



Leadership e management in educazione  
Dirigenza Scolastica e Governo della Scuola



# La leadership educativa nei paesi dell'Europa latina. Autonomia, identità, responsabilità

---

Formazione e transizione da insegnanti a leader educativi

Roma, 5-7 dicembre 2013

**Giovanna Barzanò**  
**Giovanni Moretti**

*Università Roma Tre*

# Questionario sulla esperienza formativa del Master e sulla leadership

---

## Obiettivo:

- raccogliere motivazioni, aspettative ed interessi dei partecipanti

## Struttura - Il Questionario è nominativo ed è composto di due parti:

- A) cinque domande aperte a cui si chiede una risposta analitica e narrativa utilizzando lo spazio previsto
- B) una scheda anagrafica

# QUESTIONARIO - PARTE A

---

- 1. Puoi raccontare in modo particolareggiato quali sono le tue aspettative nei confronti della esperienza di formazione di questo Master? In altre parole: perché hai intrapreso questo corso? Come pensi di utilizzare il titolo? Che cosa ti aspetti di imparare?
- 2. Quale impatto ritieni che questa esperienza formativa possa avere sul tuo modo di conoscere e sulle tue pratiche professionali attuali e future?
- 3. Pensando al lavoro del dirigente scolastico, quali sono gli aspetti che più ti attraggono? Alla luce delle esperienze da te osservate o vissute personalmente ti chiediamo di descrivere una o più situazioni che offrano alcune immagini significative "dal campo".

# QUESTIONARIO - PARTE A

---

- 4. Pensando al lavoro del dirigente scolastico, quali sono gli aspetti nei confronti dei quali avverti di avere maggiori preoccupazioni e resistenze? Anche in questo caso ti chiediamo di fare riferimento alle esperienze da te osservate o vissute.
  - 5. Immagina di essere il dirigente di una scuola che si trova in un piccolo centro a circa cento chilometri da una grande città. Se dovessi pensare alla tua formazione in servizio ideale nell'arco dei prossimi cinque anni come la potresti descrivere? Quali componenti, attività ed esperienze vorresti includere nei percorsi di formazione a cui vorresti partecipare?
-

# QUESTIONARIO - PARTE B

---

- Genere, età
  - Nazione di provenienza
  - Professione svolta nell'ultimo anno
  - Materia insegnata nell'ultimo anno scolastico
  - Incarichi svolti
  - Anni di insegnamento
  - Tipologia contrattuale
  - Tipologia di scuola
-

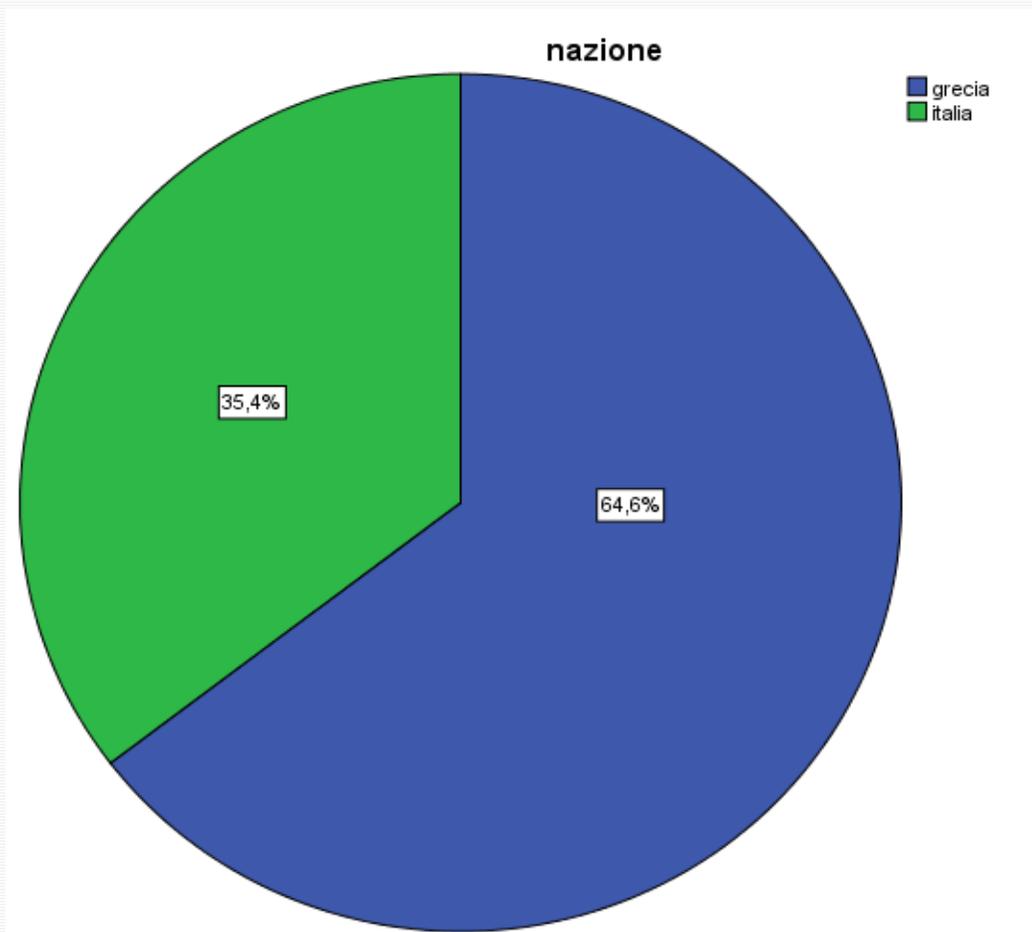
---

**Profilo degli iscritti al  
Master che hanno  
risposto al questionario  
65 / 82 (75.6%)**

---

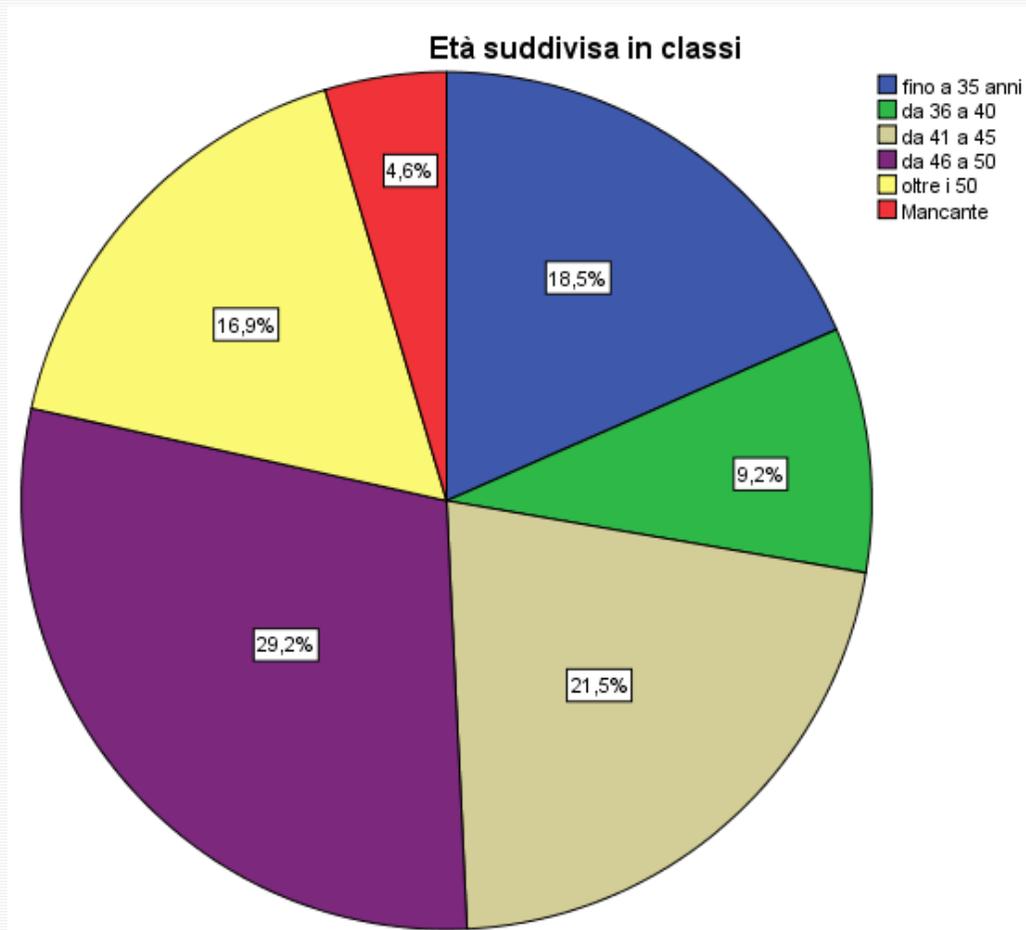
# Nazione di provenienza

---



Variable	Frequenza	Percentuale
grecia	42	64,6
italia	23	35,4
Totale	65	100,0

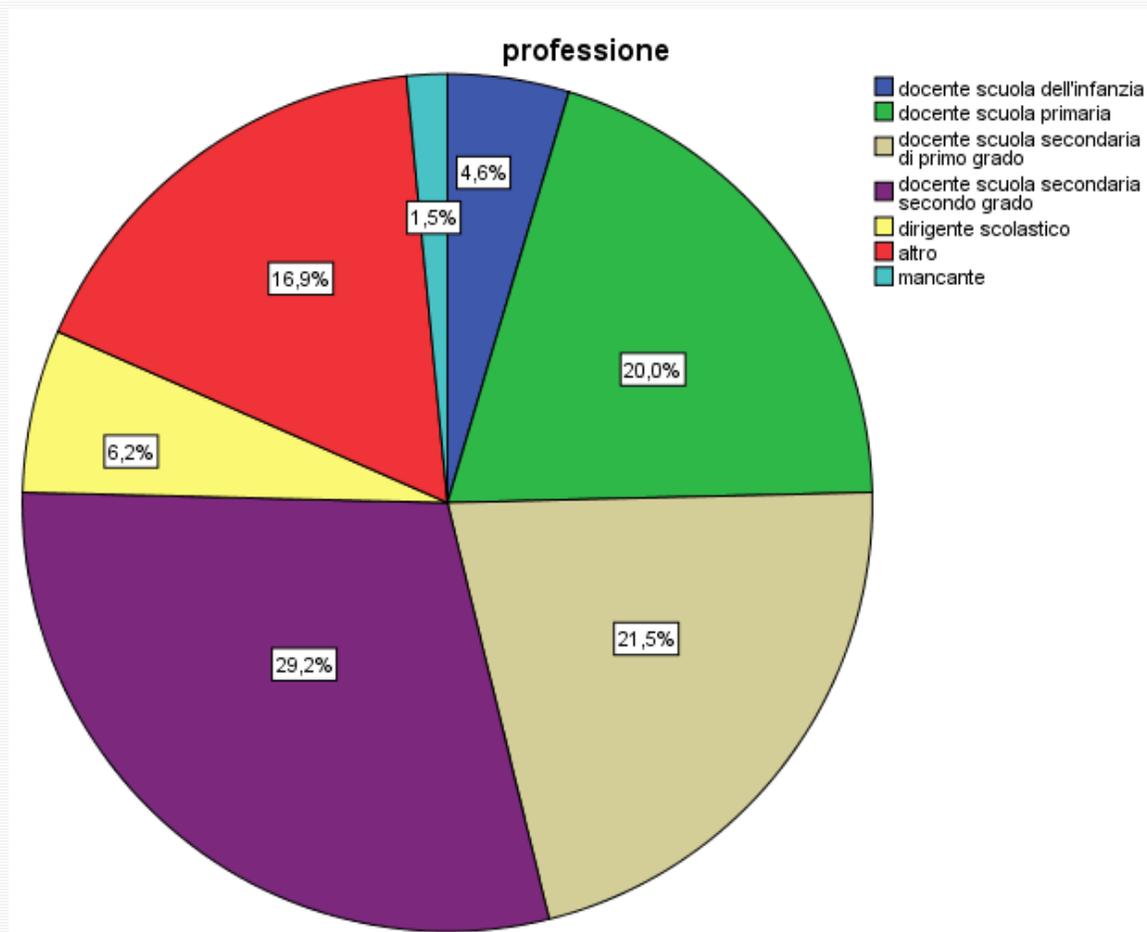
# Età dei partecipanti suddivisa in classi



Variabili		Frequenza	Percentuale
Validi	fino a 35 anni	12	18,5
	da 36 a 40	6	9,2
	da 41 a 45	14	21,5
	da 46 a 50	19	29,2
	oltre i 50	11	16,9
	Totale	62	95,4
Mancanti	Mancante di sistema	3	4,6
Totale		65	100,0

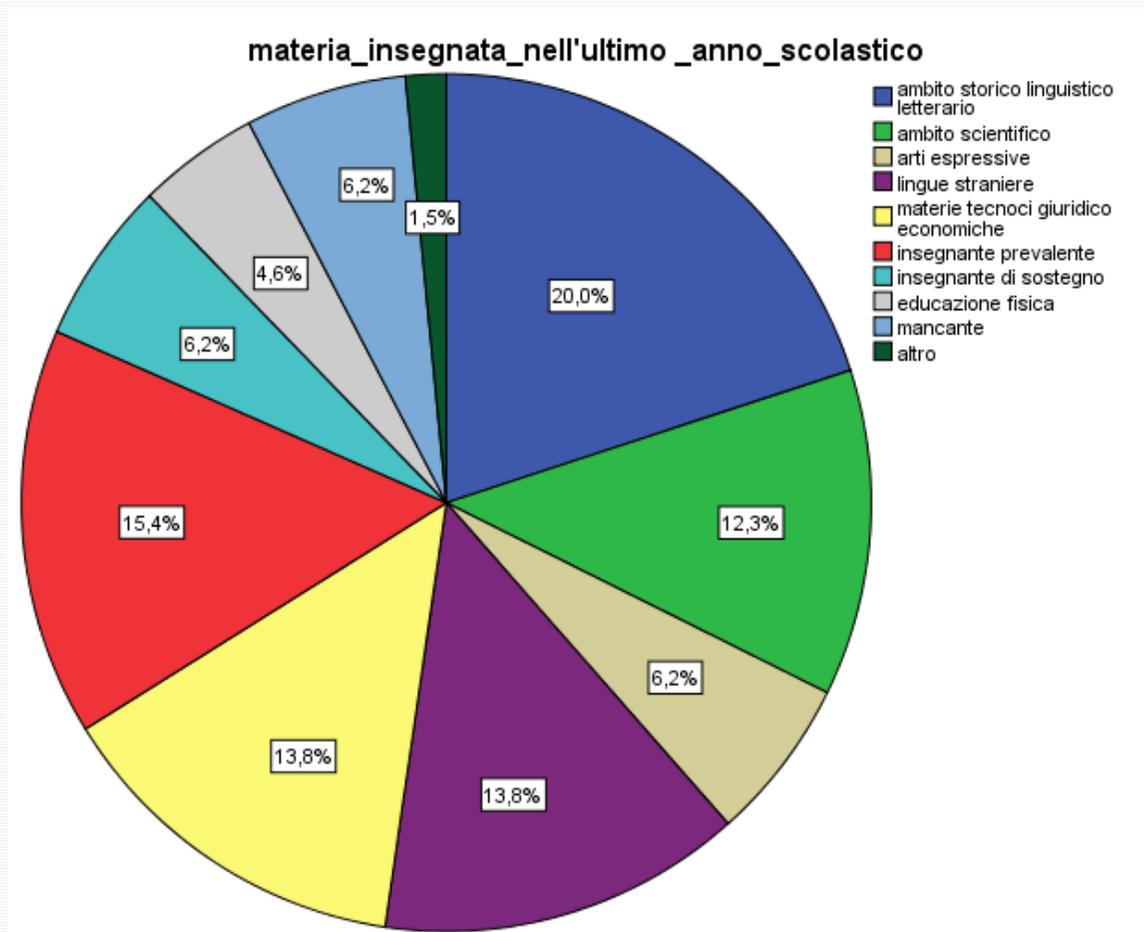
**Età media: 43,5 anni**

# Professione svolta nell'ultimo anno



Variabili	Frequenza	Percentuale
docente scuola dell'infanzia	3	4,6
docente scuola primaria	13	20,0
docente scuola secondaria di primo grado	14	21,5
docente scuola secondaria secondo grado	19	29,2
dirigente scolastico	4	6,2
altro	11	16,9
mancante	1	1,5
Totale	65	100,0

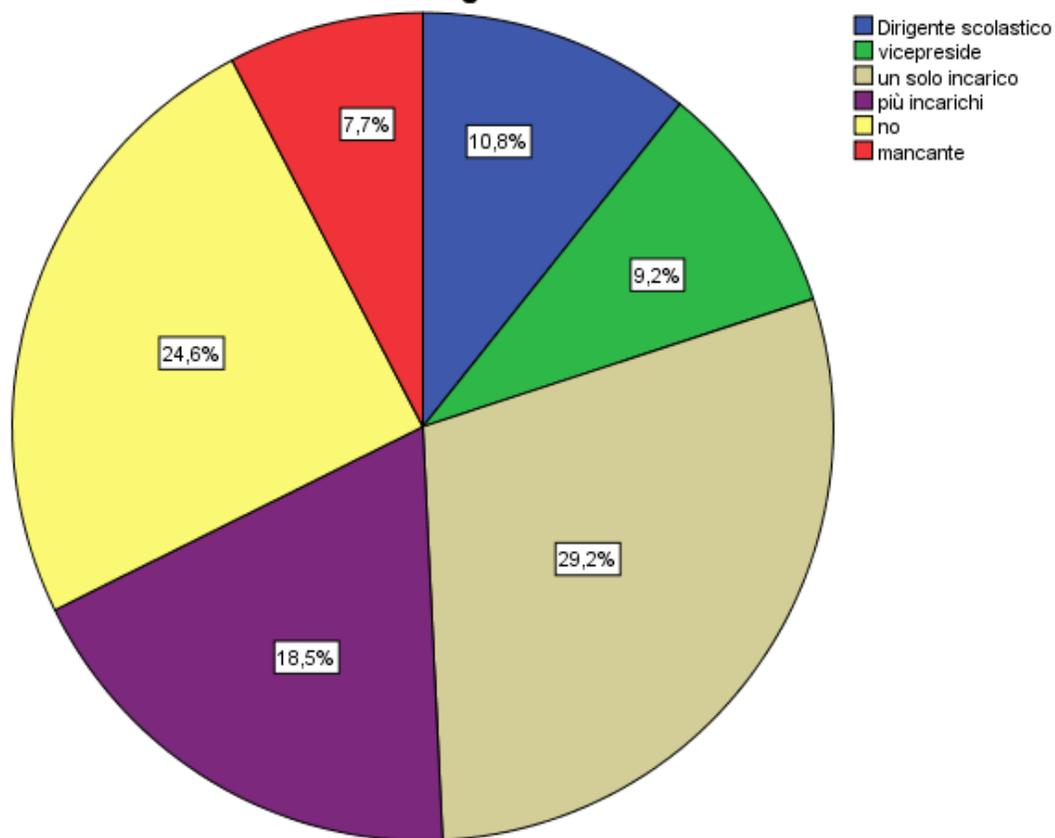
# Materia insegnata nell'ultimo anno scolastico



Variabili	Frequenza	Percentuale
ambito storico linguistico letterario	13	20,0
ambito scientifico	8	12,3
arti espressive	4	6,2
lingue straniere	9	13,8
materie tecnico-giuridico-economiche	9	13,8
insegnante prevalente	10	15,4
insegnante di sostegno	4	6,2
educazione fisica	3	4,6
mancante	4	6,2
altro	1	1,5
Totale	65	100,0

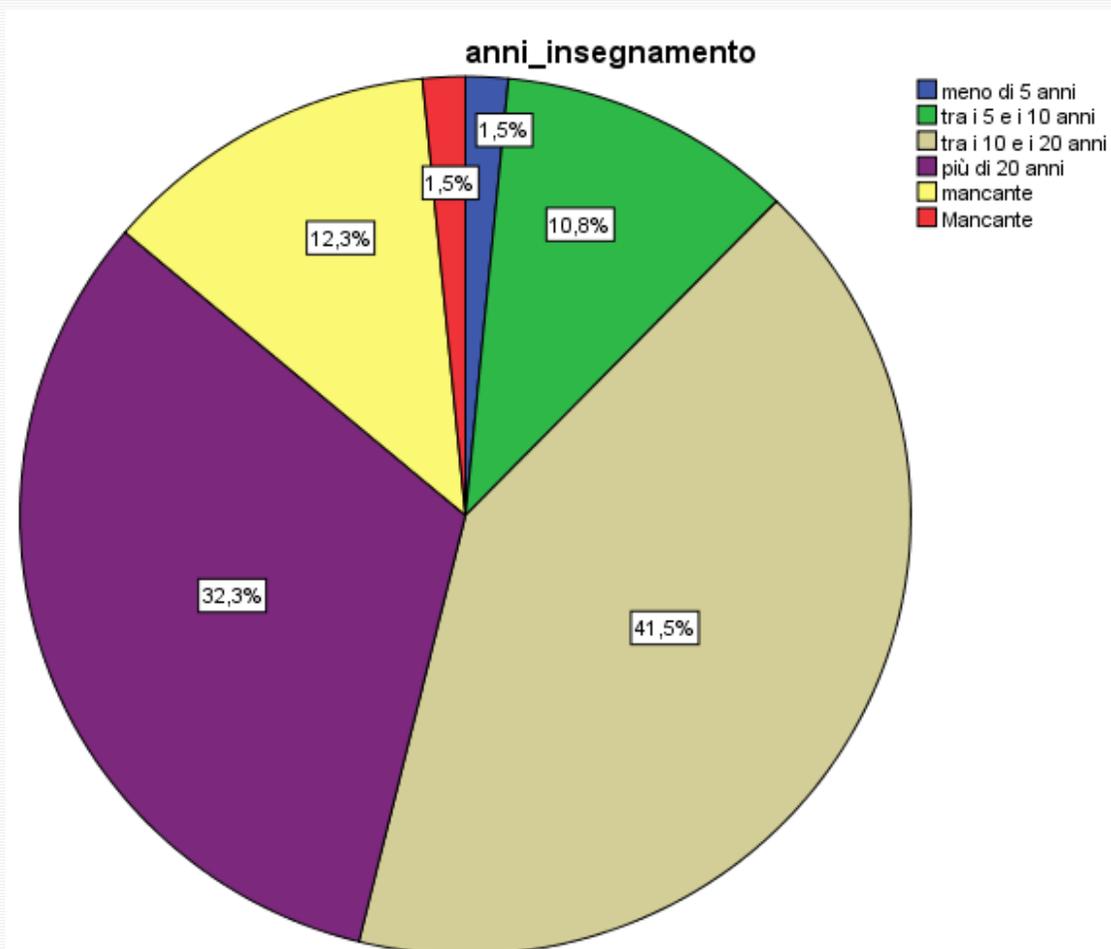
# Incarichi svolti

Nell'ultimo anno scolastico hai svolto qualche incarico nell'ambito del middle management della scuola



Variabili		Frequenza	Percentuale
Validi	Dirigente scolastico	7	10,8
	vicepreside	6	9,2
	un solo incarico	19	29,2
	più incarichi	12	18,5
	no	16	24,6
	mancante	5	7,7
	Totale	65	100,0

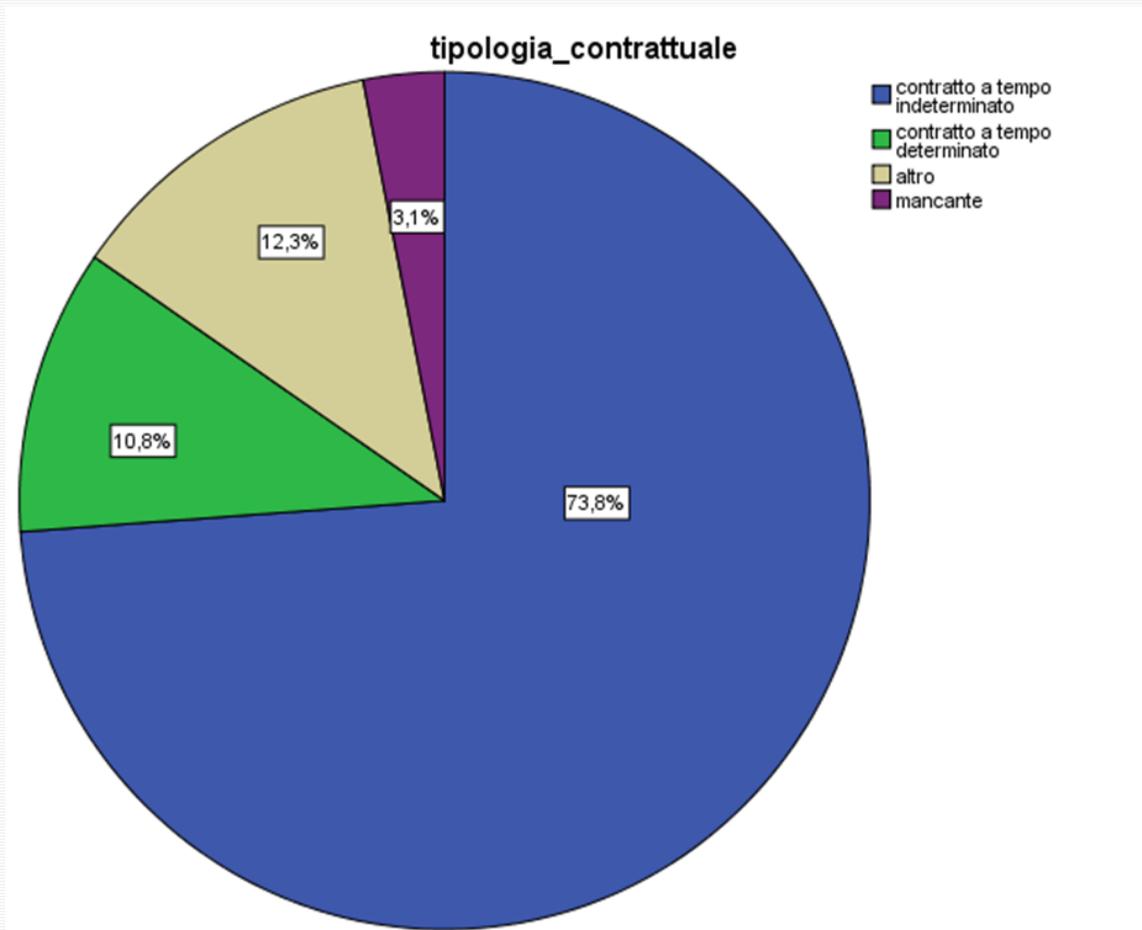
# Anni di insegnamento



Variabili		Frequenza	Percentuale
Validi	meno di 5 anni	1	1,5
	tra i 5 e i 10 anni	7	10,8
	tra i 10 e i 20 anni	27	41,5
	più di 20 anni	21	32,3
	mancante	8	12,3
	Totale	64	98,5
Mancanti	Mancante di sistema	1	1,5
Totale		65	100,0

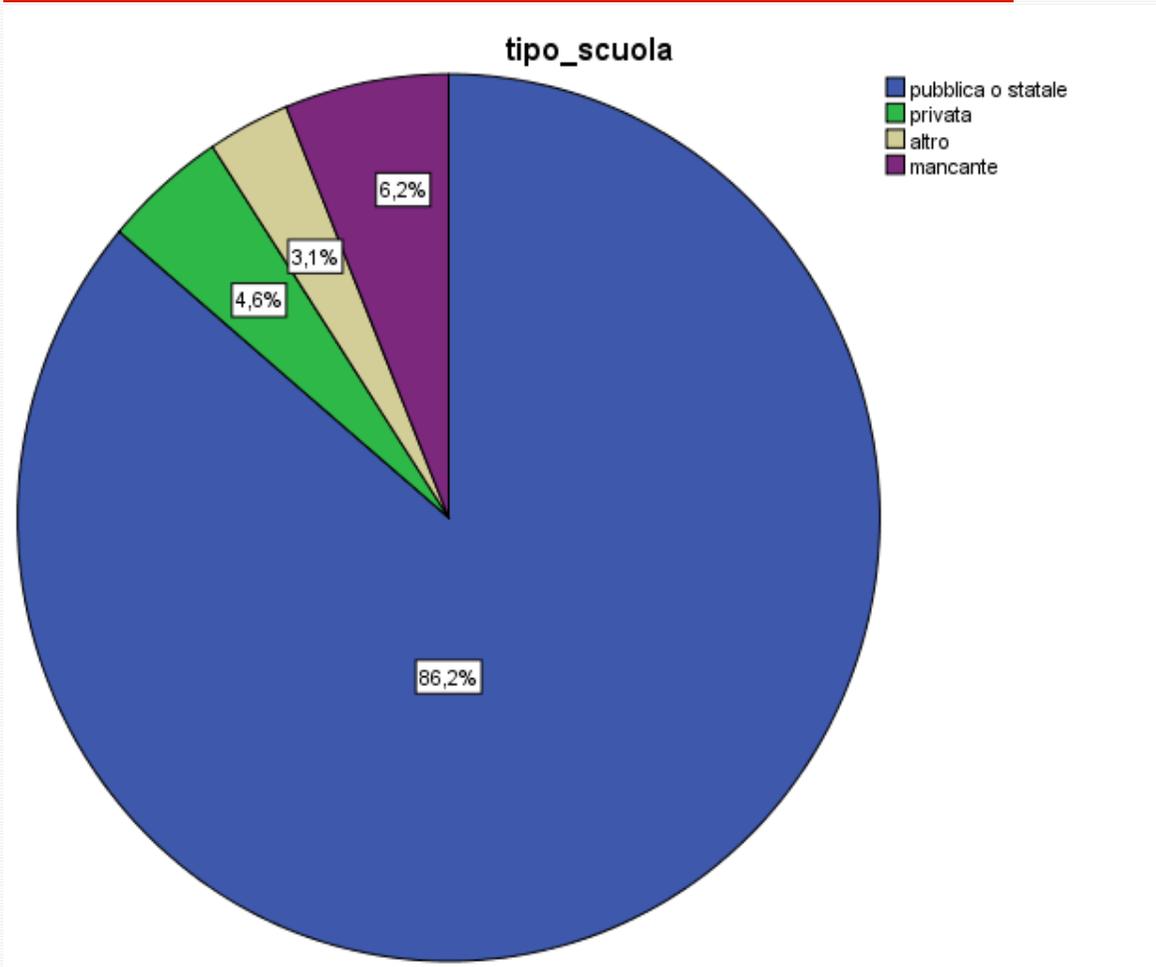
**Media anni di insegnamento:  
17,8 anni**

# Tipologia contrattuale



Variabile	Frequenza	Percentuale
contratto a tempo indeterminato	48	73,8
contratto a tempo determinato	7	10,8
altro	8	12,3
mancante	2	3,1
Totale	65	100,0

# Tipologia di scuola



Variable	Frequenza	Percentuale
pubblica o statale	56	86,2
privata	3	4,6
altro	2	3,1
mancante	4	6,2
Totale	65	100,0

# 1) Leadership in formazione: prime aspettative di ricerca

---

- Aspettative e bisogni di formazione
    - motivazioni - estrinseche
      - intrinseche
      - esplicite
      - implicite
  
  - Immagini prospettiche di leadership, competenze, sfide
    - aspetti
      - desiderabili
      - temuti
-

## 2a) Ulteriori aree di esplorazione

---

### □ Identità e identità multiple

- relazioni, relazionalità: il gioco dei ruoli
  - la negoziazione di sé nell'attraversare i conflitti (Lumby & English, 2009)
  - l'acutezza politica (Close, 2013)
-

## 2b) Ulteriori aree di esplorazione

---

- Lo “spazio sacro” della leadership (Getz, 2009)
    - I principi
    - Autenticità, integrità, credibilità
    - La capacità di bilanciare
  
  - L'apprendimento esperienziale
    - Ammirazione, identificazione
    - Sfida, rifiuto
-

---

# ***Citazioni***

---

## **La negoziazione di sé nell'attraversare i conflitti (Lumby & English, 2009)**

---

...nella mia esperienza ho visto spesso dirigenti poco equilibrati nelle situazioni conflittuali [...] mi è successo di vedere dirigenti pronti a dare sempre ragione alle famiglie sotto la minaccia di trasferimenti, minando alle fondamenta la credibilità dei docenti. A causa di una situazione del genere molto mal gestita mi è capitato di leggere in un compito di un bambino di quinta primaria: "la maestra era un po' fuori di testa e, grazie all'intervento di mia madre, il preside l'ha cacciata via"

---

# I principi

---

L'aspetto, dunque, della carica di direttore che mi attira di più è l'amministrazione democratica e corretta della scuola in cui si presta servizio, il grado di sviluppo della sua intelligenza emotiva, la capacità di adattarsi facilmente e di gestire in modo ottimale i cambiamenti affrontando creativamente le nuove conoscenze nel contesto della società dell'informazione.  
(GR)

---

# L'apprendimento esperienziale: ammirazione, identificazione

---

Le competenze organizzative e di management, la comunicazione con colleghi, genitori ed istituzioni, la vigilanza continua e lo sviluppo professionale sono gli aspetti da cui sono più attratta. Il direttore della scuola dov'ero nell'anno scolastico 2012-2013, era bravissimo nell'ambito della collaborazione, dell'organizzazione, della gentilezza e della comprensione. Le discussioni tra i colleghi erano risolte immediatamente e in modo giusto e la scuola ha organizzato manifestazioni e ha partecipato in molti programmi formativi, i quali si erano effettuati perché il direttore si era interessato a informarsi e ad organizzare.

---

# L'acutezza politica (Close, 2013)

---

...è la persona che è chiamata a sintonizzare molte azioni, gestire molti problemi e situazioni impreviste, ad assicurare un clima adeguato di collaborazione. Inoltre si occupa del funzionamento della scuola e costituisce l'anello di unione tra la scuola e la società. Tutto questo rende il suo ruolo particolarmente attraente. La parte che mi interessa di più sia quella della gestione del personale didattico della scuola. Il Direttore dovrebbe essere oggettivo, imparziale, restare lontano da simpatie e antipatie personali, e dovrebbe anche trovare una soluzione immediata negli eventuali conflitti che emergono tra gli insegnanti al fine che non si siano portati di fronte a situazioni estreme e quindi influenzare il processo educativo. (GR)

---

# Lo “spazio sacro” della leadership (Getz, 2009)

---

Paradossalmente nel lavoro e nella professionalità di un dirigente scolastico mi attrae la dimestichezza e la disinvoltura con la quale egli interagisce con la documentazione e le strategie professionali mirate mediante le quali riesce a gestire, in maniera burocratica. Qualche volta mi è capitato di entrare nella stanza del mio dirigente scolastico... e sono rimasto colpito dagli odori e dal profumo degli armadi pieni di libri di legislazione scolastica, di faldoni riguardanti la contrattazione d'istituto... oppure il toccare con il tatto la sua scrivania e accorgermi di trovare migliaia di carte ben organizzate ed ordinate. Era nella circostanza del contratto collettivo nazionale integrativo del comparto scolastico... C'erano altri documenti o verbali riguardanti consigli d'istituto o collegi docenti, che poi ho visto archiviare nell'armadio dei faldoni o dei libri di cui descrivevo e analizzavo la sensazione provocata al mio olfatto dall'odore e dal profumo particolare della diversa carta.

---



Leadership e management in educazione  
Dirigenza Scolastica e Governo della Scuola



---

grazie

[dott.giovanna.barzano@gmail.com](mailto:dott.giovanna.barzano@gmail.com)

[giovanni.moretti@uniroma3.it](mailto:giovanni.moretti@uniroma3.it)

---

Prof. Giovanni Moretti