

MANAGEMENT E LEADERSHIP

LA GOVERNANCE

- La complessità della **gestione della scuola autonoma** si fonda su un modello che **da verticale e verticistico è diventato orizzontale e paritetico**. D.Lg. **165/01 art 25** attribuisce al **dirigente scolastico una funzione di coordinamento** a garanzia dell'unitarietà della gestione dell'istituto con responsabilità dei risultati.
- La presenza di una **pluralità di organi**, in capo ai quali sono riportate competenze e responsabilità diverse, implicano di fatto la **presenza di una figura che garantisca che i processi decisionali vengano realizzati secondo modalità e tempi coordinati**, evitando conflittualità da una parte e valorizzando l'apporto di ciascuno in vista di risultati comuni dall'altra.

-
- Nel momento in cui si affida al dirigente scolastico l'obbligo di **rispondere del servizio scolastico erogato**, servizio la cui progettazione è posta in capo agli organi decisionali e consultivi dell'istituto, la sua figura viene investita in particolar modo dalla necessità **di indirizzare il lavoro di tutte le componenti.**
 - Quale **modello** di scuola ispira tale organizzazione della **governance** degli istituti scolastici?
 - Un'idea di **scuola ampiamente partecipata** alla quale corrisponde **un coerente sistema di governance interna.**

-
- L'apertura alle **componenti sociali del territorio** si riconosce come uno degli aspetti qualificanti dell'attuale **modello**: le famiglie si confermano riferimenti irrinunciabili a cui "render conto" dei percorsi effettivamente realizzati e dei risultati ottenuti dagli studenti; la collaborazione con gli enti è fondamentale per l'offerta formativa e per la lettura dei bisogni formativi espressi dal territorio.
 - La **governance** attua gli obiettivi per cui la scuola compie la sua **missione**.
 - Una scuola "**efficace**", centrata cioè sul raggiungimento di risultati formativi, "**efficiente**", nella gestione delle risorse strumentali, economiche ed umane, ma soprattutto "**responsabile**", perché risponde di quanto offerto e della propria azione formativa.

LA FUNZIONE STRATEGICA

DELLA COMUNICAZIONE NELLA SCUOLA

Con la legge 59/1997 e i relativi decreti attuativi prende avvio l'autonomia delle Amministrazioni pubbliche periferiche.

La legge conferisce alle istituzioni scolastiche:

- La personalità giuridica
- L' autonomia organizzativa e didattica al perseguimento degli obiettivi previsti dal sistema nazionale di istruzione

Si delinea un sistema scolastico in cui:

- allo Stato sono attribuiti poteri di indirizzo e di controllo
- alle singole istituzioni scolastiche spetta l'organizzazione e l'erogazione del servizio

AUTONOMIA

Ogni singola istituzione scolastica assume natura di organizzazione atta a realizzare autonomamente

- **i processi decisionali**
- **le funzioni direzionali e gestionali** per la realizzazione delle finalità stabilite a livello di territorio per rafforzare l'identità e il senso di appartenenza

organizzazione lavorativa complessa

Ogni istituzione scolastica è un'organizzazione lavorativa complessa, nella quale sussistono:

RUOLI:

Dirigenziali - Amministrativi - docenza - personale ATA - studenti - famiglie

ORGANI:

Per la consultazione e la rappresentatività democratica.

MECCANISMI:

Per la circolazione delle informazioni e per il cammino dei processi decisionali (normati da regolamenti legislativi in quanto Pubblica Amministrazione)

La comunicazione

Tale complessità richiede **doti complesse**:

- **gestionali**
- **organizzative**
- **umane**

La comunicazione è elemento chiave dell'autonomia in quanto può:

- favorire il superamento dell'autoreferenzialità della scuola;
- creare un clima positivo e far condividere finalità/valori;
- favorire la tempestività nella conoscenza delle aspettative e dei bisogni dell'utenza;
- promuovere la coerenza con l'offerta formativa

LE FORME DI COMUNICAZIONE NELLA SCUOLA

La **comunicazione** è lo strumento essenziale per la **gestione dei processi di sviluppo**:

- dell'autonomia
- della qualità dei risultati
- della gestione delle risorse umane
- per una partecipazione più ampia al progetto educativo d'istituto

Comunicazione a vari livelli:

- La comunicazione interpersonale;
- La comunicazione nei gruppi;
- La comunicazione pubblica: tutto ciò che può essere di pubblico dominio (sito, indagini sul territorio, partecipazione a manifestazioni...)
- I processi decisionali e relazionali scaturiscono da elaborazione collettiva.

E' necessario:

- Moltiplicare le occasioni di scambio e di confronto
- Incrementare e potenziare la cultura della partecipazione e della condivisione per passare:

Cambiamento

Dalla logica del modello gerarchico/verticale: la comunicazione avviene dal livello superiore

Alla logica del modello partecipato/orizzontale in cui gli spazi di analisi ed elaborazione delle informazioni sono garantiti per tutti.

Oggi la scuola è chiamata a far conoscere e promuovere i propri servizi.

Processo comunicativo interno ed esterno

Ogni scuola deve organizzare e pianificare il proprio **processo comunicativo interno ed esterno** per:

- Favorire la massima circolazione delle informazioni all'interno della scuola;
- Garantire un processo di informazione/comunicazione continuo agli utenti
- Sistemizzare la raccolta delle informazioni quantitative e qualitative
- Promuovere scambi e confronti con il territorio

Il DS è chiamato ad elaborare:

- un Piano di comunicazione trasversale a tutti i processi in cui si articola
- il servizio
- Le Procedure
- Fissare i tempi
- Assegnare le risorse
- Stabilire ambiti, tempi e modalità per il controllo di efficacia e di efficienza
- ← **Individuare i destinatari delle comunicazioni:**
 - Istituzionali
 - Pubblici
 - Interni alla scuola
 - Utenti diretti
 - Utenti indiretti
- ← **Individuare la natura dei messaggi:**
 - **Dovuti:** informazioni in ottemperanza di norme, atti, convenzioni;
 - **Attesi:** informazioni che gli utenti si aspettano da una scuola che cura il rapporto con i destinatari del suo **servizio**;
 - **Utili:** informazioni che aiutano a conseguire i risultati previsti.

INFORMAZIONI

2. informazioni obbligate: informazioni riguardanti il rapporto di lavoro, le relazioni sindacali, le norme di sicurezza ecc.

3. informazioni attese: servono ad alimentare il “sensemaking” cioè il senso di appartenenza all’istituzione scolastica.

4. informazioni utili: funzionali a migliorare la qualità dell’organizzazione interna.

LA COMUNICAZIONE INTERNA NELLA SCUOLA

- **Il canale informale:**
 - consente di documentare le attività
 - di ottenere feed-back immediati
 - prendere più rapidamente decisioni e trasmetterle agli interessati
 - è più economico in termini di tempo
- **Il canale formale:**
 - Richiede più tempo e risorse.
 - Occorre una riorganizzazione delle modalità di lavoro.

LA RIUNIONE

- Fra i canali formali **la riunione** è lo strumento di comunicazione interna più utilizzato ed è efficace se:
 - **– La fase di preparazione:** definire in modo chiaro
 - gli obiettivi e i punti da discutere identificando i partecipanti e i vari ruoli
 - stabilire tempi e durata di ciascun intervento
 - **predisporre tutto il materiale e le informazioni necessarie e consegnarli in anticipo ai partecipanti**
 - **Evitare la garbage can theory** (Cohen, March, and Olsen 1972)

LA RIUNIONE

- **La fase di gestione** nella quale risulta fondamentale il ruolo del coordinatore per:
 - Controllare la situazione in maniera complessiva
 - Monitorare i tempi
 - Mantenere la discussione coerente con l'obiettivo dell'incontro
- ← **La fase di chiusura** tesa a costruire la sintesi delle considerazioni emerse nel corso dell'incontro

Tipologia riunioni

1. Riunione di INFORMAZIONE

- Discendente – Ascendente – Scambio di punti di vista

2. Riunione di DECISIONE

- Più fasi; necessità disporre informazioni; necessità confronto; fase decisionale

3. Riunione di ACCORDO

- Definizione dell'oggetto; ascolto delle parti; mediazione

4. Riunione EVENTO (valore rituale)

5. Riunioni di CONSULENZA

6. Riunioni FORMATIVE

7. Riunioni INFORMALI

8. Riunioni di COSTRUZIONE DI IDEE

- Brainstorming; Nominal Group technique (variante scritta del brainstorming)

Analisi SWOT

Strumento di pianificazione strategica

1. **S**trength (punti di forza interni alla organizzazione)
2. **W**eakness (punti di debolezza interni alla organizzazione)
 - *Leadership – management – risorse umane – risorse tecnologiche – efficacia delle procedure e dei processi – risorse strutturali – risorse finanziarie*
3. **O**pportunity (occasioni offerte dall'ambiente esterno)
4. **T**hreat (minacce correlate a fattori esterni)
 - *Contesto sociale, economico e culturale*

Il fulcro di questa procedura consiste nella compilazione di una matrice che aiuti a mettere in evidenza tutti gli elementi in relazione al problema affrontato

LA COMUNICAZIONE ESTERNA

- LA PROGETTAZIONE E LA COSTITUZIONE DEL **SITO WEB**
 - Diffondere e comunicare l'identità di scuola;
 - Sostenere e custodire un'immagine credibile e valida della stessa;
 - Aumentare le occasioni di incontro scuola/famiglia;
 - Rafforzare azioni di comunicazione, aprendo canali comunicativi anche con altre istituzioni, scolastiche e non e con una vasta utenza per possibili interazioni.

FLUSSO DI INFORMAZIONI

- Una comunicazione efficace è volta ad alimentare un **flusso** sistematico e **costante di informazioni** i cui contenuti appartengono a **quattro diverse tipologie**:
- **1. D.lgs.33/2013** obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione delle informazioni da parte delle P. A.
- **«Amministrazione trasparente»:**
 - Area Amministrazione trasparente;
 - - Area pubblicità legale in generale (c.d. albo online);
 - - Area Privacy e Note legali

INTERLOCUTORI DEL TERRITORIO

- COSTITUZIONE DI UN TAVOLO DI CONCERTAZIONE CON TUTTI GLI INTERLOCUTORI DEL **TERRITORIO**
- L'interrelazione tra:
 - **Autonomie locali** (Regioni, Comuni, Città metropolitane)
 - **Funzionali** (Istituzioni scolastiche, agenzie formative)
 - **Organizzazioni private** (Aziende, terzo settore, volontariato)
- La realizzazione di Tavoli di lavoro facilita lo scambio e la circolazione delle conoscenze per la realizzazione di percorsi formativi comuni con le finalità di:
 - Favorire un coordinamento in rete finalizzato alla maggiore circolarità dell'informazione,
 - Permettere l'integrazione e la sinergia tra azioni progettuali realizzate sul territorio;
 - Mettere in rete le risorse umane, economiche e strutturali.

ORGANIZZAZIONE

Definizione di organizzazione

«Attività intesa a organizzare, cioè a costituire in forma sistematica un **complesso di organi** o di elementi coordinandoli fra loro in rapporto di **mutua dipendenza** in vista di un fine determinato.....Il modo in cui un organismo, un istituto, un ente è organizzato, cioè il suo ordinamento strutturale e funzionale.....corpo organizzato, associazione di persone collegate tra loro in una struttura organica per **cooperare a un fine comune.**»

Struttura di un'organizzazione

Una organizzazione consta di due livelli:

Livello formale: visibile a tutti, sia all'interno che all'esterno.

E' dato da un insieme di regole che disciplinano l'organizzazione, la sua struttura ufficiale costituita da organi che svolgono funzioni codificate. I **Manager** hanno un ruolo direttivo riconosciuto.

Gli obiettivi e le finalità sono apertamente dichiarati.

LIVELLO INFORMALE

Livello informale: non è visibile all'esterno e si estrinseca nei rapporti interpersonali tra i membri.

Essi costituiscono un **valore aggiunto o una minaccia** alla stabilità.

Sono i comportamenti, non previsti negli obiettivi, che assumono un peso determinante nell'influenzare le scelte di una parte dell'organizzazione.

La **leadership** è una caratteristica del Manager che si somma ad un ruolo formale.

MISSION E VISION

Caratteristiche fondanti di una organizzazione

MISSION: insieme di azioni che l'organizzazione intende perseguire per collocarsi in un ruolo strategico nel suo campo di riferimento.

(Chi siamo/cosa vogliamo fare/ come vogliamo farlo)

VISION: obiettivi di lungo periodo che si intende perseguire secondo i valori della organizzazione.

(Quale obiettivo raggiungere)

MANAGEMENT

Il concetto di **Management** è introdotto da modelli teorici che descrivono la **struttura** e le **dinamiche** di una organizzazione.

MANAGER: colui che si occupa di **gestione e direzione**; è **efficace** (raggiunge l'obiettivo) ed **efficiente** (con le risorse necessarie)

- Organizza
- Affida incarichi
- Distribuisce compiti
- Assegna mansioni
- Si occupa della **MISSION** dell'organizzazione.

LEADERSHIP

LEADER: Il termine “leader” ha origine dal verbo inglese “to lead” che significa condurre, dirigere, guidare. .. colui che in una organizzazione **occupa la posizione più elevata nell'interazione con il gruppo.**

- Indirizza le persone, influenza le scelte, coinvolge i membri, genera motivazione, ascolta, mostra empatia ecc...
- Ha una visione strategica dell'insieme, indica la strada che l'organizzazione deve intraprendere

Si occupa della **VISION** dell'organizzazione.

COMUNICAZIONE

Per realizzare un processo all'interno di una organizzazione è necessario il contributo dei membri dei diversi gruppi e che questi siano coordinati attraverso la comunicazione.

Essa è l'essenza di una organizzazione.

Comunicazione interna: di tipo top-down (Management)

- Disposizioni
- Regolamenti
- Circolari
- Ordini di servizio
- Deve essere comprensibile al colui che la riceve

Leadership e Management

Le due figure sono distinte e complementari.

Vi deve essere un equilibrio tra le due funzioni.

Il leader si occupa di innovazioni e di cambiamento perché si confronta con la complessità e deve avere idee sempre nuove e competitive.

Il manager è la forza motrice del lavoro.

E' colui che gestisce la struttura gerarchica della istituzione.

LEADERSHIP

Un leader ha **tre compiti importanti** da tenere costantemente presente:

- Misurarsi con la complessità e il cambiamento;
- Creazione di reti di persone che possono portare responsabilità;
- Garantire la realizzazione del lavoro.

Il compito del leader è quello di **stabilire una direzione** rendendone partecipe il personale anche in vista di **obiettivi a lungo termine**.

Ciò permette di compiere i passi necessari per raggiungere un traguardo prefissato. Il compito del leader riguarda la **creazione della visione e della strategia**.

LEADERSHIP

- Un elemento importante per la *leadership* è la **credibilità**.
- le persone devono credere al messaggio trasmesso.
- E' necessario che chi lo trasmette possieda una **integrità morale, e vi sia coerenza tra quanto dichiarato e le azioni compiute**.
- Lavorare sulla motivazione piuttosto che al controllo delle persone. Una motivazione efficace garantisce l'impiego dell'energia necessaria per superare gli ostacoli.

LEADERSHIP

- I bravi leader adottano modi diversi per motivare le persone:
- definiscono la visione dell'organizzazione in modo tale da dare importanza alle persone cui si rivolgono, fanno in modo che chi lavora abbia un feedback, coaching e schemi di comportamento affinché crescano professionalmente e accresca la propria autostima.
- ciò dà **un senso di appartenenza delle persone alla scuola.**

MANAGEMENT

- la gestione **(management)** è incentrata sull'amministrazione e sull'assicurazione che le attività quotidiane si svolgano come dovrebbero.
- I manager si concentrano sulla definizione, misurazione e **raggiungimento degli obiettivi** controllando le situazioni per raggiungere o superare i loro obiettivi.
- Il management si concentra sul sistema e sulla sua struttura: **organizza le procedure, i flussi di lavoro, la "prassi**.
- La figura del manager si basa sul controllo e sull'autorità.
- Chi esercita un ruolo di management ha uno ristretto campo di vedute: si occupa solo dell'area di sua competenza.
- Il manager chiede come e quando fare qualcosa.
- L'azione del manager è sempre e solo focalizzata a soddisfare un compito "oggettivo".
- il manager lavora per la gestione dello status quo.
- **Il manager fa le cose nel modo giusto** (applica procedure).

MANAGEMENT

- Il management nacque con l'avvento della rivoluzione industriale.
- Il Manager doveva seguire le procedure, organizzare il lavoro, assegnare le persone giuste ai compiti necessari, coordinare i risultati e assicurare che il lavoro fosse eseguito come ordinato.
- L'attenzione era sull'efficienza.
- Oggi il valore viene dalle **competenze** e dal **know-how**. Management e Leadership non sono più separabili.

COMUNICAZIONE DEL DS

- Il DS non è solo chiamato a dirigere, ma a formare il suo personale, aumentarne le competenze, stimolarne la motivazione e lo spirito di squadra, esaltando il talento del singolo e facendo in modo che ciascun collaboratore dia il meglio di sé in quello che è il suo ruolo.
- Da una **comunicazione unidirezionale** quale poteva essere quella **del manager** della prima era, si è passati ad una **comunicazione bidirezionale**, quale è quella **del leader**.

COMUNICAZIONE INTERNA

Comunicazione interna verticale: di tipo **bottom-up**
(Management)

Fa sentire i membri dell'organizzazione partecipi ai più alti livelli di scelte generando motivazione e forte senso di appartenenza

Comunicazione interna orizzontale: volta a organizzare e coordinare i processi e generare motivazione e coinvolgimento.

COMUNICAZIONE ESTERNA

Rivolta a soggetti esterni: utenti e stakeholders

PASSIVA: comunicazione unidirezionale, dall'organizzazione verso l'esterno

ATTIVA: coinvolge gli stakeholders per migliorare gli obiettivi e rendere più efficaci i processi. Comunicazione bidirezionale che restituisce un feedback

L'efficacia della comunicazione si basa sulla condivisione di significati

GOVERNANCE

- Una buona comunicazione rappresenta uno strumento fondamentale della dirigenza scolastica e concorre ad una **“governance” efficace ed efficiente della scuola.**
- Le TIC rappresentano un supporto importante per la realizzazione di un modello comunicativo che consenta di raggiungere ciascun attore.
- Il **dirigente scolastico** che intende connotare il suo ruolo in termini di **leadership educativa** deve adottare una strategia di comunicazione interna volta ad **orientare ed indirizzare i comportamenti**, valorizzando le idee e gestendo i conflitti e le **divergenze** che, all'interno di **organizzazioni complesse** quali sono le scuole, sono normali.

Competenze manageriali del DS

Il DS deve sempre saper trarre gli elementi positivi che il conflitto può generare trasformandolo in un costruttivo momento di confronto.

La **comunicazione** può proporsi diverse finalità:

- indirizzo,
- orientamento,
- coesione,
- Appartenenza,
- innovazione.

tutto rientra nelle **competenze manageriali del DS**.

IL RUOLO DEL DS NELLA NEGOZIAZIONE

I casi di negoziazione interna sono vari e imprescindibili per il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione. Essi coinvolgono:

- il processo di definizione ad opera del dirigente e del personale scolastico del senso dell'organizzazione (sensemaking e empowerment),
- il coordinamento delle attività dei docenti e degli organi collegiali,
- la contrattazione sindacale
- la gestione dei conflitti interni.

DS LEADER EDUCATIVO

Compito del dirigente è guidare il personale scolastico verso una definizione, che sia da tutti condivisa, della “vision” e della “mission” che l’organizzazione vuole fare propri.

Alla base di questa operazione vi è una negoziazione dei **significati** e dei **valori** che si vogliono assumere come guida del proprio lavoro e che deve essere coordinata dal dirigente nella sua qualità di leader educativo.

L'attività di negoziazione all'interno della scuola si svolge a livello delle decisioni collegiali.

E' necessario mediare gli interessi, le opinioni e le posizioni dei singoli.

Compito del dirigente-leader è quello di operare una mediazione trasformando il conflitto in un contrasto che si focalizzi sui contenuti della discussione.

Il leader può garantire che non vengano coinvolti elementi di carattere inter-personale e che resti centrale la ricerca della soluzione migliore del problema.

NEGOZIAZIONE SINDACALE

Il dirigente deve svolgere un'attenta negoziazione nella contrattazione sindacale.

Obiettivo della trattativa è il contemperamento dell'interesse dei dipendenti a migliorare le condizioni di lavoro e la propria crescita professionale con l'esigenza di incrementare e mantenere elevata l'efficacia dei servizi prestati alla collettività.

NEGOZIAZIONE ESTERNA

Se si considera la negoziazione inter-organizzativa che si esercita con i membri esterni all'organizzazione, la situazione appare molto più complessa.

Gli interessi degli attori interni convergono verso il comune obiettivo di realizzare un'offerta formativa efficace.

Gli attori esterni hanno interessi variegati. La negoziazione pertanto deve mirare anche a soluzioni di compromesso.

Manager vs Leader

- **un'unione dei due ruoli in maniera sinergica mira ad un unico obiettivo: il successo formativo**
- I **dirigenti** danno indicazioni I **dirigenti** fanno domande
- I **manager** hanno dei subordinati I **leader** hanno dei seguaci
- I **manager** usano uno stile autoritario I **leader** hanno uno stile motivazionale
- I **manager** dicono alle persone cosa fare I **leader** mostrano alle persone cosa fare
- I **manager** hanno buone idee I **leader** implementano buone idee
- I **manager** reagiscono al cambiamento I **leader** creano il cambiamento
- I **manager** cercano di essere eroi I **leader** fanno degli eroi tutti coloro che li circondano
- I **manager** esercitano potere sulle persone I **leader** sviluppano potere con le persone

Grazie per l'attenzione