti la partecipazione ad eventi di diffusione dei dati o alla partecipazione a gruppi nazionali/internazionali relativi al tema trattato nella ricerca.

Indicatore	Quantità	Nomine/Indicazioni gruppi/Allegati
Report	3 annuali	Reportistica reperibile all'interno della sezione teams dedicata Report Community 2020 23.doc X Si allega con lo stesso nome file
Partecipazione a gruppi nazionali		
Partecipazione a gruppi internazionali		
Altro	Come riportato nella sezione precedente il gruppo di ricerca ha partecipato a workshop e seminari durante le varie edizioni di Fiera Didacta. In queste occasioni è stata presentata la Community sia in riferimento al tema della leadership educativa che della partecipazione giovanile alla governance scolastica.	

II. Aspetti legati ad indicatori di risultato (outcome)

Soggetti coinvolti

Si richiede di identificare i risultati attesi della ricerca in relazione agli attori coinvolti:

Risultati attesi	Soggetti coinvolti	Riflessioni
Creazione di una community di interesse attorno al tema della leadership condivisa	Docenti, Dirigenti Scolastici, Figure di sistema, Ricercatori	Il risultato è stato raggiunto in termini di informazione/formazione di tutti i soggetti coinvolti. Per quanto riguarda i momenti di interazione e confronto, questi si sono svolti con un numero inferiore di utenti.
Identificazione di fattori facilitanti e ostativi alla realizzazione e diffusione di pratiche di leadership condivisa	Docenti, Dirigenti Scolastici, Figure di sistema, Ricercatori, Rappresentanti di rete di scuole (FARO, LISACA, Amico...)	Il risultato è stato raggiunto anche grazie al coinvolgimento e alla partecipazione attiva di alcune scuole e dei rappresentanti di alcune reti di scuole che hanno facilitato il dialogo con le scuole affiliate.

Si chiede inoltre di riportare quali sono stati complessivamente i soggetti coinvolti nel processo di ricerca e se questi siano stati gli stessi destinatari dei risultati (Il percorso della ricerca e dunque gli stakeholders cambiano a seconda dell'oggetto della ricerca e dei risultati attesi.)

Committente della ricerca	Soggetti coinvolti nella ricerca	N. soggetti	Soggetti destinatari dei risultati	N. soggetti	Note
INDIRE_IUL	Ricercatori	7	Docenti, Dirigenti Scolastici, Figure di sistema, Ricercatori, Rappresentanti di rete di scuole (FARO, LISACA, Amico...)	1255	

Livello di innovazione

Si chiede di indagare il livello di innovazione percepito secondo due aspetti principali: uno fa riferimento alla metodologia utilizzata nel progetto e agli strumenti messi a punto (se l'aspetto innovativo era previsto); l'altro, centrale, relativo ai risultati della ricerca.

Si possono in questo caso anche riportare dati o estrapolazioni delle interviste o dei questionari descrivendo brevemente qui di seguito quanto emerso:

Per quanto riguarda la metodologia utilizzata, la decisione di strutturare l'ambiente online sotto forma di Community di interesse per l'informazione e l'autoformazione dei partecipanti ha rappresentato una prima sperimentazione sulla possibilità di coinvolgere utenti interessati ad uno specifico tema in modo volontario e anche senza un riconoscimento ufficiale dell'attività svolta all'interno dell'ambiente. Questo da un lato ha costituito un limite perché, soprattutto i docenti, sono soliti richiedere attestati e certificazioni, dall'altro però ha consentito di coinvolgere un numero effettivamente più limitato di docenti ma realmente interessati e attivi nel confronto e nei gruppi di lavoro.

Per quanto riguarda i risultati della ricerca si riportano di seguito, a titolo esemplificativo, alcune risposte dal padlet, relativamente alla suggestione "Come si può definire la leadership condivisa secondo la tua esperienza"?

Alcuni utenti hanno condiviso riflessioni di altri:

- *"La leadership condivisa è la capacità di innovare che distingue un leader da un epigono" (S. Jobs).*
- *"Il concetto di leadership condivisa rimanda all'idea di Goldman di leadership democratica in cui la partecipazione, la collaborazione e la comunicazione sono le competenze principali".*

Altri utenti hanno inserito delle riflessioni proprie, a comprova dell'interesse per la tematica:

- *"La leadership condivisa rappresenta un nuovo approccio rispetto alla gestione e organizzazione degli istituti scolastici; in altre parole, lo staff del quale si avvale un Dirigente scolastico collabora alla costruzione di una vera e propria comunità di pratica".*
- *"La leadership condivisa si basa sulla concezione di scuola come luogo di comunità, in una visione orizzontale della società-scuola, che fa rete con il territorio. La concezione piramidale è, al di là della questione dei ruoli, sempre meno efficace via via che la realtà scuola si fa più complessa e calata nel contesto".*
- *"La leadership condivisa dovrebbe avere alla base la fiducia, ciò significa saper individuare i propri collaboratori e delegare appieno".*
- *"Un obiettivo che mi pongo è di esercitare la leadership in modo condiviso non solo nel senso di distribuire compiti e responsabilità, ma, soprattutto, nel senso di riuscire ad ottenere una condivisione che sia adesione ai valori di fondo e agli obiettivi di sviluppo che ispirano il mio agire da leader educativo della scuola che dirigo".*
- *"Leadership condivisa per me è parte del concetto di scuola innovativa intesa come comunità di pratiche".*
- *"Leadership condivisa è accendere il motore della cittadinanza attiva e non spegnerlo mai più".*

- *“La Leadership condivisa è un modello organizzativo innovativo che si basa sulla fiducia e sulla condivisione delle azioni con un gruppo di persone che dovrebbe essere formato da persone coerenti, che hanno a cuore il bene di un'istituzione e il successo formativo degli alunni che ne fanno parte. Alla base di tutto ciò c'è la fiducia che il DS ha nei confronti dei propri collaboratori. Ancora oggi nella scuola si pecca nel processo comunicativo, la comunicazione è un punto di debolezza che deve far necessariamente parte di un'organizzazione in cui la leadership è condivisa”.*

E alcune risposte emerse dai sondaggi effettuati durante gli incontri sincroni:



Sinteticamente riportando il giudizio in modo sintetico si può dire che:

Soggetti	Innovazione rispetto alla metodologia del progetto di ricerca	Innovazione rispetto ai risultati
Partecipanti alla ricerca	Sperimentazione di un modello di autoformazione e informazione sotto forma di Community di interesse	Identificazione di fattori abilitanti e ostativi alla realizzazione e diffusione di pratiche di leadership condivisa emersi direttamente dal racconto e dalla documentazione di esperienze significative delle scuole.
Portatori di interesse per i risultati	Identificazione di strumenti, metodi e contenuti per coinvolgere gli utenti all'interno di una community online	Indicazioni di policy per la formazione e la valorizzazione delle figure di sistema e per la creazione di comunità professionali di apprendimento.

Livello di soddisfazione

Si chiede di indagare il livello di soddisfazione secondo due dimensioni principali: l'andamento del progetto di ricerca per coloro che vi hanno preso parte e i risultati della ricerca se questi comportavano una restituzione a degli stakeholders.

Come indica Micelli (¹ Micelli S. The emergence of professional virtual communities. A learning perspective. Athos s.r.l. ,Venezia-Mestre 2000) una comunità virtuale è un gruppo di persone che condividono un insieme di pratiche, attività o interessi lavorativi, e che trovano in internet l'ambiente per accedere a specifiche informazioni, per incontrarsi, per interagire e condividere esperienze e conoscenza. Esse traggono benefici dallo scambio di informazioni e dal sistema di relazioni, sviluppando collaborativamente e dinamicamente migliori pratiche, soluzioni e conoscenza.

Il principale risultato atteso del progetto era la creazione e il consolidamento di una comunità di pratiche in Italia attorno al tema della leadership condivisa, risultato che è stato complessivamente raggiunto. Il veloce raggiungimento di un numero molto elevato di iscritti durante la prima annualità ha confermato come nella scuola ci sia un generale interesse per la tematica soprattutto da parte dei dirigenti e dei docenti che occupano posizioni di middle management, ma non solo. Particolarmente interessante è stata la risposta delle scuole alla call per la raccolta di esperienze significative di leadership condivisa che ha visto poi l'apertura di due gruppi di lavoro sulla documentazione per poter sostenere le scuole selezionate nell'attivazione di percorsi per la realizzazione di video per la valorizzazione e la diffusione di queste esperienze.

Sinteticamente riportando il giudizio in modo sintetico si può dire che:

Soggetti	Soddisfazione per come si è svolto il processo di ricerca	Soddisfazione per i risultati della ricerca
Partecipanti alla ricerca	Coinvolgimento attivo di gruppi di docenti e scuole soprattutto nei gruppi di lavoro e con riferimento alla dimensione della documentazione scolastica.	Feedback positivo da parte delle scuole sia in termini di iscrizione alla community che di partecipazione ai webinar e ai laboratori sincroni sui temi della documentazione scolastica.
Portatori di interesse per i risultati	Analisi di pratiche attraverso il racconto e la documentazione da parte delle scuole. Valorizzazione della “voce della scuola”. Integrazione di prospettive differenti.	Identificazione di elementi e dimensioni per approfondimenti di ricerca.

III. Valutazione di impatto/fattibilità

Impatto percepito

L'impatto percepito viene rilevato su due fronti: quello interno della IUL, ossia quali benefici può portare il progetto di ricerca all'interno dell'università o rispetto al suo posizionamento nel dibattito scientifico. Quello esterno se sono previsti dei destinatari della ricerca.

	Impatto interno	Impatto verso l'esterno
Università IUL	<p>Il progetto ha consentito di approfondire il tema della leadership educativa in generale e della leadership condivisa in particolare, offrendo spunti interessanti per ulteriori approfondimenti di ricerca.</p> <p>Il progetto ha offerto un ambiente di autoformazione per personale scolastico, docente e non, con un piano editoriale e un palinsesto di eventi che potevano essere utilizzati anche a supporto di Master e Corsi di specializzazione sul tema della leadership educativa.</p>	
Altri stakeholders (specificare) INDIRE	<p>Si tratta dell'istituto con cui l'Università collabora, in maniera paritaria, per la conduzione delle diverse attività progettuali (quindi non di un semplice stakeholder).</p> <p>L'impatto per INDIRE è stato molto importante in termini di creazione di una Community di docenti e scuole interessate al tema a cui proporre la sperimentazione di risorse/contenuti/modelli e da coinvolgere in ulteriori indagini e/o approfondimenti di ricerca.</p>	

Livello di trasferibilità/fattibilità metodologica (in merito agli strumenti utilizzati e alle procedure)

La trasferibilità e la fattibilità metodologiche possono essere rilevate sia per quanto riguarda i soggetti che fanno parte del gruppo di ricerca e che hanno portato avanti il progetto, sia da un punto di vista di coloro che vi hanno partecipato a diverso titolo (partecipanti o portatori di interesse per i risultati).

	Fattibilità	Trasferibilità
Per coloro che hanno fatto parte del gruppo di ricerca	Il progetto presente un buon grado di fattibilità, configurandosi come progetto per l'informazione/autoformazione di docenti e dirigenti scolastici attraverso la partecipazione ad una community di pratiche online. Di fondamentale importanza predisporre un piano editoriale ampio e adeguato ai bisogni formativi dell'utenza, che bilanci materiali teorici e operativi.	Il progetto presenta anche un buon livello di trasferibilità in quanto le metodologie di ricerca formazione che sono state adottate possono essere replicate, con gli opportuni adattamenti, ad altre tematiche di ricerca. Il progetto potrebbe anche essere prolungato prevedendo un adeguamento e aggiornamento dei contenuti e del palinsesto degli eventi.
Per altri stakeholders (specificare)		

Livello di fattibilità economica / capacità di spesa

Il progetto è stato realizzato a costo zero per l'Università Telematica degli Studi IUL in quanto ha previsto l'impiego di risorse materiali e umane in carico ad INDIRE.

	€ e %	Specificare/note
Budget iniziale		
Fondi utilizzati in azioni previste		
Fondi utilizzati per azioni rese necessarie in corso d'opera		
Eventuali economie per azioni future (ricaduta economica)		

IV. Riflessioni conclusive

(Considerazioni valutative finali alla luce di quanto emerso prima e possibilità di sviluppi futuri)

La Community Leadership condivisa per il cambiamento si configura, considerando le attività condotte il primo anno, come un ambiente di autoformazione, dove sono a disposizione degli utenti materiali di vario tipo sul tema della leadership scolastica in generale e sulla leadership condivisa in particolare. Per il gruppo di ricerca si tratta sostanzialmente di una prima sperimentazione: a differenza delle precedenti esperienze progettuali, non è previsto per gli utenti nessun riconoscimento per le attività svolte in piattaforma, fatta eccezione per i webinar per i quali è rilasciato un attestato di partecipazione. Per questo il tempo dedicato ai vari moduli è concentrato sulla consultazione e al download dei materiali o alla visione dei video con una limitata interazione nei forum. Alcuni utenti hanno indicato, scrivendo alla mail dedicata, il desiderio di percorsi di formazione maggiormente guidati e accompagnati a cui l'intera istituzione scolastica possa partecipare, percorsi che potrebbero essere inseriti in un progetto più ampio come quello europeo da cui la Community ha avuto origine, adattato al contesto italiano.

Proprio per rispondere a questa esigenza il gruppo di ricerca di INDIRE ha dato avvio, sempre nel 2022, al progetto Leadership condivisa per la scuola che apprende, con il coinvolgimento di 12 scuole, selezionate attraverso apposito bando, in un percorso di ricerca-formazione per la progettazione e attuazione di interventi di miglioramento attraverso un approccio di leadership condivisa.

Come auspicato al termine del primo anno si è inoltre tentato di aumentare le occasioni di interazione tra gli utenti e con il gruppo di ricerca, per formare una vera e propria comunità di pratiche all'interno della quale possano costituirsi gruppi e reti di scuole disponibili a confrontarsi, condividere e supportarsi vicendevolmente per la risoluzione di problemi e la messa in pratica di approcci di governance partecipata e condivisa.

Il primo tentativo è stato condotto con l'apertura del gruppo di lavoro in collaborazione con alcune reti di scuole che però non ha portato alla realizzazione di percorsi specifici quanto piuttosto all'identificazione di temi di interesse per la scuola e di proposte di modalità per attivare percorsi di formazione/autoformazione/accompagnamento.

Insieme alla realizzazione di molte iniziative di formazione e di workshop che si sono svolte in presenza e dunque sui temi della Community ma parallelamente a questa, a dicembre si è comunque deciso di aprire il Gruppo di lavoro dedicato alla documentazione scolastica, con un webinar di avvio e la pubblicazione della call per raccogliere esperienze sul campo tra cui selezionare buone pratiche da condividere sia all'interno della Community che nella sezione dedicata della Biblioteca dell'Innovazione.

A partire da queste esperienze significative si è prevista l'attivazione, durante il 2023, di gruppi di lavoro e di confronto tra scuole e con il gruppo di ricerca ampliato a comprendere esperti di video documentazione afferenti al progetto Biblioteca dell'Innovazione. A maggio 2023 si è tenuto il primo webinar di presentazione delle esperienze selezionate e di proposta di un percorso di documentazione partecipato con l'interazione regolare tra scuole e l'accompagnamento del gruppo di ricerca.

Si sono creati così due distinti gruppi di lavoro con esigenze di documentazione diverse che hanno però entrambi mostrato grande impegno, costanza ed entusiasmo nel portare avanti le consegne assegnate, sebbene impegnative. È la dimostrazione di come i gruppi di lavoro online possano configurarsi e funzionare come piccole ma efficienti comunità di pratica solo quando condividono interessi ed obiettivi e si impegnano come gruppo per il perseguimento di traguardi condivisi.