

LA GESTIONE DELLA SCUOLA ATTRAVERSO LA LEADERSHIP

LEADERSHIP

La parola leader in uso in Europa dal 1300 ha origine dall'unione dell'Old English (to lead) e dal latino (ducere) per esprimere il ruolo di guida caratterizzante un individuo.

Dal 1930 in poi diverse scuole di pensiero si sono succedute in considerazione della importanza di un ruolo cardine in ogni contesto sociale ma non specificatamente nel campo scolastico.

Nel campo educativo, solo a partire dagli anni 70 si è passati attraverso la scuola classica, motivazionista e sistemica per arrivare con Goleman nel 1995 ad un concetto di leadership diffusa.

Si tratta di una leadership che non guarda solo ai risultati, ma ai comportamenti e alle relazioni tra le persone.

La leadership educativa oggi si intende come l'essere di un individuo che fa le cose giuste e non un manager che fa le cose bene.

La leadership diffusa non riguarda una sola persona ma un gruppo di individui (staff, middle management e funzioni strumentali) che condividono vision e mission di una istituzione.

Una meta dirigenza così composta vigila su una istituzione a legami deboli quale è la scuola secondo Weick (Educational organizations as loosely coupled systems 1976), che **ha bisogno di creatività e stimoli** nel rigore e rispetto della normativa applicata alla gestione.

Weick fu il primo a delineare una visione organizzativa alla scuola in cui il ruolo principale è agito dai docenti con libertà di insegnamento.

LEADERSHIP EDUCATIVA

Il DS quindi deve avere le competenze necessarie nel governare il processo di innovazione della scuola e sviluppare una visione strategica.

La centralità pedagogica della scuola assegna alla leadership dirigenziale una specifica connotazione di “**leadership educativa**” che deve possedere sia le caratteristiche di una **leadership trasformativa** (Burns e Bass: orientata a cambiare gli individui dando particolare importanza agli aspetti motivazionali, valoriali e di soddisfazione dei membri di un’organizzazione, avviando un processo di cambiamento profondo) **che diffusa** (“I grandi leader ci mettono in movimento. Alimentano le nostre passioni ed ispirano il meglio che è in noi: questo è “essere leader” per Daniel Goleman: “Essere Leader”)

Coraggio, ottimismo, coerenza, impegno, capacità di empatia, di ascolto, di gestire le risorse e risolvere i problemi coordinando tra loro tutti gli attori della vita scolastica, favorendo un'armonica integrazione tra le esigenze di chi lavora nella scuola, quelle degli alunni e delle famiglie.

Come già espresso nell'art 25 c.5 di Dlg 165/2001
e confermato nel c.83 della L 107/2015

il Dirigente /leader non può agire da solo ma si
avvale di docenti cui delegare compiti di
supporto organizzativo e didattico perché la
leadership diffusa è più efficace delle azioni di un
singolo.

Piano per la formazione dei docenti 2016-2019

- In Italia la formazione della leadership è richiamata nel Piano per la formazione dei docenti 2016-2019, in cui si dice che occorre “promuovere forme di leadership educativa favorendo il lavoro collaborativo tra gli insegnanti, la formazione di staff, il presidio dell’autonomia di ricerca e innovazione, i rapporti con la dirigenza scolastica”.
- Del resto la leadership culturale, che secondo Sergiovanni è caratteristica del dirigente scolastico, promuove un valore condiviso, un senso di appartenenza nel raggiungimento di un obiettivo comune.

L'organizzazione scolastica

Il Dirigente scolastico proviene da una formazione disciplinare e da un'attività educativa.

L'organizzazione scolastica è un modello organizzativo scarsamente gerarchico e fondato su una comunità professionale che **autogoverna gli aspetti tecnici** attraverso una forte **collegialità decisionale**.

Se assumiamo le configurazioni organizzative proposte da H. **Mintzberg**, la scuola può essere definita una **burocrazia professionale**, in quanto, pur all'interno di un modello burocratico tipico delle amministrazioni, opera un nucleo di tecnici la cui componente fondamentale del lavoro – l'attività di insegnamento – è discrezionale, cioè soggetta a decisioni individuali e collegiali.

J. Delors

J. Delors afferma : “La ricerca, non meno dell’osservazione empirica, mostra che **il capo d’istituto** è uno dei più importanti fattori, se non il principale, nel determinare **l’efficienza della scuola**. Un buon capo d’istituto che sia capace di stabilire un efficace lavoro di gruppo e che venga visto come competente e aperto, ottiene spesso importanti miglioramenti nella qualità della scuola.”

Nell’educazione un tesoro, Roma, Armando, 1997

Questa citazione sintetizza efficacemente la funzione di **leader del dirigente scolastico**:

in **senso organizzativo** (una gestione efficace delle risorse umane, materiali e finanziarie)

in **senso educativo** (attraverso l'implementazione delle politiche educative).

Questi due aspetti della funzione dirigenziale rappresentano le due funzioni di base della leadership:

il compito funzionale e il compito relazionale.

La forte correlazione esistente tra

gli stili di leadership e l'efficacia delle scuole.

leadership scolastica

- Il leader è l'assunzione di un ruolo
- la leadership è una funzione organizzativa che rappresenta una risorsa fondamentale e che si distribuisce su diversi ruoli.

Così parliamo di **leader scolastico e/o di leadership scolastica**, a seconda se si pone l'accento sul **ruolo** o sulla **funzione**, ma sempre facendo riferimento ad un insieme di competenze che si esprimono nell'ambito delle scelte educative

Al dirigente scolastico si richiede una visione sistemica in grado di proiettare il momento istituzionale su quello educativo, che si può definire con il neologismo **educazionale**, che individua la natura dei rapporti esistenti tra **compiti amministrativi** e **attività pedagogico-didattica**.

Il leader educativo

nella scuola dell'autonomia, il ruolo di **leader scolastico** chiede di essere assunto come “**leader educativo**” ed è senz'altro da attribuire al **dirigente scolastico**.

Se, invece, parliamo di **leadership scolastica**, dobbiamo riferirci a quel **gruppo di operatori scolastici** in grado di guidare la scuola secondo criteri, fini e valori condivisi.

dimensione educativa della dirigenza scolastica

La normativa sulla dirigenza scolastica individua questa **dimensione educativa della dirigenza scolastica**, anche se ne attribuisce la responsabilità solo gestionale.

l'art. 25 del D. Lgs n.165/01 che riporta il 25 bis del D. Lgs n. 59/98 completato con il comma 2 dell'art. 1 del C.C.N.L. del 2001 – il primo contratto della dirigenza scolastica – si nota come vengono attribuite tutte le **responsabilità dirigenziali** al capo d'istituto, ma collocate dentro **l'autonomia funzionale** dell'unità scolastica.

Ad esso è affidato il compito di **promuovere e sviluppare l'autonomia gestionale e didattica, promuovendo“ il diritto all'apprendimento degli alunni, la libertà di insegnamento dei docenti, la libertà di scelta educativa da parte delle famiglie”.**

Vision educativa

Non avendo disponibilità decisionale né in materia di **indirizzi educativi generali** dell'attività della scuola che spettano al **Consiglio d'Istituto**, né in materia **didattica** che spetta al **Collegio dei docenti** e ai singoli docenti, il dirigente scolastico deve guidare la scuola elaborando una **“vision” educativa** che rappresenti il risultato del confronto e della negoziazione con gli altri soggetti.

E' un ruolo di confine, fra interno/esterno, amministrativo/tecnico, conservativo/innovativo che soltanto chi sa interpretare con equilibrio riesce ad essere leader.

Approccio situazionale

la formazione della leadership e le sue funzioni nell'ambito di un gruppo sono determinate dalla struttura del gruppo stesso, dalla situazione in cui opera, dai compiti che devono essere affrontati.

L'approccio situazionale ci dice che la struttura organizzativa e la struttura della leadership, sono strettamente correlate.

Funzioni

Le **funzioni** svolte dal **leader** sono tante:

- **Tipo esecutivo**: coordinare il lavoro degli altri, dare le direttive, indicare gli obiettivi, sovrintendere al lavoro ed averne la responsabilità.
- **Tipo esperto**, poiché rappresenta la fonte di informazioni e di capacità tecniche personali oppure ottenute tramite consulenti e consiglieri.

-
- **Tipo rappresentante del gruppo:** parla all'esterno per loro conto, parla all'interno, incanalando le comunicazioni che provengono dall'esterno.
 - **Tipo arbitro e mediatore dei conflitti interni.**
 - **Tipo di assunzione del comportamento esemplare,** fino a diventare il simbolo stesso del gruppo o organizzazione.

“La leadership e il management sono due modalità d’agire distinte e complementari, ciascuna connotata da attività e funzioni proprie. Entrambe sono necessarie per avere successo in un contesto di mercato sempre più complesso e incerto.”

J.P. Kotter «Leadership. Nuovi profili di leadership per nuovi scenari organizzativi» Milano, Raffaello Cortina Editore, 1999

La leadership e il management

il management si confronta con la complessità e la sua efficacia si misura con il grado di ordine e coerenza che riesce a produrre in un'organizzazione, tanto da consentire il conseguimento dei risultati previsto.

“La leadership e il management sono due modalità d'agire distinte e complementari, ciascuna connotata da attività e funzioni proprie.

Entrambe sono necessarie per avere successo in un contesto di mercato sempre più complesso e incerto.”

Al contrario, la leadership si misura con il cambiamento, ed è proprio per questo che è divenuta così cruciale in una società incerta e turbolenta come quella attuale.

Gestire la complessità oppure misurarsi con il cambiamento definiscono le attività specifiche del manager o del leader, anche se entrambe le funzioni hanno a che fare con la capacità di scelta, l'assunzione di responsabilità, la garanzia di poter raggiungere gli obiettivi.

Queste attività possono essere svolte in modo diverso, a seconda se le si considera sotto il profilo manageriale o quello della leadership.

PROFILO MANAGERIALE AGISCE...

- **la pianificazione** e il budget, con la definizione degli obiettivi, l'articolazione delle azioni in fasi e l'allocazione delle risorse;
- **i processi organizzativi** basati sulla valorizzazione delle risorse umane, ovvero la creazione di una struttura organizzativa e di una serie di funzioni adeguati al piano con relativa condivisione ed assegnazione dei ruoli alle persone, la delega delle responsabilità, sistemi di monitoraggio;
- **i processi di monitoraggio** e valutazione finalizzati alla soluzione di problemi realizzativi, ovvero l'utilizzo di riunioni, report e altri mezzi per tenere sotto controllo eventuali deviazioni dalla pianificazione.

PROFILO LEADER AGISCE...

- **la definizione della direzione del cambiamento**, ovvero lo sviluppo di una visione del futuro e delle strategie generative dei cambiamenti cognitivi ed emotivi per aderire a tale visione;
- **l'orientamento delle persone**, attraverso la condivisione e la comunicazione delle scelte alle persone, affinché si allineino con la visione e la supportino sul piano motivazionale;
- **la motivazione delle persone** basata sulla soddisfazione dei loro bisogni profondi e fondamentali: senso di appartenenza, di riconoscimento, di autostima, di controllo della propria vita e di adeguatezza rispetto ai propri ideali.

i compiti di una leadership scolastica efficace:

Costruire una visione condivisa e comune: metafora dell'ologramma, perché, anche un frammento dello stesso mostra l'intera immagine, proprio come ogni membro dell'organizzazione, che non deve avere una visione parziale dell'organizzazione, ma olistica, cioè completa anche se personale.

Far emergere e verificare i modelli mentali: Nelle organizzazioni le idee migliori difficilmente vengono realizzate, perché confliggono con i modelli mentali istituiti su cui si fondano le organizzazioni burocratiche. Il cambiamento è innanzitutto cambiamento dei modelli mentali dai quali bisogna partire attraverso il riconoscimento e il disinnescamento delle routine difensive.

Diffondere il pensiero sistemico: Significa, innanzitutto per il leader, riconoscere le connessioni, osservare i processi, distinguere la complessità del particolare, focalizzarsi sulla capacità di leva anche di un miglioramento piccolo, ma durevole e significativo.

Leadership del DS In Europa

Nella maggior parte dei paesi, la leadership scolastica è condivisa tra équipe con funzioni di leadership riconosciute formalmente. Ciò significa che il ruolo centrale della leadership in ambito educativo non è riferito esclusivamente al dirigente educativo ma anche ad uno o più vice capi di istituto ed un assistente amministrativo.

-
- **La leadership scolastica distribuita** si riferisce a diversi soggetti nella scuola.
 - La leadership scolastica può riguardare persone che occupano ruoli e funzioni varie come capi di istituto, vice e assistenti dei capi di istituto, équipe con funzioni di leadership, organi di governo della scuola e personale scolastico.
 - Il **ruolo del dirigente scolastico** è complesso e variegato, è di **impulso, di ordinamento e di indirizzo**. Egli garantisce gli impegni assunti da tutta l'équipe scolastica, le attività didattiche intraprese dai collaboratori e le scelte operate dai genitori.

Il **dirigente scolastico** perciò deve assumere una **funzione manageriale** dove l'obiettivo principale è quello di sviluppare una leadership autorevole basata su capacità cognitive, relazionali e motivazionali.

Oltre a questo aspetto il dirigente scolastico negli ultimi anni ha sviluppato una ricerca sulla leadership che ha a che fare con le innovazioni tecnologiche, una **e-leadership** che recentemente ha assunto un ruolo decisivo nell'ambito scolastico.

Le competenze di e-leadership sono le capacità di **utilizzare al meglio le tecnologie digitali** all'interno di qualsiasi tipo di organizzazione e di introdurre innovazioni digitali.

II.

Queste nuove competenze hanno mutato la figura del dirigente stesso, definibile ora **e-leader in grado di utilizzare le competenze digitali per far fronte alla gestione complessiva della scuola**, agli aspetti pedagogico didattici che si concretizzano nelle scelte educative, agli aspetti amministrativi e comunicativi, alla risoluzione e valorizzazione delle risorse umane.

LEADERSHIP PER L'APPRENDIMENTO

Secondo il prof. A. Paletta, la ricerca internazionale offre evidenze convergenti in merito al ruolo dei dirigenti scolastici come **leader per l'apprendimento**. I dirigenti scolastici possono rappresentare la figura singolarmente più importante all'interno dei sistemi educativi **per promuovere il miglioramento scolastico e l'efficacia delle scuole**.

La ricerca ha rivelato che i tratti individuali del leader (valori, credenze, conoscenze, esperienze) e le relazioni leader-follower sono influenzati dal contesto ambientale e organizzativo, per cui più che ricercare uno stile ottimale di leadership, buono per tutte le occasioni, dovremmo guardare alla **leadership come al risultato dell'interazione situazionale** rispetto alle caratteristiche dei follower e del contesto.

Il termine **accountability** sintetizza “**responsabilità**”, “**compliance**” e “**trasparenza**”, tre aspetti distinti ma interconnessi di un assetto di governo dell’istruzione che redistribuisce i poteri decisionali a favore di autonomie amministrative locali potenziate per identificare e soddisfare i bisogni dei cittadini-utenti.

Segna un cambiamento radicale delle responsabilità del personale, passando dalla conformità a procedure amministrative (input), alla responsabilità di gestione dei processi (output), arrivando a puntare l'attenzione sulla **capacità di incidere effettivamente sulla soddisfazione dei bisogni**, sulla capacità di **aggiungere valore** sia rispetto a uno stato di bisogno iniziale dell'individuo (**capitale umano**), sia, in senso più generale, attraverso un cambiamento di ordine economico, sociale e culturale nell'intera comunità di appartenenza (**capitale sociale**).

school improvement

A fondamento dell'approccio **school improvement** si pone la credenza che preparare gli studenti per l'università e il mondo del lavoro nel 21° secolo, significhi porre attenzione a un insieme articolato di **conoscenze e competenze** comprese quelle che consistono in modi estesi di comunicazione (scritta, orale, in formati multimediali, ecc.), capacità di pianificare, valutare e ridefinire **strategie di soluzioni**, capacità di condurre indagini approfondite (ad esempio project work che implicano la valutazione di fonti multiple di evidenze), capacità di **collaborare con gli altri** nella definizione o nella soluzione dei problemi.

Leadership istruzionale:

approccio del dirigente scolastico direttivo e centralizzato, deliberatamente orientato a **incidere direttamente sui processi** di insegnamento e apprendimento.

Leadership trasformativa

Il concetto di leadership trasformativa è stato elaborato nell'ambito delle teorie organizzative durante gli anni '70 e '80 (Burns, 1978; Bass, 1995), ma ha trovato un pubblico ricettivo in campo educativo soltanto nel corso degli anni '90, come reazione all'approccio top-down che aveva caratterizzato il decennio precedente

I dirigenti scolastici “trasformativi” assumono comportamenti e adottano pratiche che favoriscono il cambiamento organizzativo attraverso la costruzione di capacità per il miglioramento:

-
- a) creano una visione di sviluppo condivisa della scuola;
 - b) costruiscono consenso interno agli obiettivi;
 - c) forniscono stimoli intellettuali agli insegnanti;
 - d) si preoccupano dello sviluppo professionale degli insegnanti e li motivano prendendo in considerazione le loro opinioni e apprezzandoli per il loro contributo;
 - e) danno il buono esempio, assumendo atteggiamenti di autocritica, coinvolgendosi direttamente nel problem solving, mostrando disponibilità, apertura, rispetto per il lavoro degli insegnanti;
 - f) manifestano aspettative per elevate performance nei confronti degli insegnanti e degli studenti;
 - g) s'impegnano a costruire una struttura organizzativa collaborativa assicurando la distribuzione della leadership e il coinvolgimento degli insegnanti;
 - h) riconoscono e rafforzano la cultura della scuola (Leitwood)

MODELLO INTEGRATO

- Definire la direzione
- Gestire il curriculum e la didattica
- Riprogettare l'organizzazione
- Sviluppare le risorse umane

Il concetto di **leadership scolastica** va inteso in senso largo perché non riguarda soltanto i dirigenti scolastici o il middle management, ma tutti gli insegnanti che formalmente o informalmente esercitano di fatto funzioni di leadership. **Il modello integrato di leadership per l'apprendimento** non rileva semplicemente le azioni del dirigente scolastico, ma le interazioni con gli insegnanti e fra gli insegnanti, configurandosi come **leadership distribuita, collaborativa e condivisa**

Il modello integrato di leadership per l'apprendimento suggerisce **un approccio contingente in funzione del contesto**. Il contesto svolge una funzione di moderazione degli effetti della leadership cosicché **«non un singolo stile di direzione sembra appropriato per tutte le scuole»**. Leadership istruzionale e leadership trasformativa possono essere entrambe efficaci in differenti condizioni di contesto e in diversi stadi evolutivi delle scuole.

Una leadership per promuovere innovazione.

L'innovazione genera un miglioramento.

L'educazione deve tendere alla trasformazione.

L'educazione non può limitarsi al semplice ruolo di garante della continuità del sistema socio-culturale, ma rappresentare una fonte di evoluzione e di progresso.

Una **leadership basata sulla innovazione** e volta al miglioramento aiuta tutti a non accontentarsi ma a ricercare ciò che dà risposte alle sfide del tempo.

La leadership collaborativa

La capacità, cioè, di **lavorare per e con gli altri** membri del gruppo perché ciascuno si senta parte attiva, responsabile, motivato a contribuire.

Mettere tutti i soggetti in condizione di sentirsi protagonisti in ordine alla ideazione, alla progettazione, alla realizzazione, alla verifica.

La leadership diffusa

Creazione di una nuova consapevolezza comunicativo – relazionale, che diviene stile, prassi di ciascuno e di tutti: criteri, fini, valori vanno socializzati e condivisi e i risultati ottenuti non sono il prodotto dell’apporto parcellizzato di ciascuno, ma il frutto di un **valore aggiunto** che nasce dal concorso delle interazioni e delle **reti di relazione** che si è stati in grado di mettere in atto.

Le funzioni richieste ad un leader in ambito educativo:

incoraggiare forti relazioni interpersonali

promuovere competenza

favorire l'assunzione di responsabilità

Grazie per l'attenzione