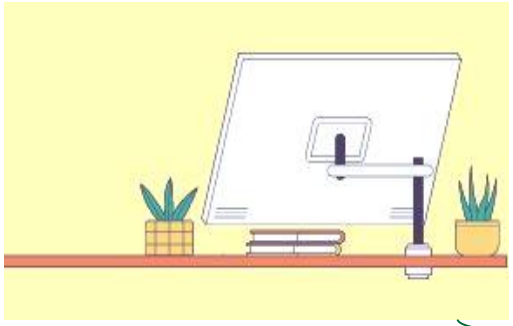
Co-funded by the European Union

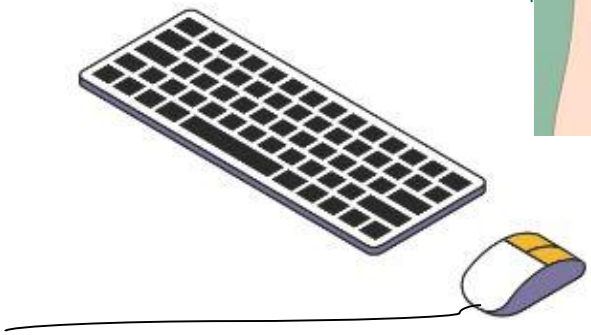
ePRI4ALL
Upskilling School Leaders

Supporto al digitale per i dirigenti della scuola primaria



Unità di apprendimento 3:

LEADERSHIP DI APPRENDIMENTO DIGITALE PER LA COMUNITÀ DELLA SCUOLA PRIMARIA



CEMORI · Universidad de Almería · EKKE Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών National Centre for Social Research · UNIMORE Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia · Universitas Studiorum Mutinensis et Regiensis 1175 · DANMAR COMPUTERS

Co-funded by the European Union

ePRI4ALL Upskilling School Leaders

Acronimo del Progetto:	ePRI4ALL
Nome del Progetto :	Open and digital resources for primary school principals to support inclusive education through online learning
Codice del Progetto:	2021-1-ES01-KA220-SCH-000024243

Storia del documento

Versione	Data	Modifiche	Tipi di modifiche	Prodotto da
Versione 1.0	30/5/2023	--	--	UAL
Versione finale	29/6/2023			UAL
Final draft				

Informazioni sul documento	
Nome identificativo del documento:	R2-T2_LearningMaterials_Module3-ITA
Titolo del documento:	Module 3
Tipo di produzione:	Risultato R2-T2
Data di produzione:	29/6/2023
Tipo di attività:	Materiali per l'apprendimento
Responsabile dell'attività:	UAL
Livello di diffusione:	Aperto

Disclaimer

ePRI4ALL è finanziato dalla Unione Europea. Il contenuto e le opinioni espresse sono quelle degli autori e non necessariamente riflettono quelle dell'Unione Europea o dell'Agenzia esecutiva europea per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione Europea, né EACEA possono essere considerate responsabili di esse.

This work is licensed under CC BY-SA 4.0.

The license enables reusers to distribute, remix, adapt, and build upon the material in any medium or format, so long as attribution is given to the creator. The license allows for commercial use. If you remix, adapt, or build upon the material, you must license the modified material under identical terms.

CEMYRI · Universidad de Almería · EKKE Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών National Centre for Social Research · UNIMORE Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia · DANMAR COMPUTERS

Nota terminologica

In questi materiali parliamo talvolta di "gruppi vulnerabili" i cui membri necessitano di apprendimento inclusivo e scolarizzazione. Riconosciamo che questo termine potrebbe essere frainteso in quanto nasconde molti altri aspetti dell'identità degli individui. Gli alunni e i genitori appartenenti a questi gruppi sono molto più di un'etichetta che è stata loro affibbiata da processi legali o amministrativi.

La vulnerabilità non è inerente al gruppo, ma rappresenta una conseguenza di strutture, sistemi e forse molteplici discriminazioni. Essere etichettati come "vulnerabili" oscura l'operato e la forza di molti alunni e genitori e può essere percepito come deresponsabilizzante.

Tuttavia, in questi materiali stiamo riunendo diversi filoni disciplinari, ognuno con conoscenze e usi specifici della terminologia. Al fine di evitare goffaggini, abbiamo deciso di mantenere la terminologia abbreviata che prevediamo sia familiare alla maggior parte degli utenti di questi materiali.

INDICE

I. Introduzione:

Obiettivi di apprendimento

II. Approccio al concetto di Leadership di Apprendimento Digitale nella scuola primaria

III. Gestione di crisi e conflitti nella comunità scolastica

IV. Modelli e pratiche di Leadership Digitale

V. Guida su come incrementare l'apprendimento della Leadership Digitale per i leader educativi

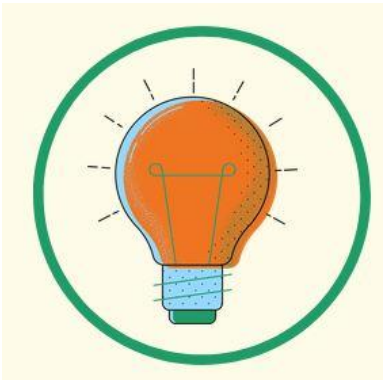
VI. Domande & risposte

Introduzione:

Obiettivi di apprendimento

I. Introduzione: Obiettivi di apprendimento
Al termine di questa formazione

Saprai cos'è la Leadership di Apprendimento Digitale



Capirai come sviluppare una visione condivisa e obiettivi per l'Apprendimento Digitale nella tua scuola

Sarai in grado di ridefinire il tuo ruolo di Leadership al fine di promuovere il coinvolgimento digitale della comunità scolastica

II. Approccio al concetto di Leadership di Apprendimento Digitale nella scuola primaria

Considerazioni principali

È innanzitutto necessario distinguere qual è la differenza principale tra ...

MANAGER SCOLASTICO VS LEADER SCOLASTICO

"**GESTIRE** una scuola significa far fare ad altri, mentre **DIRIGERE** una scuola significa far sì che gli altri vogliano fare".

COSA SI INTENDE PER LEADERSHIP SCOLASTICA?

LEADERSHIP SCOLASTICA: è considerato il lavoro per mobilitare e influenzare gli altri al fine di articolare e raggiungere gli obiettivi e la visione condivisa nella scuola (Leithwood & Richl, 2009)

CHI SONO I LEADER SCOLASTICI?

LEADER SCOLASTICI: (o leader educativi) non sono solo amministratori scolastici in generale, ma anche insegnanti scolastici.

TIPOLOGIE DI LEADERSHIP SCOLASTICA:

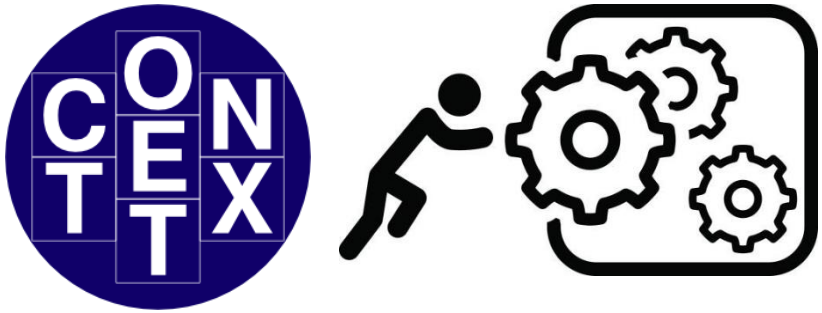
LEADERSHIP EDUCATIVA: sottolinea l'importanza del contesto organizzativo e ambientale al fine di ottenere buoni risultati degli studenti. Considera inoltre che il ruolo dei dirigenti sia fondamentale a tale riguardo (Heck *et al*., 1991).

LEADERSHIP TRASFORMAZIONALE: la scuola (e non il dirigente) è il centro del cambiamento educativo (Heck *et al*., 1991). Il punto è che un'organizzazione non imparerà finché continuerà a promuovere la dipendenza da una persona (Bolívar, 2001). (*) Questa visione ha un forte legame con l'approccio di Leadership Pedagogica. Un concetto che svilupperemo nelle diapositive seguenti.

LEADERSHIP NELL'APPROCCIO BASATO SULL'APPRENDIMENTO: questo approccio integra la dimensione didattica e trasformazionale della leadership (Lewis & Murphy, 2008). Può essere descritto come "tutto quell'insieme di attività svolte dai dirigenti che hanno relazione con il miglioramento dei processi di apprendimento di docenti e studenti".

✓La tecnologia digitale è al centro delle ***competenze del XXI secolo*** come sfida principale per le classi e le scuole.

✓Parallelamente, la ***crisi di COVID-19*** ha fatto sì che i leader scolastici incontrassero nuove sfide ed ha fatto emergere la necessità che i dirigenti fossero leader educativi e non solo amministratori, al fine di coinvolgere e sostenere la comunità scolastica nell'uso della tecnologia digitale per migliorare l'apprendimento.



A seguito delle precedenti considerazioni ...

COSA SI INTENDE PER LEADERSHIP SCOLASTICA DIGITALE?

LEADERSHIP SCOLASTICA DIGITALE: è la capacità dei leader educativi di sviluppare strategie per beneficiare della tecnologia digitale al fine di migliorare l'istruzione in presenza e virtuale.

- ✓ Una delle sfide che i dirigenti delle scuole devono affrontare è sviluppare una migliore comprensione delle competenze necessarie per la leadership digitale. Affrontare questa sfida garantirà agli insegnanti le risorse necessarie per aiutare lo sviluppo delle competenze di base degli studenti per la loro integrazione in una società democratica.

- ✓ In questa linea, vi sono diverse lacune tra l'integrazione della leadership digitale dei dirigenti e l'implementazione della tecnologia da parte degli insegnanti (Alajmi, 2022). Data questa mancanza di competenze in materia di informatica e di tecnologia digitale, molti studenti non beneficiano dell'alfabetizzazione digitale al fine di ottenere un rendimento scolastico ottimale. Questa scarsa integrazione della tecnologia digitale nelle scuole potrebbe essere collegata a una scarsa leadership (Ugur & Tugba, 2019).

Quadri europei come strumenti principali per i leader scolastici

1

QUADRO DI RIFERIMENTO EUROPEO SULLE COMPETENZE DIGITALI DELLE ORGANIZZAZIONI EDUCATIVE - DigCompOrg

Aiuta le istituzioni educative su come gestire le relative strategie organizzative per migliorare la propria capacità di innovazione e ottenere il pieno potenziale dei contenuti delle tecnologie digitali.

2

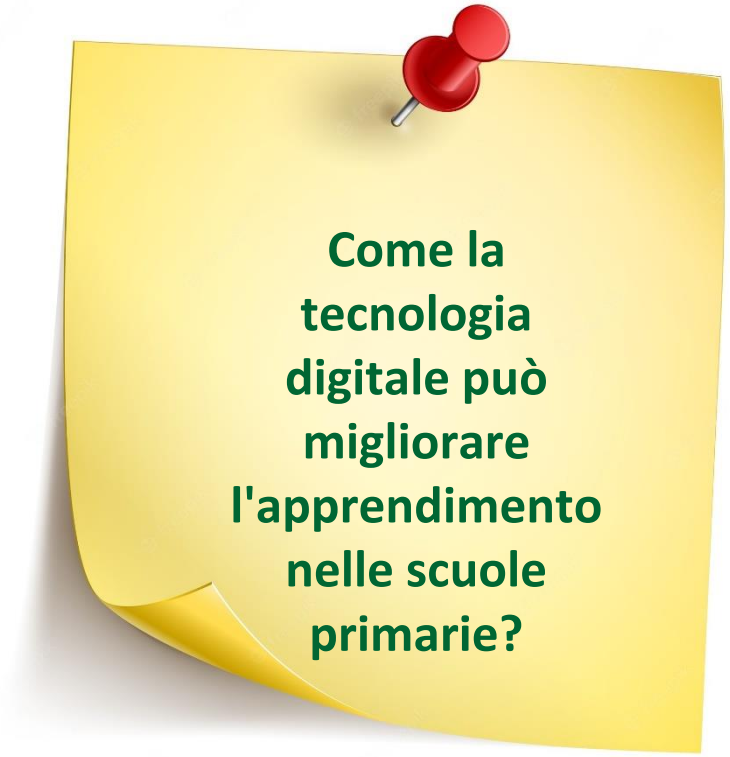
QUADRO EUROPEO PER LA COMPETENZA DIGITALE DEGLI EDUCATORI: DigCompEdu

Indica ai leader scolastici le competenze digitali che gli insegnanti devono sviluppare.

3

DigComp 2.2: IL QUADRO DELLE COMPETENZE DIGITALI PER I CITTADINI

Aiuta i leader scolastici a comprendere quali competenze digitali hanno bisogno di sviluppare i propri studenti durante la loro fase di scolarizzazione.



Si veda l'**Unità 4** per maggiori informazioni relative all'infrastruttura digitale

L'importanza dell'*approccio pedagogico scolastico nell'attuazione del piano digitale scolastico*

- ✓ Anche se le scuole stanno facendo grandi sforzi per incorporare la tecnologia digitale nelle loro classi, è dimostrato che nella maggior parte dei casi questa integrazione non è completamente efficace (Fernández Cruz *et al*., 2018).
- ✓ I motivi principali sono dovuti al fatto che gli insegnanti abbiano ancora parecchie lacune per quanto riguarda le competenze necessarie per utilizzare la tecnologia digitale in classe e al fatto che vi sia un chiaro squilibrio tra l'uso delle risorse tecnologiche all'interno e all'esterno delle scuole.
- ✓ Al fine di migliorare l'integrazione digitale, è necessario attuare progetti strutturati a lungo termine che abbiano un impatto non solo su infrastrutture e risorse, ma anche su piani di formazione tecno-pedagogica, innovazione metodologica, leadership, gestione e coordinamento.

4 aspetti chiave che influenzano il processo di integrazione tecnologica in una comunità scolastica:

1. Competenza digitale degli insegnanti
2. Coordinamento nel lavoro generale e di squadra
3. Coordinamento delle TIC
4. Infrastrutture e risorse educative tecnologiche disponibili

Fonte: García-Valcárcel & Tejedor (2012)

La presenza di infrastrutture e risorse tecnologiche non è sufficiente per garantire una reale integrazione della tecnologia digitale nelle scuole e nelle classi

È necessario superare la visione tradizionale sulla leadership e integrare programmi incentrati su programmi di formazione degli insegnanti in grado di migliorare le strategie pedagogiche e di innovazione all'interno della scuola

Le scuole devono avere un progetto digitale forte che integri la relativa visione pedagogica e digitale e tale progetto dovrebbe essere integrato e guidato dal dirigente e dal team di leadership della scuola per garantirne la riuscita attuazione

Leadership pedagogica per raggiungere un'efficace leadership scolastica digitale

Leadership pedagogica VS Leadership tradizionale

- Visione comune assunta dai dirigenti e dalla comunità scolastica incentrata sul miglioramento dell'apprendimento
- Dinamiche di lavoro collaborativo
- Scambio di conoscenze e competenze tra i leader scolastici
- Trasformazione efficace di atteggiamenti, motivazioni e comportamenti
- Subordinazione dei compiti di gestione amministrativa
- Gestione condivisa con il resto del personale scolastico

- Individuo che occupa una posizione formale di autorità
- Focalizzato su compiti amministrativi e sulla conformità normativa
- Funzioni di gestione che occupano la maggior parte del tempo
- Processo decisionale dall'alto verso il basso

La leadership pedagogica consente al resto del personale scolastico di "essere coinvolto"

La leadership tradizionale pone tutte le responsabilità in una sola persona

Le tecnologie digitali possono migliorare i processi di apprendimento attraverso materiali didattici innovativi e metodologie didattiche più attive ed efficienti (Gerwerc, 2022)

"La tecnologia digitale come mezzo per un fine, non come fine a se stessa"

Per questo è necessario che:

- ✓ **Dirigenti e insegnanti** dovrebbero cooperare per risolvere i problemi condividendo la responsabilità dei risultati e dei fallimenti.
- ✓ Dovrebbero **condividere conoscenze** e soluzioni ai problemi individuali e collettivi relativi ai processi di insegnamento e apprendimento.
- ✓ Dovrebbero **condividere il processo decisionale** al fine di ridistribuire potere e autorità e migliorare le prestazioni scolastiche.
- ✓ I dirigenti devono creare **ambienti di lavoro favorevoli** per l'apprendimento.
- ✓ I dirigenti dovrebbero **agevolare le strutture**, il tempo e gli spazi per supportare il personale scolastico ad aggiornare le proprie *competenze digitali.*

Fonte: Bolívar Botía (2015)

A seguito delle precedenti considerazioni ...

COSA SI INTENDE PER LEADERSHIP PEDAGOGICA DIGITALE?

LEADERSHIP PEDAGOGICA DIGITALE: cercare una visione condivisa di responsabilità (non solo per occupare una posizione di rilievo) in cui tutto il personale educativo ha influenza e un ruolo proattivo nelle rispettive aree di lavoro. Essere un leader pedagogico digitale implica affrontare la prospettiva digitale e gli strumenti dell'approccio di leadership pedagogica al fine di dare agli studenti l'apprendimento migliore.

Scopri di più sulla leadership pedagogica

5 Principi fondamentali di leadership applicabili nel contesto dell'apprendimento digitale

suggeriti da The International Society for Technology in Education (ISTE) (AlAjmi, 2021, pag. 2-3):

1

Excellence in Professional Practice: Excellence in learning and teaching means to have a strong awareness of the content that needs to be taught and delivered to learners (Christopoulous *et al.*, 2021). Teachers should also bear the needed pedagogical competencies to ensure that skills are conveyed to learners. School leaders should promote a conducive environment for innovation and professional learning, aimed at enabling students to learn through digital and technological resources.

2

Visionary Leadership: it focuses on the integration of a clear vision by the digital leader in terms of where they want to direct their organization. This vision improves the efficiency of decision-making processes. Digital leadership also improves school´s principals awareness and understanding of existing problems. In this sense, Educators must stay updated on current technology trends not only to communicate but also to articulate the visión of leadership and developement with the stakeholders (Botham, 2018). School leaders have to create and maintain the resources and connections that are required in the age of digital learning; implementing the shared vision of integrating technology in view of promoting school transformation.

Si veda l'**Unità 2** per maggiori informazioni relative all'intelligenza digitale

Digital-age Learning Culture: educators now have to maintain technology use as a major learning resource. School leaders should create, facilitate, and sustain the dynamic digital age through a learning culture that embraces modern digital platforms and developments (Figueiredo, 2021). This well embracement of the digital-age learning culture will have an impact in the future. For these reasons, leaders have to ensure that educators are adequately aware of the strategies that constitute the framework of implementing a digital age learning culture within their respective settings or organizations.

Digital citizenship: it reflects the actions and consumption habits that target positive digital communities and contexts. When evolving digital culture and citizenship, principals take responsibility for modeling and mobilizing the understanding of ethical, legal, and social responsibilities. Digital citizenship involves embracing computer science, technological platforms, and the different trends that characterize digital development (Mihardjo & Alamsjah, 2019). The integration of digital citizenship into digital leadership improves the extent to which leaders can connect effectively with the needs of different stakeholders while also staying in touch with emerging trends and developments, both from within and externally.

Systemic improvement: A leader should manage continuous improvement in their school, and to accomplish this, they should manage resources and technological information effectively. School principals must be in charge to ensure that infrastructure fully supports both learning and teaching integration (ISTE, 2014).

III. Gestione di crisi e conflitti nella comunità scolastica

"La natura **'transfrontaliera'** della pandemia di COVID-19 ha arricchito la ***definizione di crisi***, descrivendola come una situazione che si estende a più settori con manifestazioni multiple; ha una lenta incubazione ma una rapida escalation; ha cause difficili da tracciare; sfida molteplici attori che condividono responsabilità contrastanti; e non ha soluzioni pronte" (Boin, 2019)

Cos'è una CRISI all'interno del contesto di una scuola?

"Una **crisi** può essere considerata come qualsiasi situazione urgente che richiede il **leader** scolastico intraprenda azioni rapide e decisive "
(Pearson&Clair, 2008:60)

5 tipi di crisi scolastica (Smith & Riley, 2012)

1. **Crisi a breve termine:** quelle che si verificano improvvisamente e si concludono rapidamente
2. **Crisi catartica:** quelle che si formano lentamente, raggiungono un punto critico e quindi possono essere risolte rapidamente
3. **Crisi a lungo termine:** quelle che si sviluppano lentamente e poi si trascinano per molto tempo senza alcuna soluzione chiara
4. **Crisi una tantum:** quelle che sono abbastanza singolari e non si prevede che si ripetano
5. **Crisi infettiva:** quelle che si verificano e vengono apparentemente risolte rapidamente, ma lasciano dietro di sé altri problemi significativi da affrontare, alcuni dei quali possono successivamente evolvere nella propria rispettiva crisi

Per una buona gestione di questi tipi di crisi, *dirigenti scolastici* & *leader educativi (tutta la comunità scolastica)* dovrebbero operare come segue:

Gestire le crisi con queste ***competenze*** "consentirebbe ai leader scolastici di valutare con precisione la complessità della situazione, impegnarsi con un processo decisionale efficace, stabilire linee comunicative con tutte le parti interessate, impiegare strategie di ripresa al termine della crisi e adottare l'autoriflessione sui preziosi insegnamenti appresi durante la crisi come guida per la risoluzione di crisi future" (Chatzipanagiotou & Katsarou, 2023)

Gainey (2009) suggerisce come più appropriati per l'uso in contesti educativi: **1)** un approccio ciclico alla gestione delle crisi (consente di riflettere durante una crisi); **2)** una comunicazione bidirezionale aperta per il processo decisionale che minimizzi la disinformazione

Tale approccio è solitamente suddiviso in cinque fasi:

Fonte: Quadro Grissom's & Condon's (2021)

Modello ciclico della strategia di gestione delle crisi. Fonte: Elaborato da CEMyRI, dati da Smith & Riley (2012).

QUANDO ARRIVA UNA CRISI ...

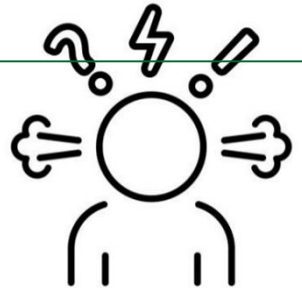
A-Importanza di istituire un ***PIANO DI AZIONE A LUNGO TERMINE***. *Tale piano dovrebbe essere realistico; deve includere priorità chiare e obiettivi misurabili al fine di verificarne il conseguimento*

B- In caso di una ***NUOVA CRISI***, questo piano dovrebbe essere centrato su una ***educazione online***

C-Segue**: PIANO DIGITALE SCOLASTICO**: Contribuirà a migliorare il processo di insegnamento-apprendimento attraverso l'uso di risorse digitali

CLICK

Strumenti dell'UE. SELFIE.



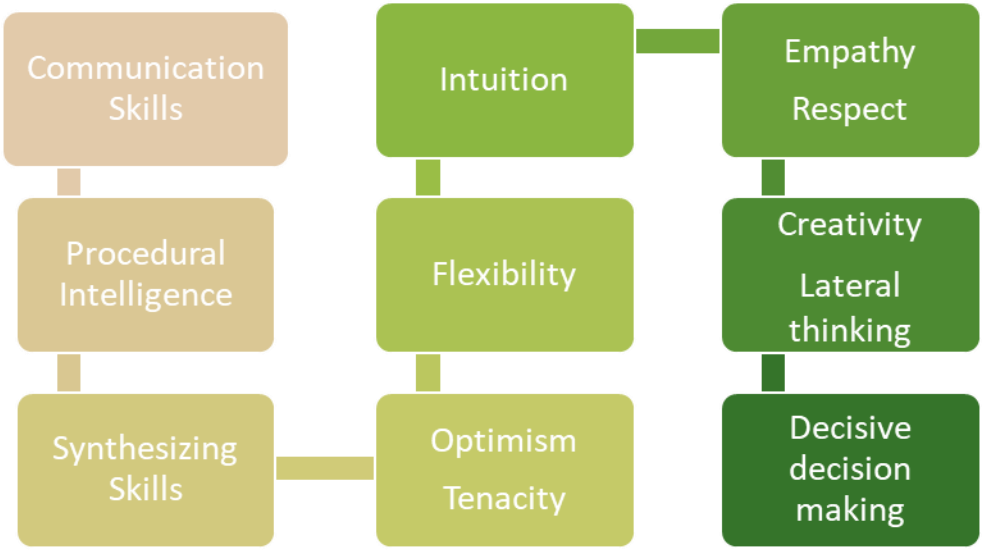
Dopo la recente esperienza di crisi sanitaria del *COVID-19*:

9 attributi chiave identificati per i ***dirigenti scolastici e leader educativi*** per gestire efficacemente eventuali crisi future:

Per maggiori informazioni:

CLICK

CLICK



CLICK

Experiencia iberoamericana. Proyecto Aulas Fundación Telefónica

CLICK

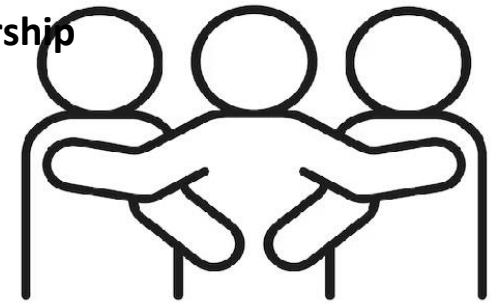
Fonte: Elaborato da CEMyRI, dati da Smith & Riley, 2012, in Chatzipanagiotou e Katsarou (2023).

Come gestire un conflitto nel contesto di una scuola?

"Quando parliamo di conflitto, ci riferiamo alle divergenze tra persone che possono essere risolte in modi produttivi, stagnanti, polarizzati o parziali"
(Fried Schnitman, 2011)

- ✓I ***leader scolastici*** dovrebbero gestire efficacemente la questione del conflitto scolastico
- ✓L'***intervento di gestione efficace*** non può eliminare i conflitti, ma un buon leader può aumentare i risultati positivi
- ✓Il **conflitto può derivare** da divergenze di opinioni, valori e sentimenti sul posto di lavoro
- ✓I **conflitti nelle scuole** possono essere aumentati da parametri personali o organizzativi, ma sono i leader che definiscono il tono per la gestione dei conflitti (la loro esperienza lavorativa e le loro percezioni possono moderare le relative priorità e strategie durante il conflitto)

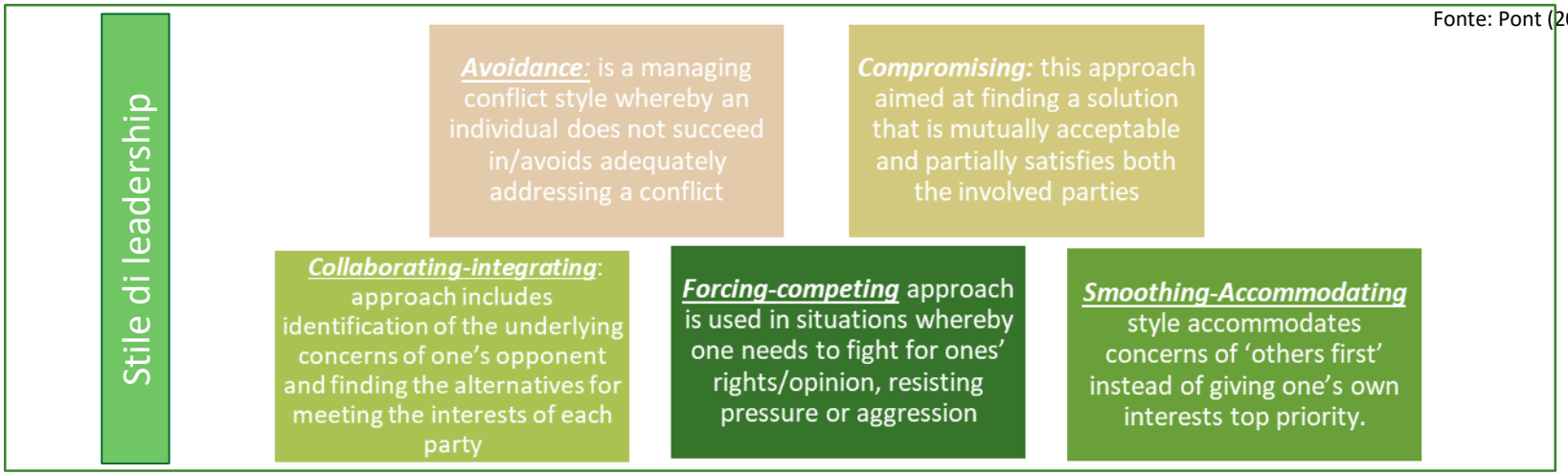
- ✓ Lo **stile di leadership adottato** dal leader scolastico può essere **fondamentale** per un esito positivo
- ✓ I leader scolastici possono adottare **diversi stili di leadership**



Il **ruolo** di leader scolastico **comprende**:

1- Sostegno a insegnanti, studenti e genitori
2- Tenere i contatti con i genitori e le altre parti interessate
3- Gestione con variabili scolastiche interne ed esterne

Fonte: Pont (2019)



Fonte: Elaborato da CEMyRI, dati da Chandolia & Anastasiou (2020)

La resistenza digitale nella comunità scolastica

La ***resistenza digitale*** nella scuola può essere descritta come il rifiuto da parte di alcuni membri della comunità scolastica di incorporare strumenti digitali nel processo di apprendimento, causando barriere alla digitalizzazione del centro. La *resistenza digitale* è un chiaro esempio di **conflitto scolastico**.

- ✓ La Commissione europea (2018) definisce la ***Competenza Digitale*** come un concetto chiave che tutti i cittadini devono sviluppare al fine di partecipare attivamente alla società odierna.
- ✓ A livello europeo, il ***Piano di Azione di Educazione Digitale (2021-2027)*** ha stabilito due priorità che riguardano il settore dell'educazione: la tecnologia digitale dovrebbe essere integrata nelle scuole e adattata alle esigenze degli studenti.
- ✓ Questa integrazione dovrebbe facilitare per i leader scolastici un'acquisizione efficiente delle conoscenze al fine di cambiare i paradigmi tradizionali dell'insegnamento il più rapidamente possibile.

Perché la tecnologia digitale è un ostacolo per molti leader scolastici?

1 Molti leader scolastici non hanno ricevuto apposita formazione sulle tecnologie digitali da utilizzare nei loro luoghi di lavoro → Questa realtà fa sì che non si sentano sicuri nei contesti digitali. Le sensazioni emergenti di fallimento possono essere ricorrenti

2 Molte scuole non hanno una visione strategica o un piano digitale a lungo termine per definire le relative esigenze e priorità digitali → Questa realtà li fa sentire non ben concentrati in termini di obiettivi e insufficientemente supportati

Perché alcune famiglie sono ancora "Resistenti alla scuola digitale"?

3 *Il divario digitale è ancora una realtà. Molte famiglie continuano ad avere un accesso ineguale alle tecnologie digitali. Allo stesso tempo, esiste una profonda disuguaglianza culturale familiare. Nella maggior parte dei casi, le famiglie considerano la tecnologia digitale solo come intrattenimento e non come strumento educativo.*

Si veda l'**Unità 1** per maggior informazioni relative alla disuguaglianza culturale e l'inclusività

Caso di studio 1: Resistenza digitale nel contesto scolastico (dalle famiglie)

Un racconto dal campo

"Ero di oltre tre anni più indietro rispetto a diverse famiglie per convincerle ad accettare la digitalizzazione del centro. Le cause di questa opposizione avevano, in primo luogo, a che fare con il fatto che i loro figli sarebbero stati collegati molte ore, e dall'altra parte, che l'acquisizione di un dispositivo digitale avrebbe implicato una responsabilità molto grande in caso di perdita, rottura o che avrebbe comportato un costo elevato".

Dirigente scolastico di Madrid

Qual è il senso

Questo dirigente spiega la resistenza digitale presentata da alcune famiglie della scuola nonostante il fatto che dall'istituto fossero state adottate varie strategie come includere i libri digitali nel Programma ACCEDE affinché i materiali avessero un costo zero in quanto senza alcun tipo di licenza. Oppure stipulare accordi con le aziende in modo che le famiglie avessero disposto del dispositivo elettronico con agevolazioni di pagamento e che fosse sostituito in caso di perdita o danneggiamento. Era stato anche spiegato loro che questo strumento avrebbe avuto una vita utile di 12 anni, quindi rappresentava anche un'opportunità per lo studente di imparare a responsabilizzarsi. Infine, sono state istituite campagne di sensibilizzazione a lungo termine con i genitori sull'importanza della digitalizzazione del centro.

Alcune domande per la riflessione

Come dirigente, hai mai dovuto affrontare situazioni simili? Quale soluzione hai adottato?

Caso di studio 2: Resistenza digitale nel contesto scolastico (dal personale)

Un racconto dal campo

"Dal momento in cui ho iniziato a formare i vari leader educativi e insegnanti sull'uso degli strumenti tecnologici in classe ho trovato grande resistenza tra il personale più anziano che si opponeva al cambiamento della propria consueta metodologia di lavoro, il che era indice di una grande paura verso l'ignoto, di non saper gestire nuovi dispositivi in classe e di farsi ingannare".

Dirigente scolastico di Madrid

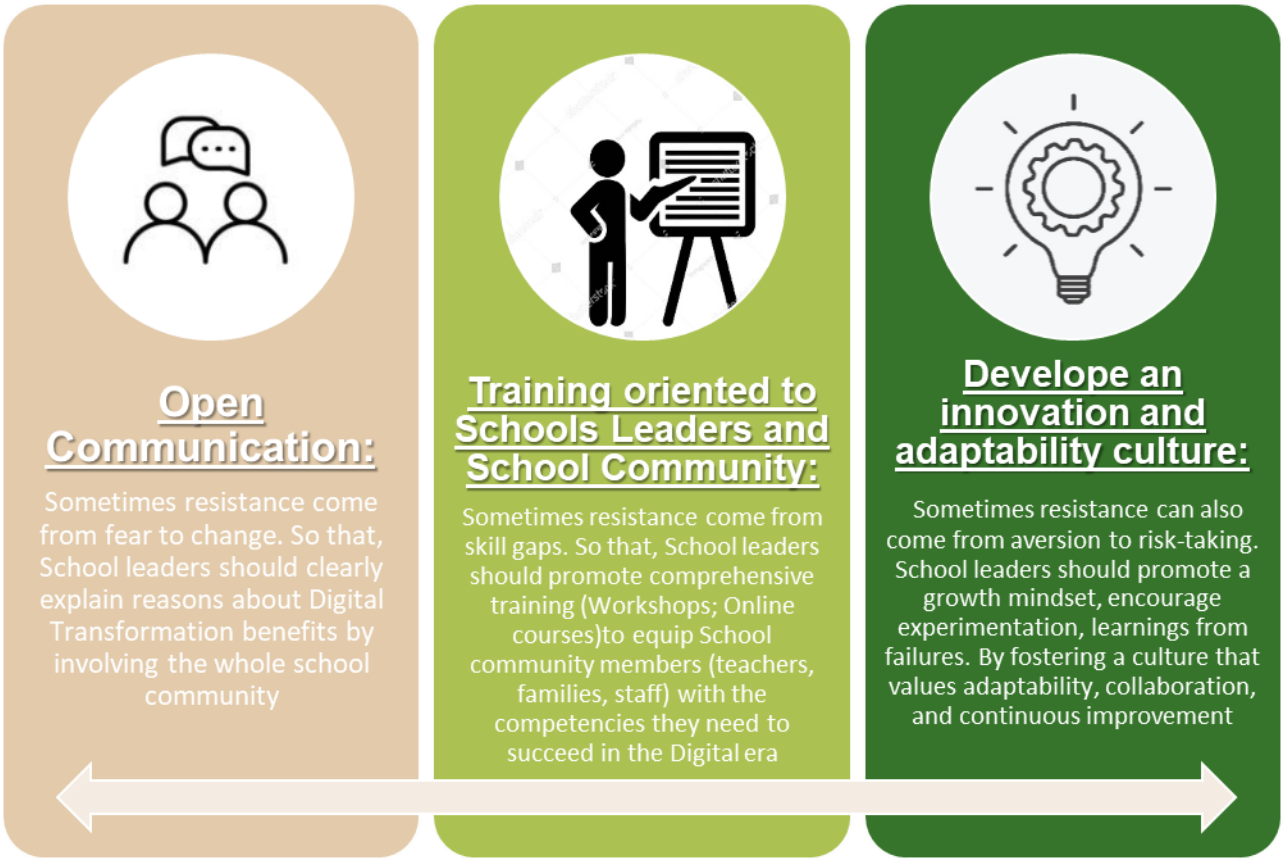
Qual è il senso

Questo dirigente espone un chiaro esempio di resistenza digitale tra gli insegnanti del suo centro che mette in evidenza la paura del cambiamento di paradigma e il fatto di non sapere come affrontare i nativi digitali in classe di fronte a possibili domande. Per risolvere questo atteggiamento, non solo sono stati svolti corsi di formazione, soprattutto dopo la pandemia causata dal COVID-19, ma sono stati creati anche gruppi all'interno del personale docente in grado di diffondere il modo di lavorare affinché tutti possano sentirsi supportati.

Alcune domande per la riflessione

Hai incontrato resistenza rispetto all'adozione di strumenti digitali tra i tuoi colleghi? Potresti descrivere tali situazioni? Quale soluzione è stata adottata?

Come affrontare i casi di resistenza digitale a scuola



IV. Modelli e pratiche di leadership digitale

In che modo la tecnologia digitale potrebbe essere utilizzata per migliorare le pratiche pedagogiche e della conoscenza?

- ✓ In alcuni paesi, come il Regno Unito, l'approccio è stato gerarchico dall'alto verso il basso, mentre nei ***paesi nordici*** l'accento è posto sulla ***democrazia***, affidando alle scuole e agli insegnanti la responsabilità del miglioramento (Sahlberg 2011; Wrigley 2003).
- ✓ In questo senso, la fiducia reciproca, la volontà di impegnarsi in una comunicazione aperta con i partecipanti, i valori e le visioni condivisi degli insegnanti, che si concentrano sull'apprendimento degli studenti e la condivisione collaborativa delle conoscenze, sono fondamentali per la crescita continua sia degli insegnanti che delle scuole (Ilomäki & Lakkala, 2018).

- ✓ La ***leadership scolastica*** è meglio intesa come ***pratica distribuita***. Per questo, il ruolo dei dirigenti delle scuole è essenziale (Ilomäki & Lakkala, 2018) al fine di creare condizioni adeguate per i processi di innovazione e per guidare questi processi (Jong, *et.al*, 2022).

Modelli e pratiche nazionali e internazionali di leadership digitale nelle scuole primarie

MODELLO 1: Estonia #1 in Europa per l'apprendimento digitale

1. Forte attenzione digitale

CLICK

2. La scuola è per lo più nel cloud

"Dal 2014 gli estoni hanno una strategia di apprendimento continuo che comprende anche un programma di trasformazione digitale. L'idea del programma è quella di aiutare a sviluppare le competenze digitali sia degli insegnanti che degli studenti".

Si veda anche: **Competenza digitale: responsabilizzazione di insegnanti e studenti**

CLICK

Il quadro delle competenze digitali degli insegnanti estone è adattato da **DigCompEdu** 2019 e presenta ***sei dimensioni***:

1. **Sviluppo e coinvolgimento professionale** (ovvero comunicazione, cooperazione, riflessione e sviluppo professionale mediante tecnologie digitali).
2. **Risorse digitali** (ovvero scelta, creazione e condivisione di materiali didattici digitali).
3. **Insegnamento e apprendimento** (ad esempio, gestione e utilizzo delle tecnologie digitali nell'insegnamento e nell'apprendimento).
4. **Valutazione** (ad esempio, utilizzo delle tecnologie digitali per migliorare l'apprendimento).
5. **Responsabilizzazione dei discenti** (ad esempio, utilizzo delle tecnologie digitali per coinvolgere attivamente i discenti, sostenere la differenziazione, l'individualizzazione e lo sviluppo delle competenze/abilità generali dei discenti).
6. **Agevolazione delle competenze digitali dei discenti** (ad esempio, supporto agli studenti nello sviluppo delle competenze descritte nella prossima slide).

Si veda anche: **In che modo l'Estonia è diventata un nuovo modello nell'educazione digitale?**

MODELLO 2: Finlandia #1 in Europa per l'apprendimento digitale

CLICK

Portare a compimento il ***modello di leadership digitale*** dimostra che "l'aggiunta della tecnologia educativa nei progetti supplementari non può solo migliorare le capacità cognitive come il ragionamento, l'attenzione e il problem-solving, ma può anche fornire agli studenti ulteriori abilità non cognitive come la motivazione, l'apprendimento collaborativo e la creatività che sono tutti considerati aspetti vitali per le future carriere" (Lander, 2019).

Si veda anche: **Fare il "salto digitale" nelle scuole finlandesi**

V. Guida su come incrementare l'apprendimento della Leadership Digitale per i leader educativi

*Per raggiungere una **digitalizzazione scolastica** riuscita,è necessario che i leader educativi (dirigenti scolastici, insegnanti e posizioni intermedie in generale) diventino **leader digitali**.*

LEADERSHIP DEL PIANO DIGITALE A LIVELLO SCOLASTICO	SVILUPPO DELLE COMPETENZE DIGITALI DEGLI INSEGNANTI SCOLASTICI	PRATICA DI ASCOLTO ATTIVO E CONSULTO CON LE FAMIGLIE	STUDENTI COME PROTAGONISTI DEL CAMBIAMENTO DIGITALE
I leader educativi saranno incaricati di **accompagnare e guidare l'inclusione delle tecnologie digitali** nella scuola. Tale orientamento sarà raggiunto attraverso un approccio metodologico (condividere pratiche, favorire l'apertura tra le classi, riconoscere l'iniziativa e il talento dei docenti) come approccio tecnologico.	Al fine di guidare l'inclusione delle tecnologie a livello di classe, avremo bisogno dell'***implicazione degli insegnanti***. Per questo motivo, dovrebbero essere ascoltati e valorizzati. È necessario riconoscere le rispettive iniziative e fornire le risorse per ***sviluppare facilmente le relative competenze digitali*** (attraverso la formazione, le visite ad altre scuole, il lavoro collaborativo tra colleghi).	È necessario sviluppare una competenza di ascolto attiva che ci permetta di **tenere conto delle esigenze e delle proposte delle famiglie** per poterle integrare nella programmazione della scuola o sviluppare azioni non formali parallele che favoriscano il raggiungimento di questo obiettivo.	L'obiettivo è quello che gli ***studenti imparino a utilizzare la tecnologia digitale con abilità e competenze***, da un punto di vista critico, civico ed etico che consenta loro di rendere il mondo un posto migliore.

CEMyRI UNIVERSIDAD DE ALMERÍA

Come fornire una guida professionale significativa al personale docente della propria scuola nell'apprendimento della leadership digitale?

1-Dare alle risorse tecnologiche un uso efficiente per estrarre il massimo potenziale (la tecnologia è davvero costosa se acquistata e non utilizzata).

2- Trasmettere ai propri colleghi il lato positivo della tecnologia digitale e il relativo buon funzionamento.

3- Condividere le buone pratiche nella propria scuola. I dirigenti dovrebbero progettare momenti e spazi in cui il personale potrebbe condividere i propri fallimenti e successi dalle rispettive esperienze digitali in classe.

4- Coinvolgere e dare risalto alle famiglie nel digitale. I dirigenti scolastici dovrebbero svolgere piccoli seminari per incoraggiare la competenza digitale delle famiglie.
Alcuni di questi seminari possono anche essere tenuti dagli studenti stessi.

Guida su come avvicinare i leader scolastici all'apprendimento della leadership digitale

5- Essere aperti a organizzare frequentemente incontri online con altre scuole per conoscere altre esperienze, esperti e promuovere il dialogo con gli studenti.

6- Approfittare delle tecnologie per personalizzare il piano didattico per ogni studente assicurandogli di svolgere un ruolo attivo.

7- Approfittare della versatilità tecnologica per favorire l'inclusione. Rompere le barriere fisiche, sensoriali, cognitive e culturali che esistono in classe per promuovere una reale inclusione che coinvolga tutti gli studenti, e non solo quelli con abilità diverse.

Tołwińska (2021) definisce inoltre due gruppi di attività dei dirigenti per sostenere gli insegnanti nell'uso delle tecnologie digitali:

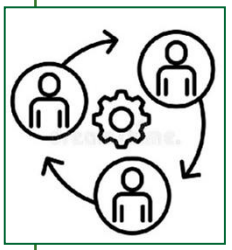
A. Garantire l'infrastruttura della tecnologie digitale (TD)

1. Dare agli insegnanti le migliori condizioni possibili per lo svolgimento del processo educativo.
2. Fornire le attrezzature per le scuole (computer, laptop, tablet, lavagne multimediali e proiettori, software, connessioni Internet) non solo nelle aule IT ma in tutte le aule.

B. Promuovere la cultura della cooperazione per sviluppare la tecnologia digitale (TD)

1. Visione orientata ad un cambiamento del modello mentale dello studente, dell'insegnante e degli obiettivi del processo didattico (dare una nuova direzione al lavoro pedagogico; coinvolgere gli insegnanti nella discussione sulla necessità di modificare i metodi didattici, per passare dalla lezione frontale a forme di insegnamento più attive, gli studenti hanno bisogno di un ruolo attivo nel processo educativo e l'utilizzo delle tecnologie digitali aiuta ad attivarli; studenti che imparano dagli insegnanti e viceversa).

1. Condivisione delle conoscenze con l'obiettivo di facilitare la collaborazione; eliminazione del lavoro individuale e dell'isolamento degli insegnanti (consentire agli insegnanti di migliorare le competenze di TD, ad esempio, scambiando materiali, lezioni aperte, avviando l'apprendimento di gruppo).



1. Supporto all'innovazione, incoraggiamento degli insegnanti ad assumere rischi, suscitando pensieri positivi ed eliminando la paura del fallimento.

1. Prendersi cura delle esigenze di tutti gli studenti, in particolare quelli provenienti da ambienti svantaggiati. Il dirigente dovrebbe agire come il "primo discente", rivelando problemi, cercando soluzioni e utilizzando il potenziale degli insegnanti (fornendo un buon modello per gli altri insegnanti).

Caso di studio 3: Leadership di apprendimento digitale con attenzione alla diversità

Un racconto dal campo

"Una volta ci siamo imbattuti nel caso di uno studente che non riusciva ad utilizzare la tastiera a causa di una disabilità della mano e qualche disturbo e aveva bisogno di uno strumento specifico che ho chiamato "penna". Nonostante l'adattamento del tablet per lui, ci siamo resi conto che aveva bisogno di un tutor, un aiuto esterno al suo fianco per essere in grado di gestire quella tecnologia. Non siamo riusciti a risolvere la problematica nemmeno con un comando vocale."

Dirigente scolastico di Almería

Qual è il senso

Questo dirigente espone un chiaro esempio di come, a volte, la tecnologia non sempre riesca a soddisfare tutte le esigenze formative di studenti diversi. Un approccio alla leadership digitale è fondamentale per affrontare in modo sensibile questi casi, soprattutto in tempi di pandemia, quando gli studenti perdono tutti i contatti personali con gli specialisti.

Alcune domande per la riflessione

In qualità di leader educativo, quali situazioni connesse alla gestione della diversità e alla tecnologia hai riscontrato, potresti descriverle e quali soluzioni hai adottato?

Si veda l'**unità 1** per maggiori informazioni relativa all'inclusività

VI. Domande & risposte

Domande e risposte

1. Perché l'approccio di leadership pedagogica è necessario per una buona leadership di apprendimento digitale?

a) La leadership pedagogica favorisce una visione condivisa della gestione scolastica.
b) La leadership pedagogica favorisce il coinvolgimento della comunità scolastica nelle questioni scolastiche.
c) Entrambe sono corrette.

2. La principale visione tradizionale della leadership è caratterizzata da ...

a) Definizione di dinamiche di lavoro collaborative tra il personale per prendere decisioni.
b) Delega di tutte le responsabilità a una sola persona: processo decisionale dall'alto verso il basso
c) Delega di compiti amministrativi per concentrarsi su altre questioni.

3. Quali sono le competenze che meglio identificano un leader educativo efficace nella gestione di una crisi?

a) Esigere dal proprio personale risultati perfetti.
b) Fornire breve autonomia al proprio personale al fine di prendere decisioni migliori.
c) Essere empatico, comunicativo e flessibile.

Domande e risposte

4. Qual è il ruolo delle famiglie nell'apprendimento digitale?

a) Nessuno. Le famiglie dovrebbero svolgere un ruolo secondario nella transizione digitale educativa.
b) Un ruolo intermedio.
c) Un ruolo attivo con una visione partecipativa, che favorisce il pensiero critico.

5. Quali sono state le principali sfide affrontate dai leader scolastici durante la pandemia di COVID-19?

a) I leader educativi non avevano le competenze necessarie per utilizzare la tecnologia digitale nell'aula online.
b) Mancanza di tecnologie informatiche e di comunicazione.
c) Entrambe sono corrette.

6. Perché alcuni membri della comunità scolastica potrebbero considerare la tecnologia digitale un ostacolo?

a) La mancanza di formazione digitale fa sì che gli educatori non si sentano sicuri in contesti digitali.
b) Molte famiglie hanno avuto accesso ineguale alla tecnologia digitale.
c) Entrambe sono corrette.

Soluzioni:

1C; 2B

3C; 4C

5C; 6C

Bibliografia

- AlAjmi, M. (2022). The impact of digital leadership on teachers´technology integration during the COVID-19 pandemic in Kuwait. *International Journal of Education Research*, 112, 101928. https://doi.org/10.1016/j.ijer.2022.101928.
- Bolívar, A. (2015). The comprehensive school in Spain: A review of its development cycle and crises. *European Educational Research Journal*, 14(3-4), 347-363. https://doi.org/10.1177/1474904115592496
- Botham, K.A. (2018). The perceived impact on academics´teaching practice of engaging with a higher education institution´s CPD scheme. *Innovations in Education and Teaching international*, 55 (2), 164-165.
- Chatzipanagiotou, P., & Katsarou, E. (2023). Crisis Management, School Leadership in Disruptive Times and the Recovery of Schools in the Post COVID-19 Era: A Systematic Literature Review. *Education Sciences*, 13(2), 118. MDPI AG. Estratto da http://dx.doi.org/10.3390/educsci13020118
- Quadro di Riferimento Europeo sulle Competenze Digitali delle Organizzazioni Educative: https://joint-research-centre.ec.europa.eu/european-framework-digitally-competent-educational-organisations-digcomporg_en
- Ferrari, A., Punie, Y. & Redecker, C. (2012). Understanding digital competence in the 21st century: An analysis of current frameworks. A. Ravenscroft *et al*. (Ed.): EC-TEL 2012, LNCS 7563, pag. 79–92.
- Fernández Cruz, F.j.; Fernández Díaz, M.J. y Rodríguez Mantilla, J.M. (2018). El proceso de integración y uso pedagógico de las TiC en los centros educativos madrileños. *Educación XX1*, 21(2), 395-416, doi: 10.5944/educXX1.17907
- Kampylis, P., Punie, Y. & Devine, J. (2015). Promoting Effective Digital-Age Learning: A European Framework for Digitally-Competent Educational Organisations, Publications Office of the European Union, Luxembourg, doi:10.2791/54070, JRC98209.
- Leithwood., K. & Riehl, C. (2009). ¿Qué sabemos sobre liderazgo educativo? En K. Leithwood (Ed.) ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación, pp. 17-33, Santiago de Chile: Fundación Chile.
- Moos, L. & Huber, S. (2007). School leadership, school effectiveness and school improvement: democratic and integrative leadership. In International Handbook of School Effectiveness and Improvement, Springer, pag. 579-595.

Bibliografia

- Redecker, C. (2017). Quadro Europeo per la Competenza Digitale degli Educatori: DigCompEdu, EUR 28775 EN, Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea, Lussemburgo, doi:10.2760/178382 (stampa),10.2760/159770
- Ugur, N.G., & Tugba, K. (2019). Leading and teaching with technology: School principals perspective. *International Journal of Education Leadership and Managemen*t, 7(1), 42.