

IL MODELLO DI SINGAPORE PER SVILUPPARE UN'EFFICACE LEADERSHIP EDUCATIVA

Edmund Lim,

Head of Business Development (Asia) for ThriveDX, Singapore

**L'APPROCCIO DI SINGAPORE ALLO SVILUPPO DI
UNA LEADERSHIP EDUCATIVA EFFICACE**



Edmund Lim

Buon pomeriggio, sono Edmund Lim e vi parlo da Singapore. Sono molto contento e grato di avere la possibilità di confrontarmi con colleghi italiani e di questo ringrazio Alessandra. L'Italia è un Paese bellissimo, ricco di cultura e di storia.

Lasciate che mi presenti velocemente.

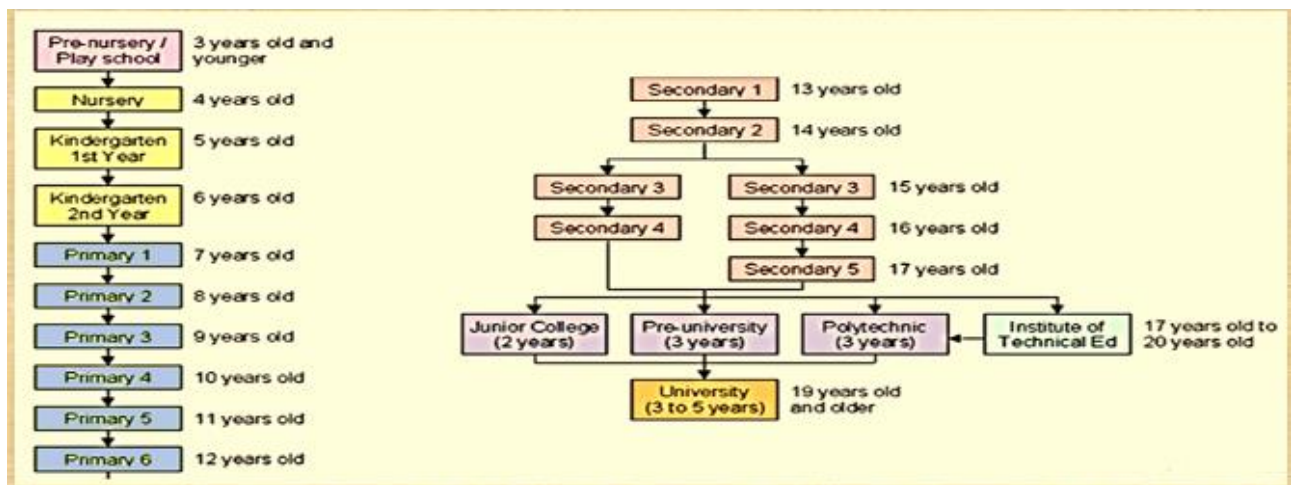
Ho svolto molti ruoli nel mondo dell'istruzione: ho cominciato come insegnante di scuola primaria, poi di scuola secondaria, quindi vicepresidente, poi preside, poi docente universitario nel prestigioso Istituto di Formazione degli Insegnanti. Ho anche avuto l'incarico di creare scuole Internazionali a Singapore. Sono stato Direttore dell'acquario di Singapore, che è collegato con programmi alle scuole. Ho fatto poi un'esperienza come direttore di un'azienda privata che fornisce consulenza in materia di istruzione. Sono stato formatore anche all'estero, in Russia e in Thailandia. Insieme a questa attività ci sono stati anche miei rientri in formazione, ai fini dello mio sviluppo professionale.

Vi parlerò dunque di cose che ho personalmente vissuto.

L'argomento fondamentale del mio intervento è l'approccio di Singapore alla leadership educativa.

Prima però vi darò alcune informazioni sul **nostro sistema di istruzione** e su **come si diventa insegnanti a Singapore.**

COMINCIAMO DAL SISTEMA SCOLASTICO



In questa slide vedete l'organizzazione del sistema scolastico a Singapore. **Fino a 3 anni c'è il nido inteso come spazio gioco.**

A 4 anni il nido vero e proprio, la nursery.

A 5 e 6 anni la scuola dell'infanzia.

Questo settore dell'educazione, da 3 a 7 anni è in parte gestito da enti religiosi o da privati.

A partire dalla scuola primaria l'istruzione è invece prevalentemente pubblica sotto il Ministero dell'Educazione, il MOE.

A 7 anni comincia la scuola primaria che dura 6 anni e si conclude con un esame nazionale che dà la Licenza di scuola primaria.

A 13 anni, sulla base dei risultati ottenuti all'esame di licenza, gli alunni vanno nei **diversi tipi di scuola secondaria, che sono di tipo tecnico o liceale**. La scuola tecnica dura 4 anni, quella liceale 4 o 5 anni.

Alla fine della scuola secondaria tecnica e liceale c'è un esame che dà accesso all'istruzione post-secondaria.

Ci sono varie possibilità.

Abbiamo **percorsi di tipo pre-universitario, come il Junior College di 2 anni e il Pre-University di 3 anni.**

Ci sono poi **istituti che portano a diplomi tecnici** come **l'Institute of Technical Education di 2 anni**, più adatto a chi è portato a percorsi professionali non accademici.

C'è inoltre il Politecnico, a cui si accede o da un diploma di scuola secondaria o dall'Institute of Technical Education. Oggi è molto importante. Il Politecnico dà un diploma superiore, non la laurea, che si acquisisce solo all'università.

Ci sono comunque passerelle fra i vari percorsi.

L'Università dura 3 o 5 anni.

Non va dimenticato infine che a Singapore è molto importante e sviluppato **il Life Long Learning**, l'apprendimento continuo per tutta la vita.

Per quanto riguarda **l'Università c'è una particolarità a Singapore. I ragazzi vi hanno accesso solo dopo aver fatto due anni di servizio militare**, quindi **entrano all'università due anni dopo rispetto alle ragazze.**

E VENIAMO ALLA FORMAZIONE DEGLI INSEGNANTI

Per diventare insegnante bisogna conseguire il **Postgraduate Diploma in Education (PGDE)**, il **Diploma Post-Lauream in Educazione**, a cui possono accedere solo i laureati.

L'accesso è selettivo, sulla base dei voti e di un'intervista.

Il **Diploma Postlauream in Educazione** viene conseguito presso il **National Institute of Education**, che fa parte della **Nanyang Technological University**.

Il corso è full time, dura più di un anno e ha l'obiettivo di fornire agli insegnanti le competenze per insegnare le materie scolastiche ma anche per comprendere bene il senso e la visione della professione docente nel contesto di Singapore.

Il Diploma post Lauream in Educazione copre diverse aree di studio: studi sull'educazione, studi sul curriculum, il perfezionamento linguistico, lo studio di alcune discipline accademiche e anche il praticantato nelle scuole.

Ci sono due tipi di programmi, uno per insegnare le varie discipline scolastiche e uno specifico per Educazione Fisica.

Vediamo ora i diversi livelli.

Si può essere selezionati per frequentare il corso per Scuola primaria, o per Scuola secondaria o per il Junior College.

E ci si specializza in una disciplina, ad esempio lingua inglese, o in matematica o in scienze.

I candidati che diventeranno insegnanti di scuola primaria saranno formati in due discipline e dovranno padroneggiare bene le competenze e i contenuti pedagogici.

Ma c'è una questione molto importante che precede la formazione.

Prima di iniziare il programma all'Istituto Nazionale di Educazione, i candidati insegnanti vengono mandati nelle scuole a svolgere un percorso obbligatorio che si chiama **periodo di insegnamento obbligatorio senza formazione**, che serve per capire se, per carattere e personalità, i candidati sono adatti all'insegnamento.

Se il giudizio su questo periodo nelle scuole sarà positivo e positiva sarà l'intervista, allora potranno andare all'Istituto Nazionale per ottenere il Diploma Post lauream in Educazione. Il periodo di insegnamento prima della formazione è retribuito con uno stipendio che varia dai 2700 ai 3500 dollari di Singapore, che corrispondono a circa 1700- 2200 euro. Questa differenza

retributiva dipende da vari fattori: se sei appena laureato, se hai già esperienze di lavoro, se hai fatto il servizio militare ecc..

CONSEGUITO IL DIPLOMA POST-LAUREAM IN EDUCAZIONE SI DIVENTA INSEGNANTI ABILITATI .

Gli insegnanti abilitati prendono il titolo di **GEO, General Education Officer**, ossia **Funzionario di Istruzione Generale**.

Il Ministero manda gli insegnanti abilitati nelle varie scuole.

Una volta assunti, **oltre alla retribuzione mensile**, gli insegnanti ricevono **vari bonus**.

Tra questi **un'indennità annuale non pensionabile e un bonus di rendimento**. A Singapore, gli insegnanti sono infatti **valutati in base al rendimento** con una classificazione che va da A, il livello più alto, a B, a C e C meno. Quando si passa a D o a E, il rendimento è classificato scarso e insufficiente e non si riceve nessun bonus.

C'è poi il così detto **connect plan**, ossia un piano di incentivi per incoraggiare gli insegnanti a rimanere nell'insegnamento, si tratta di una somma di denaro che il ministero mette da parte ogni anno di insegnamento e che viene dato all'insegnante **ogni 3 o 5 anni** nel corso di 30 anni.

Va aggiunto che , oltre agli incentivi economici, vi sono **altri benefit** come il tempo libero durante le vacanze scolastiche, 14 giorni di malattia se non c'è ospedalizzazione e 60 giorni se c'è ricovero ospedaliero. Inoltre ci sono 10 giorni di congedo per motivi personali urgenti.

E ORA VENIAMO AL CUORE DELLA MIA RELAZIONE, LA DIFFERENZIAZIONE DEI PERCORSI DI CARRIERA



Ci sono tre diversi percorsi di carriera

- 1) Primo, il percorso legato all'insegnamento,** che offre sviluppo professionale e opportunità di avanzamento per insegnanti che desiderano procedere nello sviluppo delle competenze pedagogiche e di insegnamento
- 2) Secondo, il percorso di leadership scolastica,** con funzioni collegate alla gestione e alla leadership delle scuole
- 3) Terzo, il percorso specialistico senior,** per chi ha disposizione per la ricerca in campi specialistici dell'istruzione, dove sono essenziali conoscenze e competenze particolarmente approfondite per poter sostenere l'innovazione

Al di sopra di tutte queste figure sta il **Direttore Generale dell'istruzione al Ministero**

Vediamo ora di analizzare singolarmente questi tre percorsi

Cominciamo dal primo, il percorso legato all'insegnamento, il *teaching track*.

Un insegnante particolarmente interessato al percorso pedagogico- didattico può specializzarsi e diventare **docente senior, senior teacher**. In una scuola ce ne sono di norma cinque. Il suo compito è di fare da mentore agli insegnanti al primo o secondo anno di insegnamento, supervisionare i tirocinanti ecc. Il successivo passaggio è il **docente guida, lead teacher**. Il docente guida aiuta gli insegnanti e gli insegnanti senior per quanto riguarda i contenuti, la pedagogia e la valutazione, ma soprattutto si impegna a costruire la comunità professionale. Ce ne sono pochi in una scuola, due, al massimo tre se una scuola è molto grande.

Il passaggio ulteriore è il **docente master, master teacher**, che di norma lavora su più scuole in collegamento con il Ministero. E' *l'insegnante degli insegnanti*, guida lo sviluppo professionale e le innovazioni scolastiche.

La posizione più alta di questo percorso è il **capo dei docenti master, principal master teacher**, con funzioni su tutto il Paese, a guida di specifiche discipline.

E veniamo al secondo percorso. Il secondo percorso è quello della **leadership scolastica, school leadership**, che viene intrapreso da chi

aspira a diventare dirigente scolastico o a entrare nella Direzione dell'istruzione.

Il primo gradino di questa carriera è il **Capo di una disciplina o di un livello**, *subject head/level head*. Questo capo osserva e segue la formazione dei nuovi insegnanti e partecipa alla loro valutazione. Il secondo step è il **Capo dipartimento**, *head of department*, con compiti insieme di formazione e di amministrazione in aiuto al preside e al vicepresidente. Il terzo gradino è quello di **Vicepresidente**, *vice principal*, poi ovviamente si arriva al **Preside**, il *principal*.

Io l'ho percorsa tutta questa carriera. Da insegnante sono diventato capo dipartimento di informatica, poi sono andato a insegnare all'università, quindi sono tornato nella scuola come vicepresidente. Poi dopo una formazione di 6 mesi sono stato mandato in una scuola a fare il preside.

Il gradino successivo al preside è quello di **Sovrintendente di una rete di scuole**, il *cluster superintendent*, normalmente segue 10 o 15 scuole, e aiuta e coordina i presidi di quelle scuole.

E veniamo al terzo percorso, lo specialista senior, il *senior specialist*. E' un livello per un numero molto limitato di persone, sono docenti specializzati in alcuni campi, i quali normalmente risiedono al Ministero dell'Istruzione. Coprono soprattutto il campo della ricerca e dell'innovazione e di solito hanno un dottorato.

Questo percorso prevede **sette gradini, il più alto** è lo **Specialista in capo**, il *Chief specialist*

Questi tre percorsi che vi ho descritto sono stati disegnati dal Ministero dell'istruzione con **due finalità**: da un lato motivare e valorizzare il lavoro degli insegnanti e dall'altro contribuire in modo significativo a migliorare il sistema dell'istruzione.

Va aggiunto che gli insegnanti sono guidati, sostenuti e valutati in questo loro viaggio attraverso i vari percorsi. Percorsi che possono anche intersecarsi con passaggi da uno all'altro .

Il Ministero dell'istruzione fornisce **pacchetti formativi** per lo sviluppo professionale e gli insegnanti hanno la possibilità di andare in formazione, per un anno o un anno e mezzo.

Il Ministero dell'Istruzione fornisce anche borse di studio e sponsorizzazioni per diventare insegnanti.

Ci sono poi **programmi di lavoro fuori della scuola ma collegati alla scuola**, sono i *teacher work attachment programs*. Per esempio io sono stato Direttore dell'Acquario di Singapore e in quel periodo ho seguito il lavoro di un insegnante che svolgeva un'attività didattica in collegamento con l'**Acquario**. Allo stesso modo gli insegnanti possono scegliere di collegarsi al **Centro di Scienze** o al **Museo**. E' un modo per allargare sia le proprie prospettive sia l'apprendimento degli studenti e rafforzare la cultura della collaborazione e dell'eccellenza.

Fra le organizzazioni importanti per la crescita professionale degli insegnanti c'è l'**Accademia degli insegnanti di Singapore, l'Academy of Singapore Teachers**, che fornisce molti corsi. C'è poi il **Management and Leadership in Schools Programme**, che offre corsi per il management e la leadership, spesso frequentati da chi vuole diventare preside.

C'è insomma una grande possibilità di formazione per progredire nella carriera.

T.E.A.C.H FRAMEWORK



Teacher = professionismo

Engagement = impegno

Aspirations = aspirazioni

Career = carriera

Harmony = armonia

ORA VI PARLO DEL FRAMEWORK "T.E.A.C.H.", che sta per

Teacher Professionalism , cioè professionismo dei docenti

Engagement, cioè impegno

Aspirations, cioè aspirazioni

Career, cioè carriera

Harmony, cioè armonia

Non riuscirò ad entrare nei dettagli per il poco tempo che mi rimane, ma ve ne darò un'idea.

La prima lettera è T, indica la professionalizzazione dei docenti, la valorizzazione che il Ministero fa degli insegnanti, dell'ethos di questa professione , della cultura e del credo di questa professione. E ancora l'importanza della collaborazione e del reciproco sostegno fra insegnanti, tanto che nelle scuole si creano **Comunità di Apprendimento Professionale**, le *Professional Learning Communities*. Si tratta di comunità professionali che si possono anche allargare a più scuole. Comunità in cui cresce la professione, nelle quali ci si incontra per condividere conoscenze e competenze.

La seconda lettera è E, che sta per Engagement,Impegno. Il ministero è impegnato a fornire ogni possibile sostegno all'insegnamento, molte di queste opportunità le abbiamo esaminate prima insieme. E ci sono molti modi per coinvolgere gli insegnanti ed ascoltarli. Per esempio ogni anno viene fatto un sondaggio fra gli insegnanti, nel quale sono chiamati ad esprimere le loro opinioni, i loro insegnamenti, i loro sentimenti, le loro valutazioni sulla scuola, sull'ambiente, sui diversi aspetti della leadership. E questo sondaggio è preso molto sul serio dal Ministero. I risultati vengono dati ai presidi , che li useranno per ricercare i modi più adeguati per migliorare la scuola e il morale degli insegnanti. Quindi ci sono molti modi e strumenti per coinvolgere gli insegnanti.

La terza lettera è A, che sta per **Aspirazioni**, speranze. Il Governo ha lanciato un programma chiamato **SkillsFuture for educators**, una sorta di road map di sviluppo professionale per gli insegnanti, corsi pagati dal governo. Ci sono moltissime opportunità per lo sviluppo professionale degli insegnanti,

per sostenere le loro aspirazioni a progredire nei diversi gradi della professione.

La quarta lettera è C, Carriera, sulla carriera, sui tre percorsi abbiamo già detto molto

La quinta lettera è H, Harmony, Armonia. Vogliamo che gli insegnanti siano felici. E il governo cerca di creare tutte le condizioni perchè l'insegnamento sia svolto in armonia, senza stress e si concilia con la vita di ciascun insegnante. Per esempio nel periodo della vita in cui si hanno i figli piccoli, gli insegnanti possono lavorare part time. Si cercano cioè tutte le opportune forme di flessibilità per rendere armonica la vita lavorativa. Se un insegnante vuole andare all'estero con il marito o con la moglie può prendere anche un anno di aspettativa senza assegni. Ci sono poi **linee guida** per regolare il carico di lavoro degli insegnanti.

E siamo arrivati alla conclusione. Vi parlerò infine del **MODELLO DI CRESCITA PROFESSIONALE**, il **Teacher Growth Model (TGM)** che va **sotto lo slogan: ogni insegnante è un gioiello**

Il successo delle nostre scuole dipende dagli insegnanti. Ogni insegnante è quindi prezioso per noi a Singapore

Così poniamo le condizioni perché gli insegnanti perseguano quattro obiettivi fondamentali

- **Primo: autodirigano il loro apprendimento**, e siano incoraggiati a non smettere mai di imparare;
- **Secondo: contribuiscano in modo attivo** alla società, alla comunità, alla scuola, alla classe
- **Terzo: siano cittadini impegnati**
- **Quarto: siano persone sicure di sé**

Questi gli obiettivi generali, ma se scendiamo più in profondità la cosa davvero importante è che **siano educatori con solidi valori etici. Professionisti competenti, collaborativi**, disposti a condividere il loro sapere professionale, che siano **costruttori di civismo**, di scuole che siano comunità, comunità di insegnanti, studenti e genitori, e comunità entro la più grande comunità sociale.

Leader capaci di guidare la trasformazione, capaci di permettere agli studenti di realizzare tutte le loro potenzialità.

Tutto questo può avvenire **in un continuum di apprendimento** in cui i principi etici, la filosofia dell'anima e le buone pratiche si perfezionano costantemente.

L'insegnante a Singapore è come un diamante, che più lo lucidi e più brilla e più fa brillare il potenziale dei nostri studenti e tocca le loro vite.

Ecco erano tutte queste cose che volevo condividere con voi oggi.

Vi ringrazio del vostro tempo, e spero che questa mia presentazione vi abbia fornito qualche utile spunto.

Vi auguro tutto il meglio per la vostra professione, vi auguro che possiate toccare le vite dei vostri studenti e ispirarli nella loro crescita.

Grazie