



MIM
Ministero dell'Istruzione
e del Merito

**US
RT** Ufficio
Scolastico
Regionale
Toscana

Procedura di reclutamento di
Dirigenti Scolastici
riservata di cui al DM 107/2023

Corso intensivo di formazione



ANDREA SIMONETTI
Dirigente Ufficio X AT Pisa

IL DIRIGENTE SCOLASTICO COME LEADER EDUCATIVO PER LO SVILUPPO DELLA COMUNITA' PROFESSIONALE

Essere un leader che ottiene risultati

PISA 08.04.2025



Costruzione della comunità professionale e del clima relazionale

PARTE 1 INTRODUZIONE

PARTE 2 SVILUPPO DEI TEMI

PARTE 3 SALUTO

Introduzione



Comunità.....

La collegialità e la diffusione delle analisi della scuola come organizzazione, e il progressivo emergere del singolo istituto scolastico come ente dotato di autonomia funzionale e di una propria peculiare identità, hanno contribuito a far emergere la concezione del corpo docente come **comunità**, anziché come un insieme di **solisti**.

Comunità.....

Il documento programmatico nazionale per la scuola dell'infanzia e il primo ciclo d'istruzione contiene a proposito del significato di comunità una serie di affermazioni che possono essere estese anche agli istituti di istruzione secondaria di secondo grado

Comunità.....

Nella legge di riforma del sistema nazionale di istruzione e formazione (107/15), la parola **Comunità** viene utilizzata sei volte (più una per riferirsi alle comunità di origine degli alunni immigrati), e precisamente:

- al c. 2 - programmazione triennale dell'offerta formativa anche per l'apertura della comunità **scolastica** al territorio;
- al c.3- valorizzazione ...della comunità **professionale** scolastica;
- al c.7 (obiettivi formativi prioritari), lettera m - valorizzazione della scuola intesa come comunità attiva, aperta al territorio e in grado di sviluppare e aumentare l'interazione con le famiglie e con la comunità **locale**;
- al c. 93 (criteri generali per la valutazione dei dirigenti scolastici), lettera c - apprezzamento del proprio operato all'interno della comunità professionale e sociale; lettera e - direzione unitaria della scuola, promozione della partecipazione e della collaborazione tra le diverse componenti della comunità scolastica.

Comunità.....

Secondo una distinzione classica introdotta da Ferdinand Tönnies verso la fine dell'800, e ripresa in tempi recenti da Thomas Sergiovanni a proposito della scuola, nelle società gli individui decidono di **mettersi insieme per scopi** utilitaristici, al fine di perseguire meglio vantaggi individuali, mentre nelle comunità le ragioni del mettersi insieme sono spontanee, intimamente sentite dai partecipanti.

I docenti di una scuola, però, **non hanno scelto in partenza di mettersi insieme**, e la costruzione della comunità richiede la mediazione tra le diversità individuali a livello di punti di vista, convinzioni, sensibilità, competenze. La situazione è più simile a quella che nella psicosociologia dei gruppi viene definita come un gruppo casuale.

Comunità.....

Questo tipo di gruppo **diventa un gruppo** in senso psicologico quando si verificano almeno tre condizioni:

- 1) c'è un diffuso senso di appartenenza, si usa il "noi" anziché l'"io";
- 2) si condividono obiettivi comuni;
- 3) c'è un'ampia possibilità di interazione reciproca.

Per creare il senso di appartenenza occorre che ci sia qualcosa a cui si è orgogliosi di appartenere (nel caso delle istituzioni scolastiche esistono dei documenti "strategici").

Al di là del PTOF, il processo di integrazione interna passa anche attraverso il sensemaking, la continua costruzione di senso rispetto alla varietà degli elementi in gioco, in modo da ridurre il rischio della percezione di caoticità. Occorre infine lavorare sulla formazione di una cultura condivisa, intendendo la cultura, in senso antropologico, come quel complesso di valori, norme esplicite e implicite, tradizioni, miti, riti, simboli, leggende, credenze, convinzioni che un gruppo ha sviluppato e che ne orienta il modo di pensare e i comportamenti.

Dirigere con il cuore

Melbourne McBroom era un capo dal temperamento dominante il cui carattere intimidiva tutti quelli che lavoravano con lui. Questo fatto avrebbe potuto passare inosservato se McBroom avesse lavorato in un ufficio o in una fabbrica. Ma era un pilota di aeroplani. Un giorno, nel 1978, l'aeroplano di McBroom stava avvicinandosi a Portland, nell'Oregon, quando egli si accorse di un problema al carrello. Così McBroom si mise in rotta d'attesa, volando in circolo ad alta quota e cercando intanto di sistemare il meccanismo. Mentre McBroom era ossessionato dal carrello, le spie dei misuratori di livello del carburante si avvicinavano sempre più a fine corsa. Ma i copiloti erano talmente terrorizzati dalla collera di McBroom che non dissero nulla, anche quando il disastro oramai incombeva su di loro. L'aeroplano precipitò, e dieci persone rimasero uccise.

USR TOSCANA



Dirigere con il cuore

L'efficienza, in termini di costi, dell'intelligenza emotiva è un'idea relativamente nuova per le imprese, un concetto che alcuni dirigenti trovano probabilmente difficile da applicare. In uno studio condotto su 250 di loro è emerso che la maggior parte riteneva che il proprio lavoro richiedesse "testa, ma non cuore". Molti confessarono di temere che sentimenti di empatia o compassione per coloro con cui lavoravano avrebbero generato una situazione di conflitto rispetto agli obiettivi dell'organizzazione. Uno degli intervistati credeva che l'idea di empatizzare con i propri dipendenti fosse assurda – sarebbe stato, così disse, «impossibile trattare con le persone».

Altri replicavano che se non fossero stati emotivamente indifferenti non sarebbero riusciti a prendere le decisioni «difficili» richieste dal loro lavoro – sebbene probabilmente sarebbero riusciti a comunicarle in modo più umano.

Dirigere con il cuore

Molti dirigenti sono esageratamente pronti alle critiche, ma troppo parchi di elogi, lasciando ai loro sottoposti la sensazione che gli unici commenti che sarà loro dato di sentire saranno degli appunti in occasione di un errore. Questa propensione alla critica è ancora più grave se i dirigenti non forniscono ai propri sottoposti alcun feedback per lunghi periodi.

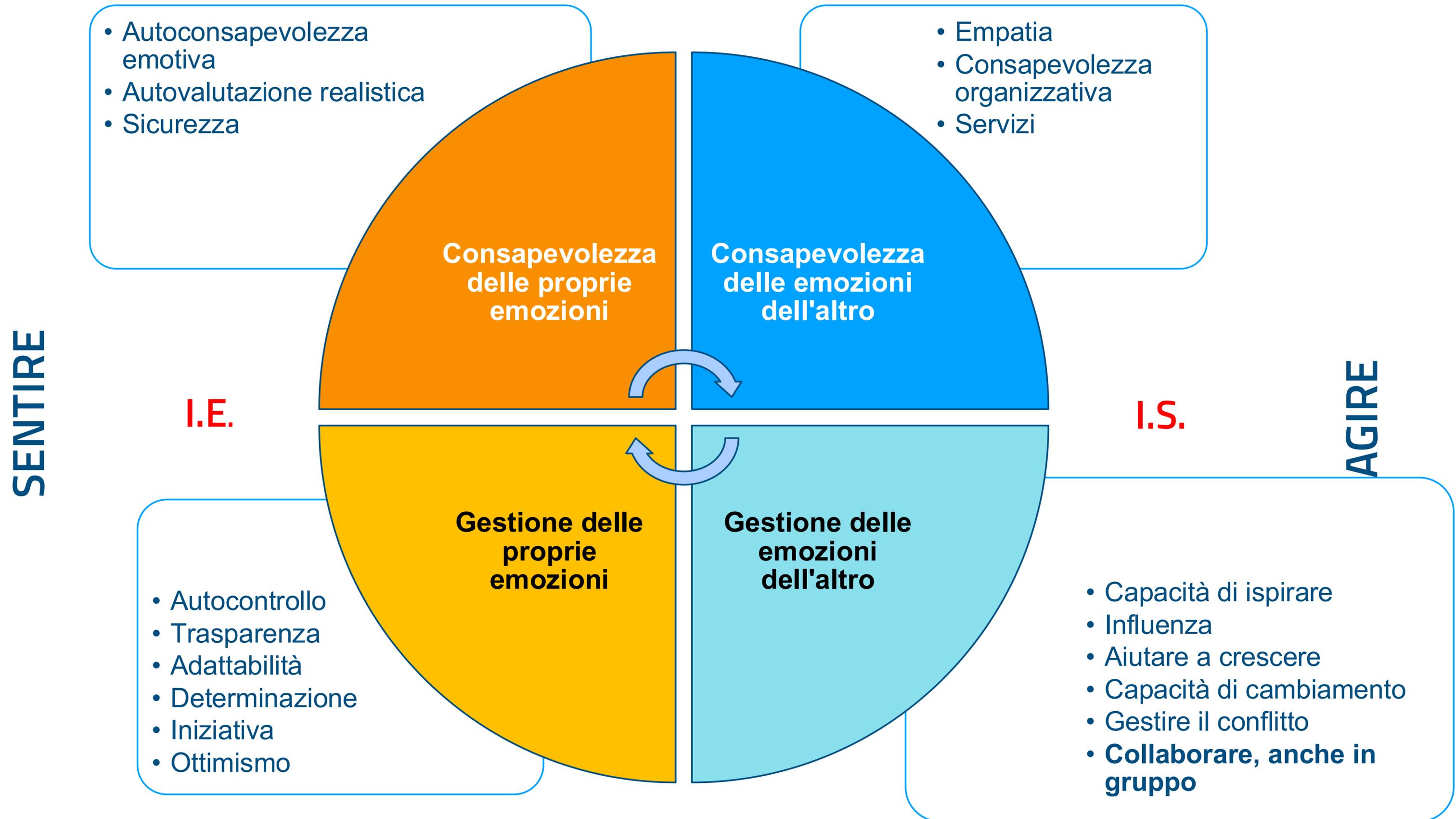
«La maggior parte dei problemi riguardanti la prestazione di un dipendente non emerge all'improvviso, ma si sviluppa lentamente nel tempo», osserva J. R. Larson, uno psicologo della Illinois University di Urbana

Dirigere con il cuore

Un attacco alla personalità – dare a qualcuno dello stupido o dell'incompetente – è un'operazione che fallisce il bersaglio.

In questo modo, infatti l'altro si mette immediatamente sulla difensiva, e perciò non recepirà i suggerimenti che gli verranno offerti per migliorare.

Le competenze per lo sviluppo della comunità professionale



Le competenze per lo sviluppo dell'I.E.



SENTIRE

I.E.

Essere in sintonia con i segnali che provengono dall'interno, valutando l'impatto dei sentimenti sulle proprie condotte e prestazioni lavorative

Le competenze per lo sviluppo dell'I.E.



SENTIRE

I.E.

Conoscere i propri limiti e i punti di forza

Le competenze per lo sviluppo dell'I.E.

- Autoconsapevolezza emotiva
- Autovalutazione realistica
- Sicurezza

Consapevolezza
delle proprie
emozioni

SENTIRE

I.E.

Disporre di un quadro realistico delle proprie competenze

Le competenze per lo sviluppo dell'I.E.

Regolare le proprie emozioni senza esserne sopraffatti

SENTIRE

I.E.

- **Autocontrollo**
- Trasparenza
- Adattabilità
- Determinazione
- Iniziativa
- Ottimismo

Gestione delle proprie emozioni



Le competenze per lo sviluppo dell'I.E.

Essere aperti, sinceri, autentici con le proprie emozioni, senza nasconderle

SENTIRE

I.E.

- Autocontrollo
- **Trasparenza**
- Adattabilità
- Determinazione
- Iniziativa
- Ottimismo

Gestione delle proprie emozioni



Le competenze per lo sviluppo dell'I.E.

Gestire e rispondere efficacemente ai cambiamenti modificando il proprio comportamento in base alle circostanze

SENTIRE

I.E.



Le competenze per lo sviluppo dell'I.E.

Capacità di perseverare di fronte alle difficoltà e alle «sfide»

SENTIRE

I.E.

- Autocontrollo
- Trasparenza
- Adattabilità
- **Determinazione**
- Iniziativa
- Ottimismo

Gestione delle proprie emozioni



Le competenze per lo sviluppo dell'I.E.

Non aspettare che le cose accadano...agire proattivamente

SENTIRE

I.E.

- Autocontrollo
- Trasparenza
- Adattabilità
- Determinazione
- **Iniziativa**
- Ottimismo

Gestione delle proprie emozioni



Le competenze per lo sviluppo dell'I.E.

Mantenere un atteggiamento positivo anche di fronte alle difficoltà certi comunque del raggiungimento dell'obiettivo

SENTIRE

I.E.

- Autocontrollo
- Trasparenza
- Adattabilità
- Determinazione
- Iniziativa
- **Ottimismo**

Gestione delle proprie emozioni

Le competenze per lo sviluppo dell'I.E.

Mantenere un atteggiamento positivo anche di fronte alle difficoltà certi comunque del raggiungimento dell'obiettivo

AGIRE

I.S.



Le competenze per lo sviluppo dell'I.E.

Mantenere un atteggiamento positivo anche di fronte alle difficoltà certi comunque del raggiungimento dell'obiettivo

AGIRE

I.S.



Le competenze per lo sviluppo dell'I.E.

Mantenere un atteggiamento positivo anche di fronte alle difficoltà certi comunque del raggiungimento dell'obiettivo

AGIRE

I.S.

Consapevolezza
delle emozioni
dell'altro

- Empatia
- Consapevolezza organizzativa
- **Servizi**

Le competenze per lo sviluppo dell'I.E.

Mantenere un atteggiamento positivo anche di fronte alle difficoltà certi comunque del raggiungimento dell'obiettivo

AGIRE

I.S.

Gestione delle emozioni dell'altro

- **Capacità di ispirare**
- Influenza
- Aiutare a crescere
- Capacità di cambiamento
- Gestire il conflitto
- Collaborare, anche in gruppo

Le competenze per lo sviluppo dell'I.E.

Mantenere un atteggiamento positivo anche di fronte alle difficoltà certi comunque del raggiungimento dell'obiettivo

AGIRE

I.S.

Gestione delle emozioni dell'altro

- Capacità di ispirare
- **Influenza**
- Aiutare a crescere
- Capacità di cambiamento
- Gestire il conflitto
- Collaborare, anche in gruppo

Le competenze per lo sviluppo dell'I.E.

Mantenere un atteggiamento positivo anche di fronte alle difficoltà certi comunque del raggiungimento dell'obiettivo

AGIRE

I.S.

Gestione delle emozioni dell'altro

- Capacità di ispirare
- Influenza
- **Aiutare a crescere**
- Capacità di cambiamento
- Gestire il conflitto
- Collaborare, anche in gruppo

Le competenze per lo sviluppo dell'I.E.

Mantenere un atteggiamento positivo anche di fronte alle difficoltà certi comunque del raggiungimento dell'obiettivo

AGIRE

I.S.

Gestione delle emozioni dell'altro

- Capacità di ispirare
- Influenza
- Aiutare a crescere
- **Capacità di cambiamento**
- Gestire il conflitto
- Collaborare, anche in gruppo

Le competenze per lo sviluppo dell'I.E.

Mantenere un atteggiamento positivo anche di fronte alle difficoltà certi comunque del raggiungimento dell'obiettivo

AGIRE

I.S.

Gestione delle emozioni dell'altro

- Capacità di ispirare
- Influenza
- Aiutare a crescere
- Capacità di cambiamento
- **Gestire il conflitto**
- Collaborare, anche in gruppo

Le competenze per lo sviluppo dell'I.E.

Mantenere un atteggiamento positivo anche di fronte alle difficoltà certi comunque del raggiungimento dell'obiettivo

AGIRE

I.S.

Gestione delle emozioni dell'altro

- Capacità di ispirare
- Influenza
- Aiutare a crescere
- Capacità di cambiamento
- Gestire il conflitto
- **Collaborare, anche in gruppo**

..e se proprio dobbiamo criticare....

1. SIATE SPECIFICI.....individuare il dettaglio
2. PROPONETE UNA POSSIBILE SOLUZIONE.....dovrebbe servire a correggere il tiro
3. SE CRITICATE, FATELO DI PERSONA.....è molto più efficace
4. SIATE SENSIBILI.....un po' di empatia

Harry Levinson

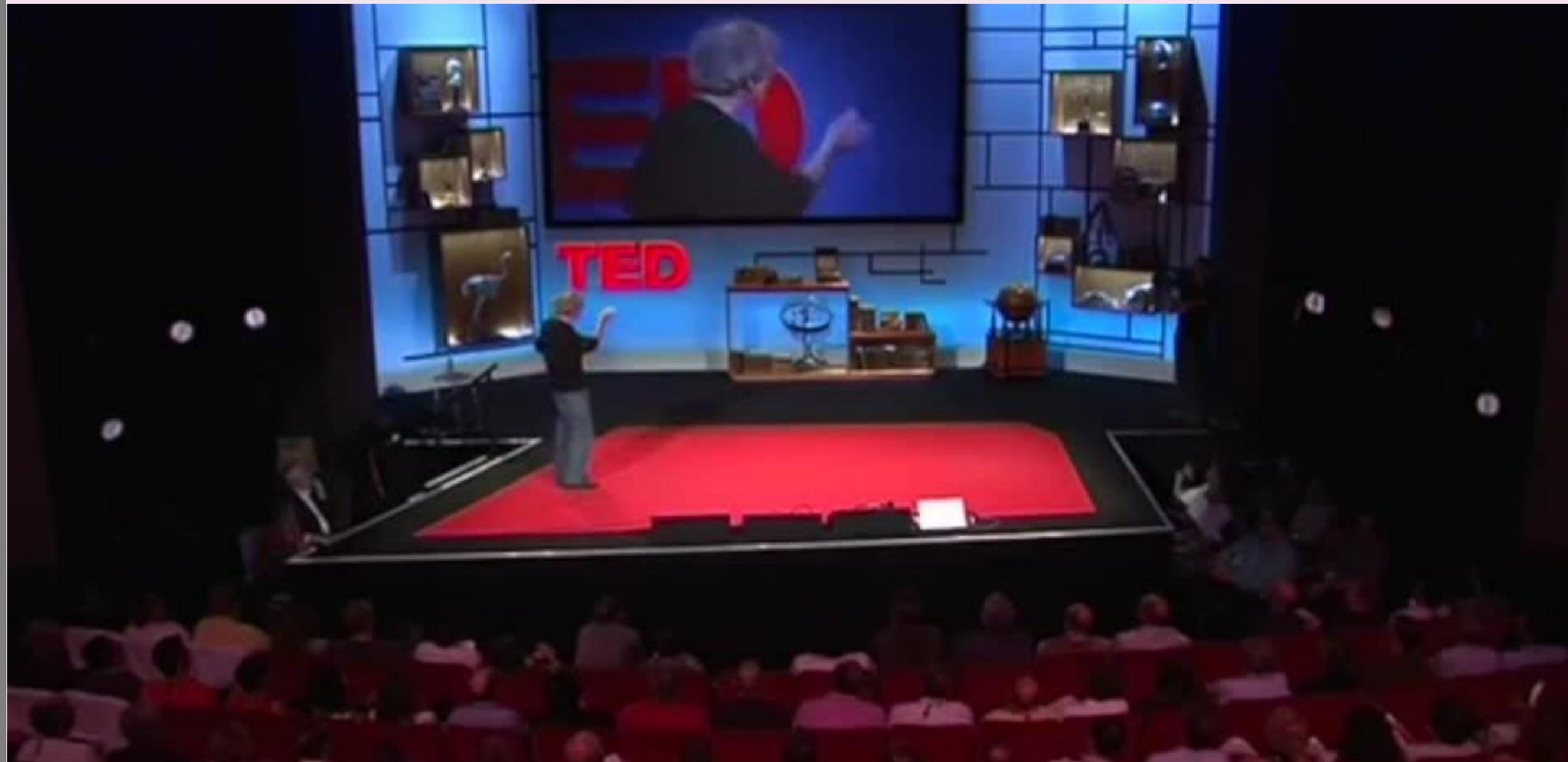


Un altro insieme...

Possiamo utilizzare la **musica** per parlare di leadership, organizzazione, clima e management?

Esiste un modo efficace per far fronte alla complessità nel contesto organizzativo che muta in continuazione?

Quella persona tra il pubblico e l'orchestra...



Conductor...



GUIDA, NON GUIDATORE

Il direttore d'orchestra può stabilire il ritmo, ma sta solo guidando la performance, non la fa accadere, non la porta in essere



LEADERMAN (NON È DETTO..)

Il direttore non ha bisogno di dire ai membri dell'orchestra cosa fare, il direttore si sforza semplicemente di ottenere una collaborazione ottimale tra i componenti dell'orchestra che di fatto possiedono già i requisiti professionali per svolgere il loro ruolo



UN PASSO AVANTI..

I direttori fanno dei gesti prima che la musica cambi. Questo perché i conduttori devono essere sempre un passo avanti al fine di dare sempre indicazioni in anticipo secondo la necessità dei singoli (o gruppi)

dirigere	svolgere	amministrare	occuparsi
condurre	procedere	dare	reggere
governare	effettuare	adottare	azionare
orientare	compiere	tornare	fare
indirizzare	eseguire	mettere	prendere
gestire	indurre	attuare	stare
comandare	ordinare	organizzare	creare
pilotare	causare	trattare	uscire
portare	tradursi	intraprendere	affrontare
sterzare	sfociare	comportare	usare
avviare	pedalare	perseguire	controllare
correre	direzionare	convincere	risolvere
spingere	andare	girare	tenere
manovrare	arrivare	rivolgere	realizzare
essere a capo	dominare	concentrare	scappare

Conductor...



LA VISIONE "TERZA"..

I direttori non suonano uno strumento nell'orchestra per una buona ragione: anche se l'istinto ti dice di lavorare su qualcosa, perché pensi di poter fare un lavoro migliore, non dovresti essere coinvolto in prima persona nei compiti del tuo team (meglio utilizzare la 3^a persona).



I DIRETTORI NON SUONANO....

Il direttore non ha bisogno di dire ai membri dell'orchestra cosa fare, il direttore si sforza semplicemente di ottenere una collaborazione ottimale tra i componenti dell'orchestra che di fatto possiedono già i requisiti professionali per svolgere il loro ruolo



...MA NON SI POSSONO SUONARE TUTTI GLI STRUMENTI

Il direttore non può suonare tutti gli strumenti, ne conosce però l'estensione, le peculiarità timbriche e sa quando e come esaltarne le caratteristiche.

Conductor...



...E ALLA FINE?

Il direttore si inchinerà sempre per gli applausi del pubblico, ma li dirigerà rapidamente anche ai musicisti della sua orchestra. L'applauso è così cooperativo



MA SERVE DAVVERO?

Il direttore fornisce all'orchestra un continuo impulso, fornisce la spinta, come l'azione della mano sulla palla che rimbalza in terra.



CONCERTA, INDIRIZZA...

...ma gli servono le prove, prima del concerto, per conoscere, sperimentare fino a dove si può arrivare e successivamente si può anche permettere di godersi lo spettacolo!

Dal tutto...

GOOD TIMES



all'emergere di una parte "strumentale"....



Musical notation for a bass line in 4/4 time. The notation is on a single staff with a treble clef. The first measure is a whole rest, highlighted with a yellow background. The second measure contains four eighth notes: G2 (0), G2 (0), G2 (0), and G2 (0). The third measure contains a dotted quarter note G2 (0) followed by eighth notes A2 (2), B2 (3), and C3 (5). The fourth measure contains eighth notes D3 (2), E3 (4), F3 (5), and G3 (2), followed by a whole note G3 (0). The notes are written as numbers on the staff lines, with some notes having a '2' above them indicating a double bass line. Below the staff, there are some symbols: 'L' under the first three notes of the second measure, and 'E' under the notes of the third and fourth measures.

Uno...

E' il primo passo per l'innovazione

Quando l'organizzazione rimane imprigionata in un progetto dominante, anche le persone sono intrappolate nell'immobilità dei ruoli a scapito del dinamismo.

IL PARADOSSO DELL'IMPROVVISAZIONE (nel jazz una **fantasia disciplinata**) perché c'è studio, rigore, modelli acquisiti che però cambiano in relazione al contesto e alla risposta da dare rispetto ai bisogni specifici

I CRIPS

Un esempio con Erbie Hancock:



Uno...

GINOCCHIO A TERRA:



Col. Chris Hugues - 101 battagliaione Stati Uniti - Iraq 3 Aprile 2003

Due...

Guidare, incoraggiando ciò che c'è già....

La risoluzione di un problema non genera di per sé soluzioni innovative.

Ciò che serve è la risoluta convinzione che una soluzione esista e che da essa emergerà qualcosa di positivo.

(Formazione Xerox): documentare ogni possibile guasto ad una macchina in modo da poterlo risolvere con la sola consultazione del manuele dei guasti. L'analisi di questa possibile formazione rilevò che nessuna documentazione poteva includere informazioni contestuali tali da consentire la comprensione e la soluzione di ogni problema.



Tre...

Agire e sperimentare allo stesso tempo. Gli errori come fonte di apprendimento

Quando si è incoraggiati a sperimentare i risultati saranno inaspettati.

I leader devono sfruttare anche gli errori per nuove intuizioni.

Questo tipo di approccio non pretende che non si commettano errori, né li penalizza esageratamente (zona di confort nella quale parlare liberamente degli errori e di ciò che si può imparare).



Quattro...

Struttura minima, autonomia massima.

In equilibrio tra libertà e restrizioni

"Non si può improvvisare sul nulla" (C. Mingus)"

Il jazz funziona perché si articola intorno a piccoli modelli, strutture minime che garantiscono la libertà di elaborare il brano.

Creare le condizioni per un'autonomia guidata.

Troppo spesso nelle organizzazioni i capi

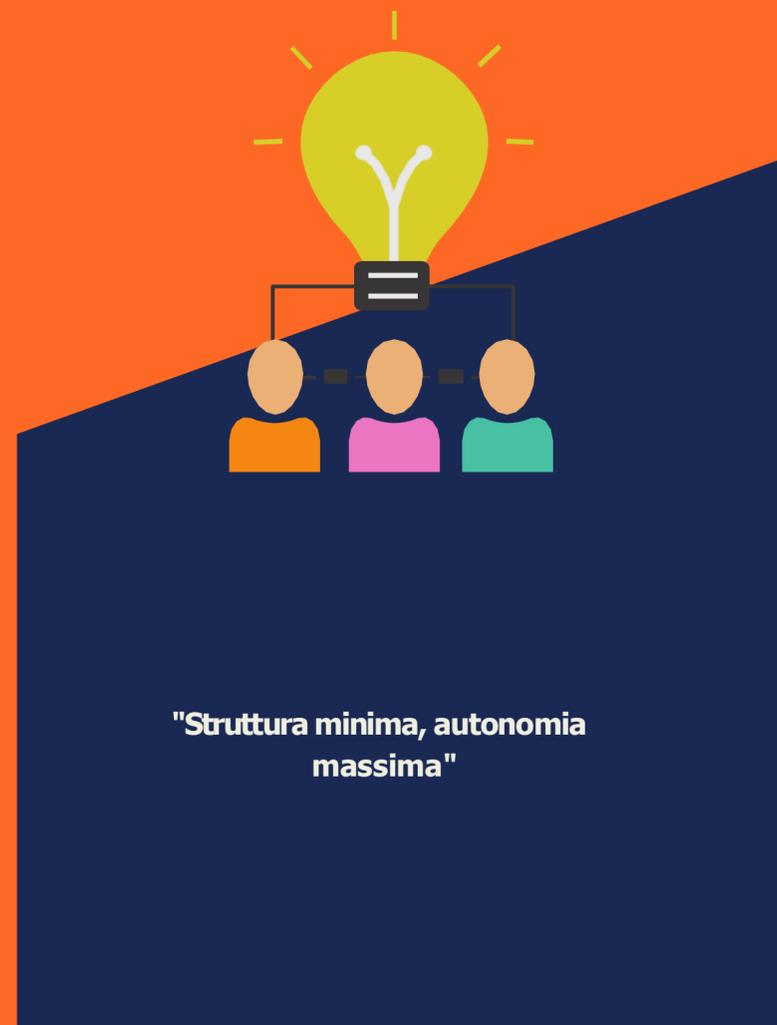
pensano che l'innovazione sia la logica

conseguenza del peso attribuito al significato

delle 3 R: REGOLE-RUOLI-RESPONSABILITA'.

Troppo spesso, tuttavia, i risultati vanno in una

direzione diametralmente opposta.



Cinque...

Improvvisare e stare insieme.
Imparare facendo e parlando

Jam session come le conversazione che avvenivano nei caffè del XIX secolo.

Le organizzazioni hanno bisogno di creare uno spazio simile a quello delle jam session per generare DISCUSSIONI OPPORTUNE. Le grandi intuizioni scaturiscono da un contesto di scambi e relazioni sollevando interrogativi.



Sei...

Ora solista ora spalla

Il gregario come nobile vocazione<

JNell'esercizio della leadership occorre sostenere l'importanza dell'alternanza nel ruolo di leader e gregario, proprio come nel jazz.



"Ora solista, ora spalla"

Sette...

leadership come competenza provocatoria

Coltivare una duplice visione

Per essere competenti e provocatori, i leader devono prima esercitare a propria immaginazione e percepire le potenzialità di un individuo o di un gruppo anche quando non sono immediatamente percepibili. usare la duplice visione per indurre un cambiamento positivo e ispirare possibilità alternative. Introdurre un modo di agire o di parlare che non esiste ancora o non ha ancora senso, spesso nemmeno per il leader.



...il vostro contributo.....

Vi chiedo di collegarvi ad una lavagna condivisa per esprimere, con una sola PAROLA (la prima che vi viene in mente) il concetto legato a: LEADERSHIP (anche sulla base dei contributi di oggi):

[LINK](#)

