



COLLECTIVE TEACHER EFFICACY E LEADERSHIP LEGGERA

Marco Orsi

presidente Associazione Senza Zaino per una scuola comunità

www.sapie.it

23.03.2022



SOMMARIO:

1. COLLECTIVE EFFICACY

1. COLLECTIVE EFFICACY: LA COMUNITÀ

1. COLLECTIVE TEACHER EFFICACY

1. LEADERSHIP LEGGERA per la CTE



SOMMARIO:

1. COLLECTIVE EFFICACY

1. COLLECTIVE EFFICACY: LA COMUNITÀ

1. COLLECTIVE TEACHER EFFICACY

1. LEADERSHIP LEGGERA per la CTE

COLLECTIVE EFFICACY



È stato Albert Bandura, a individuare la **forza del gruppo** come elemento capace di **conseguire successi**.

Non l'individuo da solo: ma l'individuo che nutre fiducia nelle capacità di un gruppo di realizzare certi obiettivi, è la chiave per ottenere performance brillanti.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. Psychological Review, 84(2), 191–215

COLLECTIVE EFFICACY



Bandura ha definito questo schema di comportamento come: "la **convinzione condivisa** di un gruppo nella sua **capacità congiunta** di organizzare ed eseguire i **corsi d'azione richiesti** per produrre determinati livelli di realizzazione".

Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. New York: W.H. Freeman and Company.



SOMMARIO:

1. COLLECTIVE EFFICACY

1. COLLECTIVE EFFICACY: LA COMUNITÀ

1. COLLECTIVE TEACHER EFFICACY

1. LEADERSHIP LEGGERA per la CTE

COLLECTIVE EFFICACY: LA COMUNITÀ



Una famosa indagine realizzata nel 1995 su 8782 residenti di 343 quartieri di Chicago nell'Illinois, ha mostrato come la coesione della **comunità orientata allo scopo** abbia ridotto le azioni violente in quelle zone.

Sampson, R., Raudenbush, S., & Earls, F. (1997). Neighborhoods and violent crime: A multilevel study of collective efficacy. Science, 277(5328), 918–924.

COLLECTIVE EFFICACY: LA COMUNITÀ



L'efficacia collettiva è anche una **combinazione di controllo sociale informale** e di **coesione sociale**.

Controllo sociale informale:

1. la volontà di agire per il **bene comune**
2. impegno di **sopperire** con risorse proprie alle eventuali carenze dei servizi pubblici.

In presenza di fiducia e solidarietà tra i vicini si registrano tassi di violenza più bassi (Mesa -Arizona).

Todd A. Armstrong, Charles M. Katz and Stephen M. Schnebly, The Relationship Between Citizen Perceptions of Collective Efficacy and Neighborhood Violent Crime, in Crime & Delinquency, 2015, Vol. 61(1) 121–142

COLLECTIVE EFFICACY: LA COMUNITÀ



La **storia di Roseto** in Pennsylvania:

“Nel trapiantare la cultura paesana dell’Italia meridionale sulle alture della Pennsylvania orientale i rosetani avevano creato una **struttura sociale forte e protettiva**, capace di isolarli dalle pressioni del mondo moderno.

I rosetani godevano di buona salute grazie al mondo che si erano creati nella loro minuscola cittadina sulle montagne” (tasso di mortalità, infatti, era del 30 - 35 % più basso rispetto alla media nazionale).

M. Gladwell, (2009). Fuoriclasse: Storia naturale del successo. Milano: Mondadori, p.11.



SOMMARIO:

1. COLLECTIVE EFFICACY

1. COLLECTIVE EFFICACY: LA COMUNITÀ

1. COLLECTIVE TEACHER EFFICACY

1. LEADERSHIP LEGGERA per la CTE

COLLECTIVE *TEACHER* EFFICACY



Goddard, Hoy, & Woolfolk Hoy, (2004) mettono in rilievo come la Collective Efficacy abbia un impatto positivo anche nel **mondo della scuola**. Il costrutto viene chiamato **Collettive Teacher Efficacy** e di nuovo mette in evidenza il fatto che le forti convinzioni di efficacia collettiva degli insegnanti diventano un fattore significativo per il raggiungimento degli obiettivi scolastici.

Goddard, R. D., Hoy, W. K., & Woolfolk Hoy, A. (2004). Collective efficacy beliefs: Theoretical developments, empirical evidence, and future directions. Educational Researcher, 33(3), 3–13

COLLECTIVE *TEACHER* EFFICACY



CTE sull'apprendimento ha un impatto più forte rispetto ad **altri fattori influenzanti** come l'**appartenenza razziale, etnica** e lo **status socioeconomico**.

Per cui “l'efficacia collettiva è, pertanto, fondamentale per comprendere l'influenza della cultura scolastica sul lavoro professionale degli insegnanti e, di conseguenza, sui risultati degli studenti” (p.8).

Goddard, R. D., Hoy, W. K., & Woolfolk Hoy, A. (2004). Collective efficacy beliefs: Theoretical developments, empirical evidence, and future directions. Educational Researcher, 33(3), 3–13

COLLECTIVE TEACHER EFFICACY: LA LEADERSHIP



Supovitz e Christman (2003) hanno messo in luce che conseguono migliori risultati le scuole che dispongono di **leader capaci** di aiutare e sostenere i docenti nel **confronto** e nella **connessione** delle **pratiche didattiche** con i **risultati scolastici** degli studenti.

Supovitz, J. A., & Christman, J. B. (2003). Developing communities of instructional practice: Lessons from Cincinnati and Philadelphia. Philadelphia: Consortium for Policy Research in Education.

COLLECTIVE TEACHER EFFICACY: caratteri



1. fiducia più nella **forza del gruppo** piuttosto che in quella del singolo
2. **condivisione piena di obiettivi** da raggiungere
3. controllo e coesione **sociale**
4. collaborazione nel senso di **connettere i corsi di azione** relativamente al lavoro didattico in aula con gli studenti
5. enfasi sulla **leadership** per far crescere il gruppo e la CTE
6. promozione della potere decisionale dei docenti in quanto **empowerment**
7. condivisione dei **valori** e della **visione**
8. sviluppo del **senso di appartenenza**

COLLECTIVE TEACHER EFFICACY. IN SINTESI efficacia:

1. l'efficacia dell'**apprendimento**
2. la promozione del **lavoro di gruppo** anche tra gli studenti (modeling)
3. l'impatto **più forte rispetto** alle condizioni razziali, etniche e status socioeconomico
4. lo sviluppo di una **cultura della collaborazione** e del senso di appartenenza alla comunità



COLLECTIVE TEACHER EFFICACY. IMPATTO: pratiche



Influence	Effect Size
Collective Teacher Efficacy	1.57
Prior achievement	1.05
Socioeconomic status	0.52
Home environment	0.52
Parental involvement	0.49
Motivation	0.48
Concentration/persistence/engagement	0.48
Homework	0.29

EFFICACIA

- 3 volte rispetto all'impatto dello **status socio economico**
- 2 volte e più rispetto all'impatto dei **risultati scolastici precedenti**
- 3 volte e più rispetto al **condizionamento dell'ambiente domestico**
- 3 volte e più rispetto al **coinvolgimento dei genitori.**

Jenni Donohoo, John Hattie, Rachel Eells, The Power of Collective Efficacy, Educational Leadership, March 1, 2018

COLLECTIVE TEACHER EFFICACY. IMPATTO leadership



Teacher Leadership and Collective Efficacy: Connections and Links	Effect Size
collective efficacy and shared leadership	0,65
collective efficacy and teacher leadership	0,62
collective efficacy and shared expertise	0,53
collective efficacy and supra practitioner	0,52
collective efficacy and principal selection	0,46
N.719	

Mary Lynne Derrington, Pamela S. Angelle, Teacher Leadership and Collective Efficacy: Connections and Links, International Journal of Teacher Leadership Volume 4, Number 1, Fall 2013.

COLLECTIVE TEACHER EFFICACY. IMPATTO dirigenti



Studi sulla leadership degli insegnanti hanno scoperto:

- che i **dirigenti possono influenzare** le politiche a livello distrettuale e fare la differenza a livello scolastico attraverso la loro esperienza (Hatch, White e Faigenbaum, 2005)
- che il **supporto dei dirigenti** è fondamentale per la riforma della scuola (Silins & Mulford, 2004).
- che la leadership **determina il cambiamento scolastico**, promuove scuole democratiche e trasforma le scuole in luoghi di apprendimento per adulti e studenti (Ryan, 1999).

Cit. in: Mary Lynne Derrington, Pamela S. Angelle, Teacher Leadership and Collective Efficacy: Connections and Links, International Journal of Teacher Leadership Volume 4, Number 1, Fall 2013.

COLLECTIVE TEACHER EFFICACY



«La storia della professione dell'insegnante è fondata sull'autonomia della classe [...]. Stare **chiusi dietro la porta** della classe, in un mondo tutto proprio, significa due cose: che si ha la licenza di essere creativi e che si ha la licenza di essere inefficaci. Ma se tu sei **creativo e isolato**, le tue idee non circolano e non ci sono benefici per l'eventuale feedback. Se sei **inefficace**, non puoi renderti conto della situazione e in ogni caso non ottieni alcun aiuto».

Fullan. M. (2015), Freedom to Change. Four Strategies to Put Your Inner Drive into Overdrive. San Francisco CA: Jossey Bass p. 53 e p. 87



SOMMARIO:

1. COLLECTIVE EFFICACY

1. COLLECTIVE EFFICACY: LA COMUNITÀ

1. COLLECTIVE TEACHER EFFICACY

1. LEADERSHIP LEGGERA per la CTE

LA LEADERSHIP LEGGERA per la CTE



Le strategie LE e spinta gentile (Nudge) per la CTE:

utilizzano il paradigma dell'**architettura** delle scelte applicato allo studio di un **contesto** inteso come **allineamento di elementi umani e non-umani** (Latour, 1986) per cui si può parlare di un **Approccio Globale al Curricolo** (Orsi e al. 2016).

Thaler R. H. & Sunstein C. R. (2014). Nudge. La spinta gentile. La nuova strategia per migliorare le nostre decisioni su denaro, salute, felicità. Milano: Feltrinelli.

Morieux Y. & Tollman P. (2015), Smart Simplicity. Sei regole per gestire la complessità senza complicazioni. Milano: Egea.

LA LEADERSHIP LEGGERA per la CTE



Indicazioni:

- **meno strategie HARD:** direttive, piani, controlli, circolari (*top-down*)
- **meno strategie SOFT:** formazione orientata al team building, al lavoro di gruppo, alle dimensioni relazionali

(**assunti negativi di hard e soft:** la forza lavoro è pigra, impreparata, rigida verso il cambiamento)



APPRENDIMENTO COMPORTAMENTALE

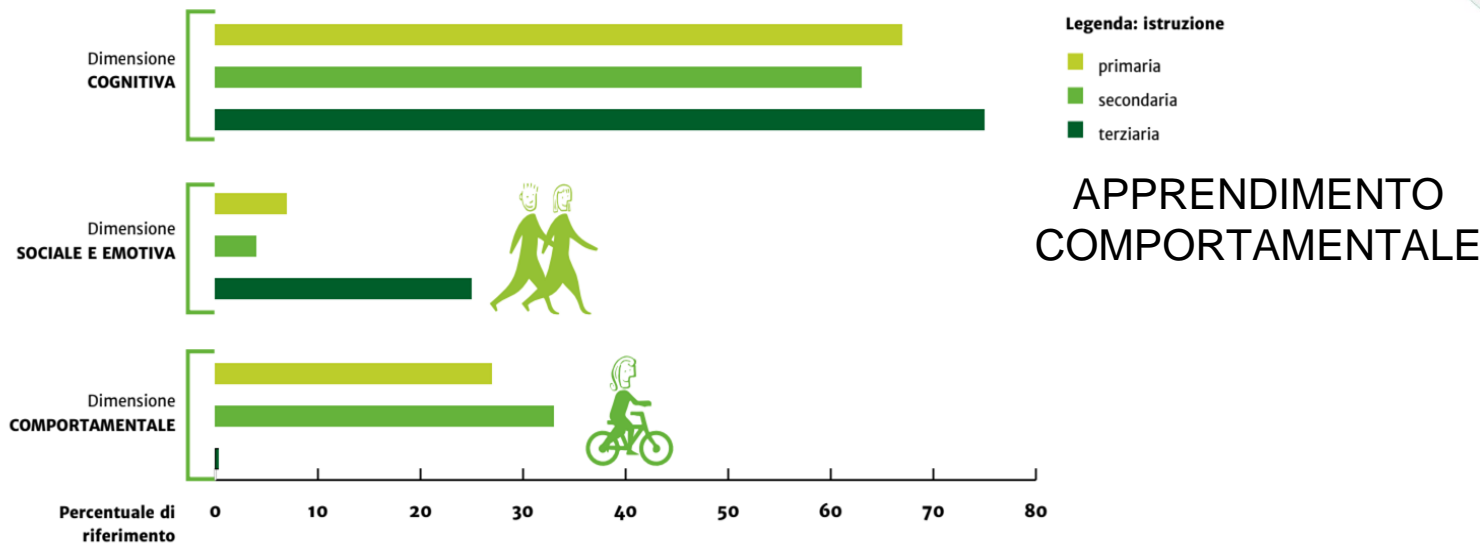
LA LEADERSHIP LEGGERA per la CTE

Il mercoledì di...

S. Ap. I. E.

Società per l'Apprendimento e l'Istruzione informati da Evidenza

La ricerca suggerisce invece che sarebbe utile includere in maniera più pregnante sia l'apprendimento emotivo che comportamentale.



Fonte: UNESCO (2020) Country progress on climate change education, training and public awareness: an analysis of country submissions under the United Nations Framework Convention on Climate Change <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000372164>

COLLECTIVE TEACHER EFFICACY



behavior precedes belief

The cycle of organizational improvement is not

is not "**vision, buy-in, and action**"

but

rather "**vision, action, buy-in, and more action.**"

True buy-in doesn't occur until educators can see the results of their actions."

*D. B. Reeves (2020), The Learning Leader:
How to Focus School Improvement for Better Results, Alexandria, ASCD*

LA LEADERSHIP LEGGERA per la CTE



I 3 passi della Leadership leggera che si avvale dell'approccio comportamentale (*spinta gentile* - nudge):

1. **Studiare il contesto** come sistema di attività dato dall'allineamento di elementi **umani e non-umani**
2. Procedere alla progettazione (architettura delle scelte) di un **diverso allineamento di elementi umani e non-umani** per pervenire al risultato desiderato (cambiamento dei comportamenti /abitudini)
3. **Misurare l'effetto** del cambiamento, rilevando le evidenze e l'efficacia

LA LEADERSHIP LEGGERA per la CTE



2 esempi Leadership leggera che si avvale dell'approccio comportamentale (*spinta gentile* - nudge):

1. La **mosca** alle toilette dell'aeroporto *al posto di formazione- informazione e direttive (persuadere o obbligare)*
1. Le **lenticchie** per vaccinarsi *al posto di formazione - informazione e direttive (persuadere o obbligare)*



8 strategie leggere (nudge):

1. **L'intenzione di implementazione**
2. **Le procedure e le istruzioni per l'uso**
3. **Il feedback**
4. **Gli spazi**
5. **Il priming**
6. **Il racconto**
7. **La sottrazione invece che l'addizione**
8. **La pressione sociale**



1 - L'intenzione di implementazione:

In un'indagine gli studenti si vaccinarono:

- il 3% lo fanno con sola **informazione**
- il 28% con informazione, **mappa** con **data** e **luogo** (Thaler e Sunstein, 2017, p. 80-81)

Scrivere un semplice programma d'azione che **visualizzi** a priori il **dove** (il luogo del fare) e il **quando** (il tempo del fare)

LA LEADERSHIP LEGGERA per la CTE: STRATEGIE

2 - Le procedure e le istruzioni per l'uso

Documenti situati in uno **spazio** che indicano una **procedura di comportamento condivisa** per raggiungere un determinato risultato che implica l'assunzione di una abitudine.

Il caso del **quadrimotore Model 299 Boeing** (1935) (Gawande, *Checklist, Einaudi*).

Le checklist nelle sale operatorie: il caso del **Rhode Island Hospital** (Duhigg, Charles. La dittatura delle abitudini, Corbaccio)

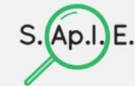
Meta-analysis Results (class management)	Effect Size	Number	Studies
Rules and Procedures	-.763	626	10
Disciplinary Interventions	-.909	3,322	68
Teacher-Student Relationships	-.869	1,110	4



Robert J. Marzano, Jana S. Marzano and Debra J. Pickering 2003, Classroom Management That Works: Research-Based Strategies for Every Teacher, ASCD

LA LEADERSHIP LEGGERA per la CTE: STRATEGIE

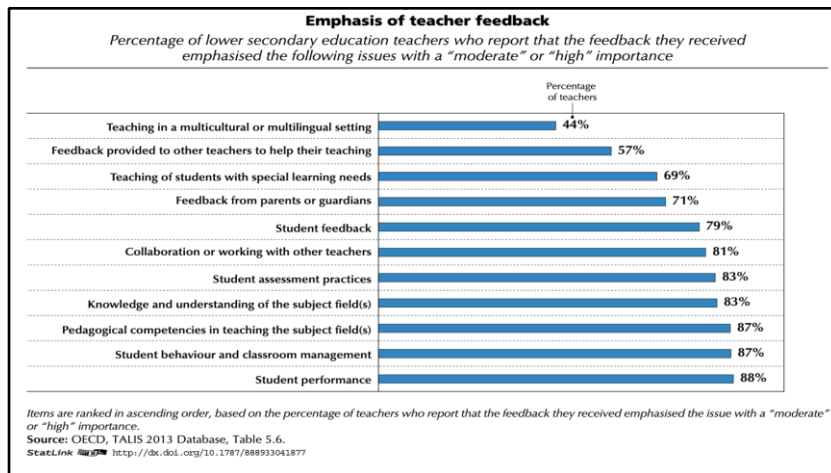
Il mercoledì di...



Società per l'Apprendimento e l'Istruzione informati da Evidenza

3 - Il feedback

docenti che hanno ricevuto un feedback:
ritengono corretto 83% di questi il 73% ha aiutato nel miglioramento (Schleicher, 2018, p. 149); premiare la collaborazione (Morieux e Tollman)





4 - Gli spazi e la CTE

Preparare il contesto.

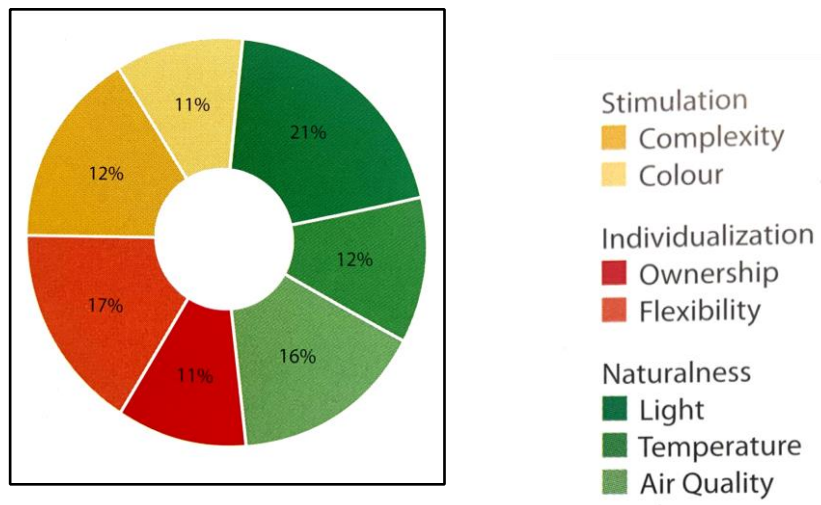
Le abitudini cambiano in un ambiente nuovo/rinnovato e attrezzato (la stanza docenti)

J. Clear, Atomic Habits. An Easy and a Proven Way to Build Good Habits and Break Bad One. 2018.

Le cose danno stabilità alle abitudini: “Le cose sono i punti fermi dell’esistenza, ma oggi le informazioni le hanno completamente insabbiate. Le informazioni non sono certo punti fermi dell’esistenza. [...] Hanno una validità molto limitata. Si fondano sul brivido della sorpresa. Basta questa loro fuggevolezza a destabilizzare la vita”.

Han, Byung-chul. Le non cose: Come abbiamo smesso di vivere il reale. Einaudi.

4 - Gli spazi



L'impatto sull'apprendimento. ...

there is clear evidence that the physical characteristics of primary schools do impact on pupils' learning progress in **reading, writing** and **mathematics**. This impact is quite large, scaling at **explaining 16%** of the variation in the overall progress over a year of the 3766 pupils included in the study

(Barrett, P et al (2015) Clever Classrooms: Summary of the HEAD Report, Salford, Regno Unito)



5 - Il priming

In presenza di certi **stimoli di tipo sensoriale**, anche non intenzionalmente organizzati, si producono risposte comportamentali prevedibili.

Esempio: in occasioni di elezioni sono stati fatti sondaggi sulle intenzioni di voto. Il risultato è stato, oltre alla rilevazione che interessava i ricercatori, un aumento del 25% dei votanti (Thaler & Sunstein, 2014, p. 80).

LA LEADERSHIP LEGGERA per la CTE: STRATEGIE



5 - Il priming (un questionario utile...)

tipi di cultura	Tossica	Frammentata	Balcanizzata	Collegialità artificiosa	Collaborativa accomodante	Collaborativa
1 - Risultati degli studenti	molti insegnanti credono che se gli studenti falliscono è colpa degli studenti	gli insegnanti di solito non discutono le questioni relative ai risultati degli studenti	la maggior parte delle discussioni degli insegnanti relative ai risultati degli studenti è limitata all'interno dei dipartimenti, o alla cerchia dei colleghi più intimi	gli insegnanti dedicano tempo a discutere dei risultati degli studenti e ci si aspetta che li usino per migliorare l'insegnamento	gli insegnanti dedicano tempo a discutere il successo scolastico e questo il tempo viene speso dandosi l'un l'altro dei consigli sulle pratiche didattiche	gli insegnanti dedicano tempo a discutere il successo scolastico e questo tempo viene speso analizzando in modo reciproco e criticamente le pratiche didattiche
2 - Consapevolezza collegiale	molti insegnanti non si preoccupano dell'efficacia degli altri insegnanti	la maggior parte degli insegnanti sono inconsapevoli di come gli altri insegnanti insegnano	la maggior parte degli insegnanti è a conoscenza solo di ciò che i loro colleghi amici stanno insegnando	alcuni docenti con incarichi di responsabilità si aspettano che gli insegnanti sappiano cosa e come gli altri insegnanti insegnano	gli insegnanti ogni tanto osservano e discutono su cosa e come i loro colleghi stanno insegnando	gli insegnanti ricercano opportunità per osservare e discutere quello che gli altri insegnanti stanno insegnando

TIPI DI CULTURA E CLIMA (mio adattamento da Gruenert & Whitaker, 2015)



6 - Il racconto

1. *Narrazioni, appartenenza e socializzazione*: attraverso le storie si crea appartenenza e senso di comunità
1. *Narrazioni e apprendimento organizzativo*: le narrazioni rappresentano importanti canali per l'apprendimento nelle e delle organizzazioni
1. *Narrazioni e trasmissione della cultura*: la socializzazione e l'apprendimento organizzativo sono processi attraverso cui gli individui imparano qual è il modo di fare in un contesto lavorativo
1. *Narrazioni e cambiamento organizzativo*: le storie non si limitano a descrivere gli accadimenti, ma a loro volta li producono. Esse possono quindi trasformarsi in strumenti autopoietici di trasformazione della realtà e dell'organizzazione, aprendo la strada a nuovi modelli e comprensioni

S. Gherardi - A.Murgia "Narrazioni, lavoro e organizzazioni" M@GM@,
Rivista Internazionale di Scienze Umane e Sociali, Vol. 10 n. 1 2012



6 - Il racconto

Il Sogno Azzurro: la narrazione di storie e funzionamenti

Il Sogno della scuola - comunità : la narrazione di storie e funzionamenti

Quanto le narrazioni, utilizzando i vari canali comunicativi (digitali come un sito e analogici come una brochure o un giornalino), aiutano le persone a sviluppare il senso di appartenenza, l'orgoglio comunitario e i modi di fare e lavorare e dunque la CTE?



7 - La sottrazione invece che l'addizione

Scarsità: genera collaborazione ad esempio: pochi soldi per la formazione, non ci sono insegnanti di sostegno (Morieux e Tollman, 2015)

Priorità: le scuole con **sei o meno priorità** hanno avuto guadagni significativamente maggiori di quelli impantanati in dozzine di priorità e iniziative. Per cui Se vuoi aggiungere un progetto togline almeno un altro (Reeves, 2019).

Sintesi: scrivi il piano in una pagina (One page plan), parla 3 minuti, scrivi prima e leggi il tuo intervento.



8 - La pressione sociale

I comportamenti del gruppo influenzano grandemente il comportamenti del singolo (forte ruolo del gruppo dei pari). Varie ricerche:

- un soggetto viene indotto a dare una risposta sbagliata quando questa è sostenuta dal gruppo: almeno il 33% delle volte dà la risposta errata (esperimenti di S. Asch)
- L'impegno degli studenti è influenzato dal gruppo dei pari (meglio considerare i compagni o i docenti?)
- Le emittenti televisive si imitano nelle tendenze di programmazione

Thaler R. H. & Sunstein C. R. (2014). Nudge. La spinta gentile. La nuova strategia per migliorare le nostre decisioni su denaro, salute, felicità. Milano: Feltrinelli.

COLLECTIVE TEACHER EFFICACY



«La storia della professione dell'insegnante è fondata sull'autonomia della classe [...]. Stare **chiusi dietro la porta** della classe, in un mondo tutto proprio, significa due cose: che si ha la licenza di essere creativi e che si ha la licenza di essere inefficaci. Ma se tu sei **creativo e isolato**, le tue idee non circolano e non ci sono benefici per l'eventuale feedback. Se sei **inefficace**, non puoi renderti conto della situazione e in ogni caso non ottieni alcun aiuto» *Fullan. M. (2015),.*



**La strada della scuola - comunità che si fonda
sulla Collective Teacher Efficacy**



SOMMARIO:

1. COLLECTIVE EFFICACY

1. COLLECTIVE EFFICACY: LA COMUNITÀ

1. COLLECTIVE TEACHER EFFICACY

1. LEADERSHIP LEGGERA per la CTE



Grazie per l'attenzione