

TEORIE DELLA LEADERSHIP E STILI DI LEADERSHIP

LA CULTURA ORGANIZZATIVA

La **cultura organizzativa** si ricollega **all'apprendimento organizzativo**, che coniuga i progressi dell'organizzazione con quelli dei singoli e dei gruppi in cui si articola.

Le dimensioni fondamentali possono essere ricondotte a:

- 1. la consapevolezza del lavoro** che si sta svolgendo e il desiderio di esserne padroni e protagonisti, legandolo continuamente agli obiettivi da raggiungere percepiti come obiettivi comuni a tutta l'organizzazione. La persona che ha la sensazione di operare non per costrizione ma per convinzione, con l'orgoglio di fare qualcosa di utile ed apprezzato, sa condividere idee e strumenti di lavoro, osa proporre, si lancia in direzioni nuove.

-
2. Lo sviluppo di una **visione** verso i traguardi identificati e condivisi.
 3. Lo sviluppo di un **apprendimento di gruppo** finalizzato a trovare sempre nuove soluzioni a situazioni complesse.
 4. La capacità di utilizzare un **pensiero sistemico**, per comprendere la complessità delle situazioni, analizzare le relazioni, prevedere soluzioni, accettare la parzialità e l'ambiguità delle possibili condizioni gestendo l'imprevisto.

Lo stile di leadership del Dirigente scolastico influenza il tipo di cultura organizzativa che si crea nel contesto scolastico, dove tanta parte hanno le relazioni interpersonali. I legami fondati sulla fiducia generano intese tra i diversi gruppi a tutto vantaggio del successo dell'organizzazione. La forza del gruppo dipende dalla capacità dei singoli componenti di creare connessioni professionali attive e vincenti, finalizzate ad inseguire obiettivi comuni.

In tal senso, il Dirigente scolastico efficace dedica particolare cura a sostenere la **formazione di gruppi** di lavoro all'interno dell'organizzazione scolastica. La formazione dei gruppi esige la capacità di mettere insieme le persone giuste, comporre squadre operative ed efficienti, capaci di guardare con entusiasmo alle innovazioni, di comporre i conflitti, essere autorevoli e credibili agli occhi degli altri membri dell'organizzazione.

LA LEADERSHIP EDUCATIVA

Nel comporre un gruppo di lavoro orientato al raggiungimento degli obiettivi, il Dirigente deve **coniugare le qualità personali e professionali di ciascuno**, sostenendo la percezione dei singoli di sentirsi parte di un tutto e di essere importanti per perseguire gli scopi esplicitati nella mission.

La leadership educativa non può essere prerogativa del singolo, ma **è il risultato di un processo di condivisione** che si costruisce giorno per giorno e si rafforza nel **team building**, cioè nella costruzione efficace di sinergie finalizzate al raggiungimento degli scopi comuni.

OBIETTIVI DEFINITI

- Un secondo aspetto riguarda le azioni del Dirigente scolastico per tradurre la **mission in obiettivi operativi, chiari, realizzabili**. Per farlo occorre sfrondare il campo dalle parole altisonanti e fumose per discernere con chiarezza quanto è essenziale e quanto è sovrastruttura.
- Definire gli obiettivi rende possibile il controllo e la valutazione**, permette la **rendicontazione** e la riprogettazione, altrimenti il rischio è fermarsi alle facili enunciazioni di principio, su cui tutti sono facilmente d'accordo: in questo caso la motivazione cade presto di fronte alle mancate realizzazioni e la disillusione genera un pericoloso movimento regressivo.

OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO

A partire dall'autovalutazione di istituto (applicazione del **RAV**), si identificano una serie di obiettivi di miglioramento, tra i quali se ne scelgono un numero ristretto, quelli che risultano particolarmente **rilevanti, realizzabili e condivisi**.

Gli obiettivi devono poi essere descritti in termini operazionali, in modo da essere verificabili; tradotti in indicatori quantitativi da monitorare in corso d'opera.

LA 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.**

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.

DANIEL GOLEMAN 1946-

- 1995 EMOTIONAL INTELLIGENCE: WHY IT CAN MATTER MORE THAN IQ
- La capacità di governare le proprie emozioni e di convogliarle verso atteggiamenti positivi per favorire lo studio, il lavoro e i rapporti interpersonali.
- I Test sul IQ si basano su abilità linguistiche e logico-matematiche tralasciando l'intelligenza intrapersonale e interpersonale.
- l'intelligenza intrapersonale e interpersonale di Gardner si possono ricondurre **all'intelligenza emotiva di Goleman.**

INTELLIGENZA EMOTIVA

1998 WHAT MAKES A LEADER?

L'intelligenza emotiva è costituita da 5 costrutti essenziali:

1. Consapevolezza di sé
2. L'autogoverno
3. La motivazione
4. L'empatia
5. Le abilità sociali

2000 LEADERSHIP THAT GETS RESULTS

2001 PRIMAL LEADERSHIP: THE HIDDEN DRIVER OF GREAT PERFORMANCE

La motivazione e l'empatia riunite in **CONSAPEVOLEZZA SOCIALE**

1. Consapevolezza di sé

- **Auto-consapevolezza emotiva** per riconoscere l'impatto delle proprie emozioni sulle prestazioni di lavoro;
- **Accurata auto-valutazione** nel saper effettuare analisi dei propri punti di forza e debolezza
- **Fiducia in se stessi** ossia stima di sé fondata sulla consapevolezza

2. AUTOGOVERNO

- **Auto-controllo**: capacità di gestire e controllare le emozioni
- **Affidabilità**: capacità di essere perseveranti e coerenti
- **Coscienziosità**: assumersi le proprie responsabilità
- **Adattabilità**: adeguarsi a situazioni mutevoli
- **Orientamento al successo**: assegnarsi standard eccellenti per raggiungere il successo
- **Iniziativa**: riconoscere opportunità importanti

3. CONSAPEVOLEZZA SOCIALE

- **EMPATIA**: percepire le emozioni degli altri, comprendere i loro punti di vista, mostrare un interesse reale per le altrui apprensioni.
- **CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA**: comprendere gli orientamenti dell'ambiente circostante
- **ORIENTAMENTO AI SERVIZI**: mettersi a disposizione degli altri e cercare di soddisfare le loro esigenze

4. ABILITA ' SOCIALI

LEADERSHIP VISIONARIA: La capacità di delineare una visione convincente del futuro

INFLUENZA: utilizzare tattiche persuasive

FAR SVILUPPARE GLI ALTRI: essere una guida, far crescere professionalmente i membri del Gruppo

COMUNICAZIONE: ascoltare e trasmettere in modo convincente le proprie idee

CAMBIARE CATALIZZATORE DELL'AZIONE: dare un cambiamento al contest, innescare nuovi processi

GESTIONE DEI CONFLITTI: capacità di negoziare, proporre soluzioni

COSTRUIRE LEGAMI: competenze sociali per coltivare una rete di relazioni

COLLABORAZIONE: promuovere la cooperazione tra i membri per favorire la crescita

GLI STILI DI LEADERSHIP

- L'intelligenza emotiva è una caratteristica del leader.
- Non esiste un'unica tipologia di leadership poiché vi sono diversi modi di dirigere, indirizzare, motivare, influenzare.
- Goleman analizza l'impatto di ciascuna tipologia sull'ambiente e sulle relazioni.
- Il miglior leader è colui che adatta lo stile alle situazioni.

STILI DI LEADERSHIP

2000 Leadership That Gets Results → 6 STILI LEADERSHIP

1. STILE COERCITIVO
2. STILE AUTOREVOLE
3. STILE AFFILIATIVO
4. STILE DEMOCRATICO
5. STILE BATTISTRADA
6. STILE COACHING

2002 Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence

1. STILE AUTORITARIO (coercitivo)
2. STILE VISIONARIO (autorevole)
3. STILE AFFILIATIVO
4. STILE DEMOCRATICO
5. STILE BATTISTRADA
6. STILE COACHING

STILE AUTORITARIO

Leader che attua uno stretto controllo e monitoraggio sulle azioni.

Tale comportamento minaccia la motivazione delle persone ed incide in modo negativo sul clima relazionale.

E' uno stile poco efficace.

STILE VISIONARIO

- E' il leader che ha la VISION del futuro della scuola.
- Utilizza la motivazione e il coinvolgimento dei membri del gruppo.
- E' lo stile che usa l'intelligenza emotiva. E' un leader empatico, affidabile e onesto.
- E' uno stile positivo in cui vi è la necessità di un cambiamento radicale e l'introduzione di innovazione.
- La leadership visionaria motiva i docenti verso zone fuori dal confort.

STILE AFFILIATIVO

E' il leader che vuole collaborare con i membri del gruppo e assisterli.

Ha un comportamento amichevole e sollecita l'armonia.

E' un leader in grado di essere empatico e relazionarsi in modo corretto con i membri del gruppo.

Non considera la performance come un obiettivo primario e può generare incertezza.

E' uno stile che necessita di un ambiente sereno e ben avviato.

E' utile nella risoluzione dei conflitti.

STILE DEMOCRATICO

- Capacità di organizzare il lavoro di gruppo e promuovere la collaborazione.
- Ha un'ottima capacità di ascolto ed è aperto ai contributi.
- E' un modello di leadership finalizzato al risultato e al compito.
- Il dirigente scolastico può ricorrere allo stile democratico attraverso lo staff di presidenza.
- Nello staff si condividono i punti di vista e si analizzano le possibili soluzioni.

STILE BATTISTRADA

E' uno stile mirato al conseguimento del risultato.

Il leader vuole elevati standard di prestazione e vuole che i compiti siano svolti rapidamente ed efficacemente.

Non è un leader empatico ma coinvolge i membri del gruppo in una crescita professionale per l'organizzazione.

STILE COACHING

E' un allenatore che comprende i punti di forza e debolezza di ciascuno e lo aiuta a potenziarli.

E' un ottimo consigliere.

Aiuta a diffondere competenze e far crescere il personale.

Distribuisce compiti e responsabilità tramite la **DELEGA**

D.lgs.165/2001 art.25,5 e CCNL 2006/09 art. 34 Assegnare compiti specifici ai docenti

D.lgs.165/2001 art.25,5 e CCNL 2006/09 art. 53

Direttive di massima per P.A.A. al DSGA

D.lgs.81/2008 artt.16 e 17 delegare funzioni relative alla salute e sicurezza

D.l.129/2018 art.44,3 delega attività negoziale

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).

LEADERSHIP DIFFUSA

- Coraggio, ottimismo, coerenza, impegno, capacità di empatia, 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 del 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.**

LEADERSHIP

- 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 **Thomas Joseph Sergiovanni** è caratteristica del dirigente scolastico, promuove un valore condiviso, un senso di appartenenza nel raggiungimento di un obiettivo comune.

TONY BUSH

- **MANAGEMENT E GOVERNANCE**
- Nei sistemi decentrati molte decisioni spettano agli uffici periferici o alle singole istituzioni scolastiche:
- Al **Dirigente scolastico** → **MANAGEMENT**
- Al **Consiglio di Istituto** → **GOVERNANCE**
- Vi sono diversi stili manageriali in base al clima e organizzazione.
- Il D.S. è equi ordinato rispetto al C.dil./ C.D. quindi può utilizzare la leva della motivazione e persuasione.

Leadership educativa

Leadership educativa: sensibile alle tematiche educative; coinvolgimento e interesse e preparazione su questi temi; autorevole, preparato, profondo, lungimirante.

Un leader che mostra autorevolezza, preparazione, profondità, lungimiranza rispetto agli obiettivi formativi ed educativi, riesce ad indirizzare le scelte degli oocc a lui equi ordinati,

Stili di leadership

- 1. Manageriale:** incentrato sulle funzioni dei membri; organizzazione razionale; attenzione agli obiettivi; gestione degli aspetti ordinari. Si tratta di uno stile possibile in una scuola in cui le direttive provengano dall'alto.
- 2. Trasformatzionale:** elabora la visione, stimola intellettualmente, dà supporto alla crescita personale e alla valorizzazione delle competenze. E' adatta dove vi è un buon livello di autonomia. Il coinvolgimento è un obbligo morale.
- 3. Partecipativo:** il Leader richiede proposte e soluzioni; forte legame con il territorio e con stakeholder. L'adozione di un bilancio sociale è tipico di questa leadership
- 4. Transazionale:** basata su transazioni, scambi di risorse. Non si alimentano le motivazioni ma le prestazioni. Non si favorisce una unità di intenti.

Stili di leadership

5. Post-moderno: non esiste un principio generale, ma solo visioni singole che si incontrano. E' influenzata dal modello costruttivista pertanto ogni visione va accolta.

6. Morale: difende e propone valori etico-morali; garante della Costituzione e della legalità all'interno della scuola.

7. Didattico: punta alla crescita professionale dei docenti, con nuove strategie educative, e al successo formativo degli studenti. D.lgs.165/2001 art.25,2 «il dirigente scolastico garantisce la gestione unitaria dell'istituzione scolastica.»

8. Contingente: tutti i modelli sono parziali, quindi parzialmente adattabili ad ogni contesto scolastico. Ogni scuola necessita uno stile di leadership diverso a seconda dei problemi che presenta.

Thomas Joseph SERGIOVANNI 1937-2013

1984 Leadership and Excellence in Schooling

Obiettivo: portare la scuola ad essere
COMPETENTE o **ECCELLENTE**

Vi sono tre categorie di scuole:

INCOMPETENTI

COMPETENTI

ECCELLENTI

INCOMPETENTI

- Gli alunni acquisiscono nozioni ma non amano l'apprendimento.
- Non maturano competenze interpersonali, non sono creativi.
- Sono guidate da leaders incompetenti con confusione nell'organizzazione e nelle procedure.
- Vi è malessere tra i docenti con clima di conflittualità.
- I genitori sono scoraggiati e demoralizzati.

COMPETENTI

- Vengono rispettati gli standard di efficienza,
- Le procedure sono attuate in modo soddisfacente, i docenti lavorano con scrupolo e curano l'aggiornamento,
- Gli alunni acquisiscono coscienza critica, originalità e creatività.
- La competenza acquisita da tutte le componenti si traduce in un livello di padronanza.

ECCELLENTI

- Si verifica quando il livello di soddisfazione è ampiamente superato dalla soddisfazione che la realtà suscita in noi.
- Quindi una scuola eccellente è comprensibile a posteriori.
- Essa soddisfa i bisogni impliciti, espliciti e latenti.
- La leadership favorisce l'eccellenza.

5 ASPETTI DELLA LEADERSHIP

1. **Leadership TECNICA:** comprende le competenze tecniche (burocrazia, procedure, amministrazione ordinaria) per pianificare, organizzare e coordinare le attività.
Gestisce le risorse umane, finanziarie, strumentali, strutturali.
2. **Leadership UMANA:** orientata alle relazioni; inclusione per docenti e alunni. I genitori si sentono coinvolti nella vita della scuola perché il contributo di ciascuno è importante.
3. **Leadership EDUCATIVA:** contribuisce alla crescita delle scelte educative e formative della scuola. Si confronta con i docenti e fornisce indirizzi per lo sviluppo del curriculum degli studenti e l'ampliamento dell'offerta formativa.

ASPETTI DELLA LEADERSHIP

4. Leadership SIMBOLICA: esempio da imitare; vicinanza intellettuale e fisica attraverso la proposta e la condivisione della vision. Crea significati per attribuire un senso alle azioni. Aiuta a superare gli ostacoli in modo che ciascuno si senta utile.

5. Leadership CULTURALE: riferita alla cultura organizzativa; connette la cultura dell'istituzione con valori comuni e senso di appartenenza. Tutti possono perseguire lo stesso obiettivo con orgoglio e soddisfazione

Leadership morale

- Quando un **leader possiede i 5 aspetti** della leadership, il contesto scolastico che governa è una **eccellenza**.
- Si parla quindi di **leadership morale** mirata a creare una cultura organizzativa e un insieme di simboli e significati.
- La scuola ha **strutture a legami forti** ben diffuse al suo interno.
- La leadership deve essere vigorosa e promuovere una visione condivisa da tutta l'istituzione scolastica.

Leadership del DS In Europa

- Nella maggior parte dei paesi, la leadership scolastica è condivisa tra équipes 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.
- Pertanto la leadership scolastica distribuita si riferisce a diversi soggetti nella scuola.

Leadership del DS In Europa

- 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.

E-leadership

- 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**.

E- LEADERSHIP

- 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.
- 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 educativa, agli aspetti amministrativi e comunicativi, alla risoluzione e valorizzazione delle risorse umane.

**GRAZIE PER
L'ATTENZIONE**