



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

*Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata*

*Corso di laurea Magistrale in*

*MANAGEMENT DEI SERVIZI EDUCATIVI E FORMAZIONE CONTINUA*

*Programmazione e gestione dei servizi educativi*

**Leadership educativa in Italia:  
Uno studio sulle prospettive in ambito accademico e  
professionale**

**Educational leadership in Italy:  
A study on perspectives in academic and professional contexts**

*Relatrice:  
Prof.ssa Lorenza Da Re*

*Laureando:  
Guglielmo Gaiga  
Matricola N 2023614*

Anno Accademico 2022/2023



## INDICE

INTRODUZIONE .....	5
Capitolo 1 La leadership educativa.....	7
1.1 La leadership educativa. Il contesto di ricerca .....	7
1.2 L'ambito delle competenze. Perché è una soft skills poco riconosciuta.....	9
1.3 Il contesto nel quale opera la leadership educativa .....	13
1.4 Leadership educativa: una proposta di definizione .....	16
Capitolo 2 Ricerca sulla leadership nei contesti formativi universitari .....	19
2.1 Struttura della ricerca.....	19
2.1.1 Problema della ricerca, domanda di ricerca e ipotesi .....	19
2.1.2 Metodi e strumenti.....	19
2.2 Analisi dei dati .....	20
2.2.1 Analisi e approfondimento del Corso Magistrale LM-50.....	20
2.2.2 Analisi e approfondimento del Corso Magistrale LM-57.....	23
2.2.3 Analisi e approfondimento del Corso Magistrale. LM-85.....	24
2.2.4 Post lauream e master di 2 livello.....	27
2.3 Conclusioni e riflessioni .....	28
Capitolo 3 Ricerca sulla leadership nei contesti educativi e formativi.....	30
3.1.1 Problema e domanda di ricerca .....	30
3.1.2 Domanda di ricerca e ipotesi .....	30
3.1.3 Contesto della ricerca .....	31
3.1.4 Partecipanti .....	33
3.1.5 Metodo e strumenti di ricerca .....	33
3.2 Analisi della ricerca e discussione dei dati .....	34
3.2.1 Metodo e strumento di analisi .....	34
3.2.2 Report dei risultati .....	35
3.2.2.1 Dati anagrafici .....	35
3.2.2.2 Formazione scolastica e universitaria.....	36
3.2.2.3 Leadership nei contesti educativi .....	40
3.2.2.4 Raccolta fabbisogni sulla formazione alla leadership .....	48
3.3 Discussione dei risultati.....	49
3.4 Conclusioni.....	53
Bibliografia.....	54
Sitografia .....	57
ALLEGATO 1 .....	58
ALLEGATO 2 .....	59
ALLEGATO 3 .....	63
RINGRAZIAMENTI .....	63



## INTRODUZIONE

La leadership negli ambienti di lavoro ha subito, storicamente, il forte influsso dei contesti aziendali del for profit. Se consideriamo gli studi e gli esempi che vengono fatti in bibliografia di questa competenza, troviamo riscontri solo in contesti aziendali for profit o legati alle posizioni di comando. All'interno dei contesti del non profit o educativi, questa competenza non sembra avere la rilevanza che merita, apparendo secondaria rispetto alle sole competenze pedagogiche necessarie a svolgere il proprio lavoro.

La seguente tesi nasce dal desiderio di approfondire proprio il tema della leadership all'interno dei contesti educativi. Ci riferiamo a quei contesti non formali dove si svolgono mansioni educative e/o formative. Questo desiderio è nato in seguito alla frequentazione del corso "Leadership nelle istituzioni educative" del corso Magistrale LM-50 in "Management dei servizi educativi", e dalle diverse esperienze lavorative personali come educatore che opera in maniera diretta all'interno dei contesti.

L'obiettivo di questa tesi è quello di porre l'attenzione sul tema della leadership educativa. Per farlo verranno analizzati diversi aspetti. Inizialmente verrà fatta un'analisi delle competenze necessarie a svolgere una professione educativa e verranno analizzati i contesti educativi dove queste competenze si realizzano. Seguirà poi una ricerca sulle possibilità di formazione in ambito universitario nel panorama Italiano sul tema della leadership in ambito educativo. Infine, chiedendo direttamente alle persone che lavorano nei contesti educativi citati sopra, indagheremo attraverso un questionario i diversi aspetti personali e di aspettative rispetto alla leadership. Tutti questi elementi ci aiuteranno a capire cosa sia la leadership educativa e se effettivamente non è una competenza che dentro i contesti educativi venga considerata e approfondita.

Il primo capitolo tratta proprio il tema della leadership, più in particolare della leadership educativa. Dopo aver fatto una breve introduzione su quelle che sono state le tappe principali per le formulazioni sulle teorie della leadership si cercherà di fornire una proposta di definizione di leadership educativa. Per aiutarci in questo compito verranno analizzate in prima battuta le motivazioni per le quali sia una skill poco riconosciuta

all'interno dei contesti educativi. In seguito confronteremo quelle che sono le competenze richieste alla figura educativa con le competenze che Daniel Goleman e Robert B. Dilts configurano come le abilità necessarie allo sviluppo della leadership. Nella nostra ricerca di una definizione di leadership educativa analizzeremo i contesti dove si realizza, ricercando e osservando le differenze principali tra gli organismi aziendali profit e no profit. Proveremo quindi a mettere insieme i vari elementi e fornire una proposta di definizione di leadership educativa che esuli dal contesto scolastico e che abbracci anche i contesti educativi non formali.

Il secondo capitolo vuole ricercare quelle che sono le possibilità di formazione nei contesti Universitari Italiani sul tema della leadership, specificatamente verranno presi in considerazione tre corsi di Laurea Magistrale che si caratterizzano per una connotazione pedagogica ed educativa. I tre corsi analizzati sono il corso di Laurea Magistrale LM-50, LM-75 e LM-85. L'analisi condotta ha verificato, attraverso la lettura dei syllabus e delle diverse proposte presenti online, se, e come, viene trattato e argomentato il tema della leadership nei diversi Atenei analizzati, che nell'anno 2022/2023 proponevano questi corsi Magistrali.

L'ultimo capitolo dell'elaborato vede un'indagine, condotta tramite questionario semi strutturato, della conoscenza, formazione e aspettativa sul tema della leadership da parte di educatori e formatori. Il campione utile all'analisi è stato rintracciato nei dipendenti della Fondazione Opera Sacra Famiglia, ente del Pordenonese che da diversi anni si occupa di educazione e formazione a più livelli. Dalla scuola professionale, ai corsi formativi per adulti fino ad arrivare agli ambiti puramente educativi come contesti diurni per la disabilità, i minori stranieri non accompagnati e i servizi a più livelli per i minori. Rintracciando quelle che sono le esperienze pregresse sul tema, le formazioni fatte e le loro idee e aspettative si è analizzato come le persone che operano nei contesti educativi si rapportano al tema della leadership. Nel finale del capitolo si analizzerà anche quelle che sono le necessità formative sul tema attraverso una raccolta dei bisogni formativi presente all'interno del questionario.

## Capitolo 1 La leadership educativa

### 1.1 La leadership educativa. Il contesto di ricerca.

La definizione di leadership, nel suo insieme di concetti e rappresentazioni di senso, ha attraversato negli anni diverse interpretazioni e significati. Gli aspetti da considerare per dare una definizione sono molteplici, a cominciare dal contesto e dal periodo storico di riferimento. Il contesto influenza il significato e il senso che gli attribuiamo. Infatti, osservando le teorie che si sono susseguite negli anni, i risultati e i valori attribuiti sono stati diversi. Pensando ai primi studi legati alla leadership, essi formularono teorie basate sui tratti di personalità. Citiamo gli studi di Ralph Stogdill, (1974) che riporta come la leadership sia determinata da elementi innati, detti tratti, che una persona doveva possedere per essere considerata un buon leader. Altri studi, a differenza dei primi, iniziarono a considerare il contesto e come i diversi stili si potevano adattare alla situazione. Citiamo gli studi di Lewin, Lippit e White (1943), come tra i più importanti in questo senso. A loro volta questi studi hanno permesso la nascita delle teorie situazionali con Hempill (1949), diversificandosi dalle precedenti per aver posto il focus sulla capacità del leader di cambiare stile in base alla situazione. Passando così dalle teorie comportamentali sviluppate da McGregor (1960) e Blake e Mouton (1964) a quelle della leadership partecipativa con gli studi di Lewin (1939) e quello di Likert (1967), giungendo poi alla teoria relazionale o trasformazionale introdotta da James MacGregor Burns (1978), il cardine del cambiamento è dato dalla percezione che la leadership non è più una capacità innata, ma può essere appresa, insegnata e migliorata.

Viste le diverse teorie sul concetto di leadership evidenziate sopra, trovare una definizione per la leadership educativa che sia soddisfacente e completa risulta complesso. Il termine subisce inoltre le influenze dei diversi approcci psicologici, sociologici o organizzativi ad esempio, che gli attribuiscono significati specifici in base al loro campo di appartenenza e studio, generando confusione. In generale, le ricerche e gli studi sul tema sono piuttosto recenti e si orientano principalmente ai contesti scolastici e alle prassi di gestione della scuola. In questo modo vengono esclusi dalle ricerche tutti quei contesti educativi che esulano dal mondo scolastico ma con il quale condividono l'orientamento pedagogico e formativo. Per citarne alcuni, stiamo parlando dei centri per

minori stranieri non accompagnati, dei centri per la disabilità, delle ludoteche o centri di aggregazione giovanili. Questo tipo di strutture richiedono comunque prassi gestionali e orientamenti educativi che comportano lo sviluppo di competenze “nuove”. La parola “nuove” è inserita volutamente tra virgolette, per evidenziare il fatto di come le competenze di cui parliamo, come la leadership, non sono nuove nel panorama mondiale, ma sono nuove per questi contesti educativi che, come vedremo, solo di recente si sono dovuti rapportare con il “progresso educativo”. Se pensiamo a quali elementi hanno causato questo ritardo sul riconoscimento di determinate competenze per le istituzioni educative non scolastiche, questi risultano difficili da individuare. Rispetto ad altri contesti, i cambiamenti educativi hanno spesso un iter più lungo (Biasutti, 1999), ma non basta questo a giustificare il ritardo. Le istituzioni educative non hanno costruito modelli di business sostenibili, dipendendo molto dal settore pubblico (Spazzoli, Costantini, Fedeli 2014). Inoltre hanno dei sistemi di gestione e dei sistemi procedurali che tendono a non dare priorità alla performance e ai risultati (Drucker, 1989). Queste sono solo alcune delle motivazioni che possiamo citare per giustificare il ritardo delle istituzioni educative nel riconoscimento di determinate competenze e, di conseguenza, nel mancato interesse da parte della ricerca di studiare e analizzare questi aspetti.

In senso più ampio, cercheremo di dare una definizione di leadership educativa che cerchi il più possibile di escludere i significati che gli sono stati attribuiti nell’ambito scolastico, cercando quindi di arrivare a una definizione che possa essere propria dei contesti educativi. In questo nostro tentativo considereremo solo la letteratura italiana senza considerare quella estera che ha iniziato ad affrontare l’argomento molti anni prima dell’Italia, in particolare in America e Regno Unito<sup>1</sup>.

Nel contesto italiano l’elaborazione di una specifica teoria sulla leadership educativa e l’affermazione autonoma di questo campo di studi non si è concretizzato in filoni di ricerca consolidati configurando un ritardo nel dibattito italiano (Bufalino, 2020). A conferma di ciò, eseguendo una ricerca all’interno del sistema OpacSBN, la rete delle biblioteche nazionale italiana, utilizzando la parola chiave “leadership educativa”, si rilevano 7 titoli pubblicati dal 1997 al 2019. Le ultime ricerche nel campo vertono in particolare sulla professionalità nella figura del dirigente scolastico<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Si veda Andrews et al., 1987; Leithwood & Montgomery, 1982; van de Grift, 1990

<sup>2</sup> Fra queste citiamo il lavoro “la formazione dell’insegnante di scuola secondaria e del dirigente scolastico tra didattica e governance” condotto da Claudio De Luca, Paolina Mulè, Achille Maria Notti.



A questo punto emerge la necessità di specificare e indicare quali sono le competenze che sottendono ad un leader educativo. Questo passaggio può essere utile nella ricerca di una definizione.

## 1.2 L'ambito delle competenze. Perché è una soft skills poco riconosciuta

Nelle analisi fatte in precedenza nell'ambito della leadership educativa emerge come, per aiutarci nella ricerca di una definizione, sia necessaria una precisazione rispetto a quelle che sono le competenze che appartengono ad un leader educativo.

I pochi studi e ricerche fanno pensare come la competenza di leadership sia una competenza che sembra essere lontana dai contesti educativi. Il world economic forum ha inserito la competenza di leadership nelle migliori 10 skills da avere nel 2025, avvalorando ulteriormente il concetto di come questa non sia un elemento secondario o trascurabile.

Già a livello più ampio nel 1996 nel Rapporto Delors dell'Unesco si faceva riferimento all'importanza dell'educazione permanente e ai 4 pilastri dell'educazione. I quattro pilastri sono dei fondamenti che stanno alla base dell'apprendimento. Nello specifico sono: Imparare a conoscere. Imparare a fare. Imparare a vivere insieme e con gli altri. Imparare ad essere.

L'imparare a conoscere è visto in relazione ai rapidi cambiamenti prodotti dal progresso scientifico, economico e culturale. Questo deve portare l'individuo a conciliare con l'educazione la possibilità di lavorare su diverse discipline creando i fondamenti per sviluppare il gusto di apprendere durante l'intero arco della vita. L'imparare a fare deve portare l'individuo a saper affrontare una varietà di situazioni e al lavoro in gruppo. Capacità e competenza si acquisiscono più facilmente coinvolgendo esperienze professionali e sociali durante il percorso di studio. L'imparare a vivere insieme richiede una miglior comprensione dell'altro, riconoscendo sfide comuni che possano portare a progetti per il futuro. L'imparare ad essere è inteso come una maggior autonomia e capacità di giudizio insieme al senso di responsabilità personale per raggiungere obiettivi comuni. Questi quattro pilastri si inseriscono a loro volta nel più ampio concetto dell'apprendimento permanente.

Tali concetti possono essere la base di partenza nel considerare l'approccio che bisogna avere nello sviluppo delle competenze lavorative. Competenze che devono ampliarsi rispetto al singolo incarico, mansione o ruolo.

La competenza di leadership non deve essere una competenza legata esclusivamente agli organi di controllo, amministrazione, direzione. Essa diventa una competenza che si rende fondamentale anche nelle persone che non sono direttamente coinvolte in posizioni di comando. Questo aspetto si fa particolarmente rilevante quando parliamo di leadership educativa. Per sua natura l'educatore si trova spesso ad operare in equipe, confrontandosi e coinvolgendo diverse figure professionali. In questa visione le competenze di leadership diventano fondamentali per l'educatore.

A questo punto emerge un'altra questione, quella legata alle competenze dell'educatore. Quando parliamo di competenze della figura professionale dell'educatore non possiamo non citare l'importante lavoro svolto da ANEP (Associazione Nazionale Educatori Professionale) con la stesura del documento "Il core competence dell'educatore professionale" (2010). Il testo ha anche lo scopo di definire i traguardi della formazione universitaria e continua, oltre che, attraverso un'analisi dei compiti, definire le competenze. Nel testo viene precisato che il lavoro ha lo scopo di "individuare con la maggiore concretezza e semplicità possibile le componenti intrinseche e salienti che caratterizzano la professione" continuando "In questa forma è forse possibile andare oltre la sensazione di frammentazione o impoverimento che una tabella comunica per interrogarsi se gli elementi sinteticamente riportati sono in grado di comprendere la varietà e la complessità dell'universo educativo". In questo passaggio si pone in evidenza come per quanto si cerchi di categorizzare una lista di competenze, l'ambito educativo è talmente pieno di sfaccettature che inevitabilmente ci saranno zone grigie quando si vogliono rappresentare le competenze di una figura professionale come quella dell'educatore.

Nel medesimo testo inoltre si fa riferimento ad un aspetto importante, ponendo in evidenza come nelle competenze dell'educatore ci siano anche elementi di coordinamento, organizzazione e gestione. Nel documento è ben espresso come queste non per forza facciano capo esclusivamente a figure di coordinamento o dirigenziali, ma come nello svolgimento della sua mansione, l'educatore, si trova spesso a confrontarsi con questi elementi, legati ad esempio alla gestione di un progetto. Il testo evidenzia

queste attività nella funzione di organizzazione, coordinamento, gestione di strutture e risorse:

- Analisi del servizio
- Definizione del mandato e degli obiettivi assegnati
- Progettazione del piano di intervento
- Presentazione del piano di intervento
- Coordinamento dell'attività svolta
- Verifica del raggiungimento degli obiettivi

Per un'analisi più approfondita, prenderemo in considerazione due autori che hanno trattato il tema della leadership, verificando quali sono per loro le competenze necessarie e come queste si rapportano alle attività di organizzazione e coordinamento evidenziate dall'ANEP.

I due autori che prenderemo in considerazione in questo confronto sono Robert. B. Dilts e Daniel Goleman. R. B. Dilts è un autore e un formatore che ha contribuito in maniera significativa allo sviluppo e all'applicazione della programmazione neuro linguistica (PNL) come strumento per il miglioramento delle prestazioni in vari settori, tra cui l'azienda, la leadership, la terapia e l'educazione.

Daniel Goleman, docente, psicologo e autore statunitense è stato il primo a definire il concetto di Intelligenza emotiva, cioè la capacità di riconoscere e gestire le emozioni in noi e negli altri. Ha applicato questo concetto alla leadership nel libro "Essere Leader" (2002). Nel testo si approfondiscono le competenze necessarie per essere un leader efficace, specificando quelle che sono in particolare le competenze emotive necessarie.

Prendendo in esame le competenze di leadership che Dilts affronta nel testo "Leadership e visione creativa" (2016), le abilità da interiorizzare per padroneggiare gli aspetti chiave riguardanti la leadership sono: le abilità personali; le abilità relazionali; le abilità di pensiero strategico; le abilità di pensiero sistemico.

Le abilità personali, riguardano i processi attraverso i quali il leader guida sé stesso e possiamo identificarli in quelle abilità legate all'atteggiamento, al rendere coerente il messaggio. Le abilità relazionali, riguardano le capacità di comprendere, motivare e comunicare con gli altri. Le abilità di pensiero strategico sono necessarie per definire e acquisire mete e obiettivi specifici. Le abilità di pensiero sistemico, ovvero le abilità

necessarie a identificare e comprendere lo “spazio problema”. Possiamo intendere quest’ultimo concetto come la capacità di effettuare analisi del sistema in cui ci si trova e individuare le tematiche di rilievo.

Goleman, nel testo “Essere leader”, pone le competenze di intelligenza emotiva come abilità apprese che contribuiscono a renderci dei leader più capaci, evidenziando 4 dimensioni rappresentative: la consapevolezza di sé, la gestione del sé, la consapevolezza sociale, la gestione dei rapporti interpersonali.

La consapevolezza del sé fa riferimento alla percezione del proprio stato emotivo, ma soprattutto del riconoscimento delle emozioni e dei loro effetti. I leader consapevoli di sé sono realisti e coscienti dei propri valori e obiettivi.

La gestione del sé fa invece riferimento alla gestione delle emozioni, ma anche all’adattabilità, all’iniziativa e all’ottimismo. Tale competenza ci libera dall’assecondare le nostre emozioni. In questo senso un leader non può gestire le emozioni altrui e essere risonante se prima non ha un controllo delle proprie.

La consapevolezza sociale è legata all’empatia e quindi alla comprensione degli altri e del loro punto di vista. Per fare questo c’è bisogno di autoconsapevolezza e autocontrollo. Tutto ciò è fondamentale per un leader perché diffondono emozioni positive stimolando gli altri.

La gestione dei rapporti interpersonali fa invece riferimento al guidare e motivare gli altri con una visione coinvolgente, influenzarli, sviluppandone le potenzialità e i cambiamenti. L’arte di gestire le relazioni si configura fondamentale per un buon leader perché permette di porre delle basi relazionali basate sulla sincerità e autenticità.

Riassumiamo nella tabella sottostante, per una semplicità di lettura, le competenze di leadership evidenziate dai due autori, provando a inserirle rispetto alle funzioni evidenziate dall’ANEP.

ANEP	DILTS	GOLEMAN
Analisi del servizio	Abilità di pensiero sistemico	Consapevolezza sociale
Definizione del mandato e degli obiettivi	Abilità di pensiero strategico	Consapevolezza del sé
Progettazione del piano di intervento		
Presentazione del piano di intervento	Abilità personali	Gestione del sé
Coordinamento dell'attività svolta	Abilità relazionali	Gestione dei rapporti interpersonali
Verifica del raggiungimento degli obiettivi		

*Tabella 1 Confronto tra le competenze di leadership evidenziate da Goleman e Dilts rispetto alle funzioni di competenza per la figura professionale dell'educatore*

Dal confronto possiamo notare come le abilità e competenze di leadership evidenziate dai due autori trovano un riscontro con le competenze necessarie ad un professionista dell'educazione. Questo aspetto rinforza l'idea che le competenze di leadership nei contesti educativi non devono essere marginali, ma possono a pieno titolo rientrare nelle competenze che caratterizzano la professione.

Arrivati a questo punto, prima di dare una definizione di leadership educativa, bisogna fare una precisazione nei contesti nei quali opera la leadership educativa, chiedendoci come mai i contesti sembrano non aver dato importanza a questa competenza.

### 1.3 Il contesto nel quale opera la leadership educativa

Come visto in precedenza il senso di questa ricerca è quella di dare una definizione di leadership educativa che si discosti dai contesti scolastici, maggiormente considerati dalla ricerca e dalla letteratura sull'argomento, considerando quei contesti educativi spesso poco considerati o sui quali vengono prese meno in considerazione determinate caratteristiche, cercando di capire il perché.

Quando parliamo di contesti educativi facciamo riferimento a tutti i contesti educativi formali che, nel nostro caso, non comprendono la scuola. Parliamo quindi di tutti quei settori che vedono al loro interno l'operato di figure professionali come l'educatore, il pedagogo, il tutor, per citarne alcuni. Nello specifico i contesti che andremmo a considerare sono quelli legati all'educazione dei minori che possiamo identificare in ludoteche, dopo scuola, punti verdi, centri riabilitativi per minori, convitti e comunità alloggio per minori stranieri non accompagnati. Altro contesto è quello degli adulti in difficoltà economica e/o sociale, degli anziani, delle persone con disabilità o disagio psichico.

Tutti questi contesti sono abitati da professionisti del settore, autonomi o dipendenti, ma che condividono scopi e finalità. Questi professionisti, oltre ad avere competenze nel loro campo di intervento devono avere soft skills che esulano dalle sole abilità educative o pedagogiche. Anche le imprese sociali dove questi professionisti operano devono sviluppare e adattare nuovi modelli.

Partiamo da questo punto con la nostra analisi dei contesti. Tutte le strategie necessarie alla sopravvivenza alla globalizzazione sono state già ben interiorizzate dalle grandi e piccole aziende del profit e in letteratura troviamo molti studi a riguardo. In campo educativo però sempre più studi denunciano un'emergenza educativa. "Il tempo in cui viviamo si caratterizza per una crisi della politica e per una emergenza educativa che appaiono profondamente intrecciate tra loro" (Porcarelli, 2014). Attualmente tutte le imprese stanno affrontando delle sfide legate alla globalizzazione, alla sostenibilità e alla tecnologia (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2019). Non è volontà di questo testo discutere nello specifico il tema della globalizzazione e del rapporto con la politica degli ambiti educativi, quanto far capire in questa fase il contesto nel quale si trovano a operare le imprese sociali.

Storicamente i contesti educativi sono stati associati a organizzazioni non profit, legate più al percorrere scopi aziendali di benessere sociale e di creazione di servizi di pubblica utilità piuttosto che di profitto. Anche se già a partire dagli anni '90 si è iniziato ad affrontare il tema della gestione aziendale per le aziende no profit, il dibattito non ha toccato i temi centrali; il livello della discussione e del confronto tra studiosi non ha riguardato la quotidiana gestione operativa oppure la visione e la missione. Anche le

stesse ONP non hanno contribuito in modo continuativo ed efficace alla discussione. (Spazzoli, Costantini, Fedeli, 2014).

La classificazione di ONP dipende molto dallo sguardo con il quale osserviamo il contesto. Un punto di vista giuridico categorizza le ONP in tre tipologie: Associazioni, fondazioni, comitati. A questi negli ultimi anni sono state integrate altre tipologie di enti come: Organizzazioni di volontariato (L. 266/1991), cooperative (L. 381/1991), associazioni di promozione sociale (L. 383/2000), ecc.

P.F. Drucker, importante studioso della teoria organizzativa e manageriale, afferma che le no profit tendono a non dare priorità alla performance e ai risultati (Drucker, 1989). Aspetti probabilmente difficili da misurare e valutare come in un'azienda profit. Questo è un aspetto molto importante. La performance e i risultati ottenuti sono aspetti di difficile valutazione quando analizziamo l'operato di un educatore rispetto ai settori profit, dove gli indicatori per l'efficacia del personale possono essere facilmente intuibili.

Un altro aspetto importante che caratterizza le organizzazioni no profit è quello della gestione economica. Il fund raising viene percepito e gestito come la modalità manageriale di riferimento della ONP a detrimento degli altri aspetti più tipicamente aziendali (Spazzoli, 2014). Le recenti crisi economiche, unite a costi sempre maggiori per la gestione dei servizi, ha portato molte ONG a dover far fronte a queste emergenze con tagli al personale o la sottoscrizione di contratti non adeguati. Di contro, analizzando i requisiti e gli standard per l'autorizzazione imposti dagli accreditamenti e certificazioni di qualità, viene chiesto sempre più personale specializzato.

In questo contesto così complesso emerge l'importanza da parte delle ONP dell'adozione di pratiche gestionali e manageriali che si avvicinino alle aziende profit senza perdere però la loro vision e la loro mission. Nelle molte difficoltà nelle quali si trovano ad operare però le aziende no profit possono vantare un elemento di fondamentale importanza in qualsiasi settore che è quello delle risorse umane. Per loro caratteristica questo tipo di azienda ha sempre dato una forte importanza al personale, al suo vissuto, alle esigenze ideali e operative (Spazzoli, 2014). Questo ed altri elementi fanno capire l'importanza anche di come, integrare competenze e formazioni diverse da quelle prettamente educative pedagogiche ma più orientate alla gestione, sia un aspetto utile e fondamentale, sia per il dipendente che per l'azienda.

A conferma di ciò il rapporto di ricerca dal titolo “Le leve strategiche del management aziendale: un confronto tra modelli di gestione e sviluppo del personale del for profit e non profit” (2013), condotto dal Centro studi Community e coordinato da Federico Spazzoli, dimostra come le organizzazioni no profit, per loro natura, contengono degli elementi utili ad ispirare le aziende profit per quanto riguarda determinate pratiche organizzative. Attraverso un’analisi di interviste viene posta l’attenzione su come alcuni temi, come la motivazione, la leadership e la creatività, siano elementi imprescindibili per ogni organizzazione, indipendentemente dallo scopo aziendale.

#### 1.4 Leadership educativa: una proposta di definizione

L’analisi condotta fino a questo momento serve a dare una definizione di leadership educativa che si discosti dal contesto puramente scolastico, inglobando quelle che sono le realtà educative formali non scolastiche. Dopo aver analizzato l’ambito di studio, passando poi ad un’analisi delle competenze della figura dell’educatore, abbiamo concluso analizzando il contesto operativo aziendale, riconosciuto nel no profit, dove opera la leadership educativa.

Prima di procedere alla definizione va fatta però un’importante distinzione per evitare confusioni, tra il concetto di management e quello di leadership. Per farlo utilizziamo la distinzione proposta da Kotter (1990) che pone queste differenze:

Management	Leadership
Organizzazione e controllo attività quotidiane	Ispirazione, motivazione, guida verso una visione
Pianificazione, organizzazione, direzione e controllo delle risorse al fine di raggiungere gli obiettivi e le attività stabilite	Creazione di una visione convincente, ispirare le persone, definire una direzione strategica per l'organizzazione
Gestione dei processi, risorse umane, budget e operazioni	Gestione dei cambiamenti, delle persone e la creazione di un ambiente in cui le persone possono dare il loro meglio.



Ha un'attenzione maggiore per la razionalità, la struttura e l'efficienza delle operazioni.	Ha un'attenzione maggiore per l'innovazione, la creatività e l'adattamento al cambiamento.
I manager tendono a prendere decisioni basate su dati, procedure e linee guida stabilite	I leader tendono a prendere decisioni basate sulla visione, l'intuizione e il coinvolgimento delle persone.

Tabella 2 Differenze tra management e leadership secondo Kotter (1990)

I due sono ruoli complementari, ma con profonde differenze di significato, entrambe però importanti all'interno di un'azienda. La leadership come vediamo è più orientata ad ispirare le persone nell'obiettivo di creare una visione comune.

In aggiunta a quanto detto, diversi autori riconoscono alla leadership educativa un altro ruolo importante. Secondo Lumia (2015) la leadership educativa deve promuovere l'innovazione. Con innovazione, l'autore, fa una precisazione sul termine non intendendolo come cambiamento, ma utilizza il termine inserendolo all'interno del più ampio concetto di miglioramento.

Considerando ora alcune definizioni che sono state date sul tema della leadership educativa citiamo quella di Bolman e Deal (1999) che la definiscono come un "sapere che attinge a diverse forme di conoscenza e ad una serie di discipline". Briggs, Morrison, Coleman (2012), la concettualizzano come "una modalità distintiva di pensare il fenomeno educativo, un'attitudine e al contempo una modalità di indagine". Scurati (2000), sostiene che il livello di intervento della leadership educativa è rivolto alla cura del piano organizzativo sul versante del principio di efficacia piuttosto che di efficienza. Becciu e Colasanti (2013)<sup>3</sup> sostengono che la leadership educativa è impegnata ad assicurare la qualità del livello organizzativo di base per offrire un servizio educativo di qualità. Sempre nel loro lavoro, vengono evidenziati tre filoni interpretativi. Il filone burocratico, quello manageriale e l'ultimo, che potremmo definire, pedagogico. Esso enfatizza il ruolo dei contesti educativi come comunità educante dando centralità alle

<sup>3</sup> Becciu M., Colasanti A. R. "La leadership educativa" in "Rassegna CNOS. Problemi esperienze prospettive per l'istruzione e la formazione professionale" Anno 29 - n. 2 Maggio-Agosto 2013. pp. 97-108

funzioni relazionali, pedagogiche, didattiche e innovative del leader educativo (Scurati, 2000).

Concludendo, è stato osservato come il concetto di leadership educativa sia stato analizzato in particolare nella scuola, prendendo poco in considerazione i contesti educativi formali non scolastici. Nel nostro tentativo di dare una definizione che sia congruente con questi contesti proponiamo una definizione di leadership educativa come un'attitudine che deve contemplare diverse discipline basata su valori etici e morali tipici della cultura pedagogica, orientata al miglioramento dei contesti, all'ispirazione delle persone e alla creazione di una vision. Questi passaggi devono essere eseguiti considerando sia la complessità dei contesti educativi sia la loro forza ovvero le risorse umane, dando un'importanza strategica alla relazione, all'educazione e all'innovazione, influenzando positivamente.

## Capitolo Ricerca sulla leadership nei contesti formativi universitari

### 2.1 Struttura della ricerca

#### 2.1.1 Problema della ricerca, domanda di ricerca e ipotesi

Dopo aver proposto una definizione di leadership educativa, l'obiettivo di questa tesi è valutare come avviene la formazione della competenza di leadership nei contesti universitari italiani. L'importanza della formazione nello sviluppo di competenze utili al mondo del lavoro passa anche per la formazione universitaria e in particolare quella magistrale. Per svolgere questa analisi sono stati presi in considerazione i corsi di Laurea Magistrale che più si intersecano con tutti quei contesti educativi, non scolastici, affrontati nel capitolo precedente. La scelta è ricaduta sui corsi di Laurea Magistrale:

- LM-50 - Management dei servizi educativi
- LM57 - Scienze dell'educazione degli adulti e della formazione continua
- LM85 - Scienze pedagogiche

Questi tre corsi sono risultati i più affini per la ricerca grazie al curriculum che propongono e alle possibilità che aprono nel mondo lavorativo dentro i contesti educativi.

La domanda di ricerca che ci poniamo è: "All'interno di questi tre corsi di Laurea magistrale vengono proposti corsi specifici sulla leadership educativa o più in generale sulla leadership, e in che modo viene affrontato l'argomento?".

L'ipotesi di ricerca è che, nonostante l'importanza dello sviluppo di competenze di leadership nei luoghi educativi, non ci sia a livello universitario una piena presa di posizione sulla formazione di questa competenza. Ciò porterebbe a confermare la teoria secondo la quale la competenza di leadership sia vista ancora come una competenza lontana o che non appartiene del tutto al contesto educativo.

#### 2.1.2 Metodi e strumenti

La ricerca è stata condotta analizzando 20 tra i principali atenei Italiani<sup>4</sup>. Attraverso la ricerca web, è stato visionato il sito internet dell'ateneo e rintracciati i piani formativi

---

<sup>4</sup> Vedi allegato 1

dei tre corsi di Laurea Magistrale presi in esame. Successivamente è stato analizzato il piano di studi dell'anno 2022/2023 ricercando corsi curricolari sulla leadership o corsi che al loro interno potessero trattare l'argomento. Nei casi di riscontro positivo sono state verificate, attraverso la visione del syllabus, sia la bibliografia che la descrizione e presentazione del corso, per capire in che modo venisse affrontato l'argomento. Le informazioni sono poi state raccolte tramite tabelle excel per ricavare i dati percentuali.

## 2.2 Analisi dei dati

### 2.2.1 Analisi e approfondimento del Corso Magistrale LM-50

Il paragrafo seguente analizza il Corso Magistrale LM-50. Viene proposta inizialmente una descrizione del corso utilizzando le presentazioni online dai siti internet di alcuni atenei presi come esempio. Successivamente vengono proposti i risultati delle analisi effettuate sui corsi, con approfondimenti sugli atenei che proponevano corsi sulla leadership.

Il corso magistrale LM 50 in Management dei servizi educativi viene presentato così dall'Università degli studi di Padova "Si pone l'obiettivo di formare manager nell'ambito delle professioni educative e formative." Polarizzandosi, continua la descrizione "su competenze di coordinamento e gestione dei servizi socio-educativi rivolti alla persona e alle organizzazioni". ([www.unipd.it](http://www.unipd.it)).

L'Università degli studi Roma tre dà questa descrizione per il corso LM 50 che propone "Corso di laurea magistrale in Coordinatore dei Servizi Educativi intende formare professionisti capaci di programmare, progettare, realizzare, gestire, coordinare e valutare in modo competente interventi di natura socioeducativa o socioassistenziale. Il corso fornisce, dunque, il complesso delle conoscenze necessarie per analizzare e interpretare contesti sociali problematici, per identificare e realizzare strategie e azioni socioeducative o socioassistenziali che permettano di dare risposte appropriate." ([www.uniroma3.it](http://www.uniroma3.it))

L'università del Salento al corso LM 50 in Consulenza pedagogica e progettazione dei processi formativi, fornisce questa descrizione "In particolare si propone una formazione avanzata nei settori delle scienze socio-pedagogiche, psicologiche,

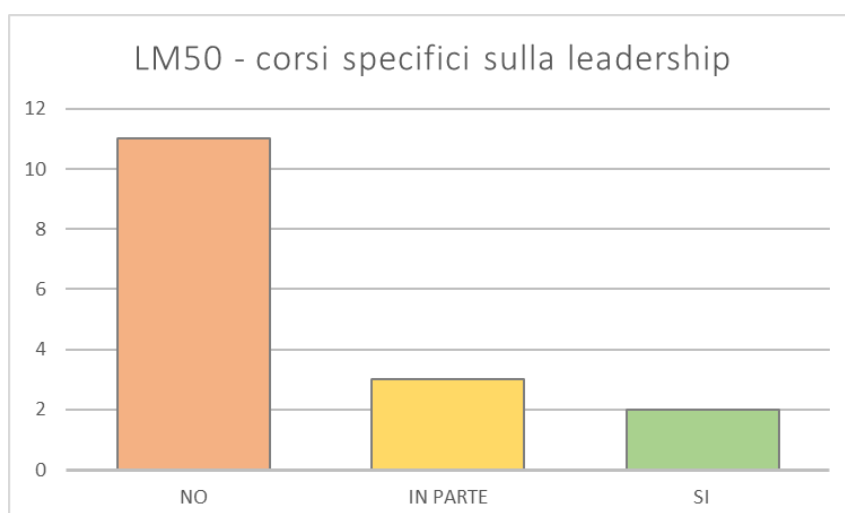
antropologiche e storico-giuridiche e fornisce competenze di progettazione, programmazione, gestione e valutazione dei processi e dell'intervento educativo-formativo per i campi della prevenzione, della riabilitazione, della riduzione del disagio e del reinserimento sociale. In modo particolare sviluppa le competenze di accompagnamento alla progettazione educativa rivolta ai singoli, alle coppie, alle famiglie, ai gruppi e alle organizzazioni.” (www.unisalento.it)

Le descrizioni riportate ci aiutano non tanto nel valutare quale ateneo offre la formazione migliore, quanto valutare il taglio formativo che i vari corsi si propongono di dare.

Tra le piccole differenze che possono esserci nell'interpretazione delle competenze necessarie, la costante è la proposta di una formazione sulle competenze di progettazione, programmazione, coordinamento. Tutte competenze che come abbiamo visto nel primo capitolo sottendono a delle competenze anche di leadership.

Nello specifico sono stati analizzati 16 corsi di Laurea che proponevano il corso LM50 nella loro offerta didattica nell'anno formativo 2022/2023.

Di questi 16 atenei, 11 di questi non prevedevano nel loro piano di studi un corso specifico sulla leadership. 3 di questi proponevano dei corsi dove veniva trattato il tema, ma solo a livello superficiale. Solo 2 atenei vantavano corsi specifici sulla leadership nella loro offerta formativa.



Analizzando l'offerta formativa e didattica dei corsi che propongono specifici studi sulla leadership possiamo leggere, per quanto riguarda l'Università degli studi di Padova

e il corso “Leadership nelle istituzioni educative”, come “Il percorso, intende costruire un insieme coordinato di saperi teorico-pratici per sviluppare nello studente e nella studentessa conoscenze e competenze di lettura e comprensione dei fenomeni della leadership e del management in vista di una adeguata gestione delle dinamiche comunicative e di un positivo esercizio delle funzioni di direzione e di coordinamento.”. I contenuti sono riassunti in quattro macro aree che sono: le funzioni di leadership nelle organizzazioni e nei team; la leadership emozionale e gli stili di leadership; profili di leadership per una learning organization; la formazione alla leadership. La bibliografia che viene proposta ha come testo principale “Essere leader” di Daniel Goleman al quale si aggiungono materiali forniti dal docente e la proposta di due testi a scelta dello studente per approfondire le dinamiche di leadership all’interno dei contesti aziendali o scolastici.

L’altra ateneo che analizzeremo e che propone un corso specifico sulla leadership è l’Università di Torino con il corso “Leadership, reti e processi organizzativi”. Il corso viene presentato in questo modo “L’insegnamento prende in esame le più recenti tendenze innovative della leadership e delle metodologie manageriali (lean thinking, lean & agile organization, WCM, ecc...) nelle organizzazioni industriali e dei servizi, pubblici e privati, nell’ambito della trasformazione digitale 4.0. L’insegnamento prepara ad essere innovatori, nei concreti contesti di lavoro, ai diversi livelli di responsabilità, di direzione, coordinamento e gestione delle persone, organizzazione, formazione, comunicazione e relazioni di rete.” ([www.unito.it](http://www.unito.it)). Con l’obiettivo di rafforzare le seguenti competenze: leggere e interpretare le organizzazioni, utilizzando teorie e strumenti dell’analisi organizzativa e delle reti; Conoscere e individuare gli stili di leadership e i loro effetti sulla competitività, sulla qualità, sull’innovazione e la digitalizzazione, sul lavoro, sui clienti e sul territorio. Collegare l’analisi a livello micro (ruolo delle persone nelle organizzazioni e nelle reti) con la gestione della regolazione a livello macro, nazionale e territoriale (politiche dell’istruzione e formative, di regolazione del mercato del lavoro e delle relazioni industriali, contrattuali, di regolazione delle migrazioni e della mobilità del lavoro, ecc.), in contesti complessi. Cooperare, interagire e comunicare in modo aperto e critico. La bibliografia che viene proposta utilizza il testo “Quaglino G.P., Leadership, nuovi profili di leader per nuovi scenari organizzativi”, e una serie di ricerche e articoli scientifici sul tema della leadership selezionati dal docente.

Analizzando gli atenei che trattavano solo in parte il tema della leadership, ma che non le dedicavano un corso specifico troviamo l'Università degli studi di Firenze, che all'interno del corso Magistrale LM50 in Dirigenza scolastica e pedagogia per l'inclusione, propone "Dirigenza scolastica e leadership inclusiva". L'università degli studi di Trieste all'interno del percorso formativo in "Coordinamento e gestione dei servizi educativi" propone il corso in "Metodi e tecniche della gestione di gruppo e coordinamento pedagogico" dove al suo interno viene trattata in maniera secondaria la leadership distribuita. L'Università Cattolica del sacro cuore di Milano propone il corso in "Progettazione pedagogiche e formazione delle risorse umane". Il corso si propone di offrire criticamente alcuni fondamentali elementi di teoria della progettazione pedagogica, con riferimento all'ambito del coordinamento socio-educativo e della formazione. Trattando in maniera non diretta la leadership, attraverso esperienze di coordinamento pedagogico.

### 2.2.2 Analisi e approfondimento del Corso Magistrale LM-57

Come per il paragrafo precedente, dopo una breve descrizione del corso di Laurea Magistrale, verranno proposte le analisi dei dati raccolti e relativi approfondimenti.

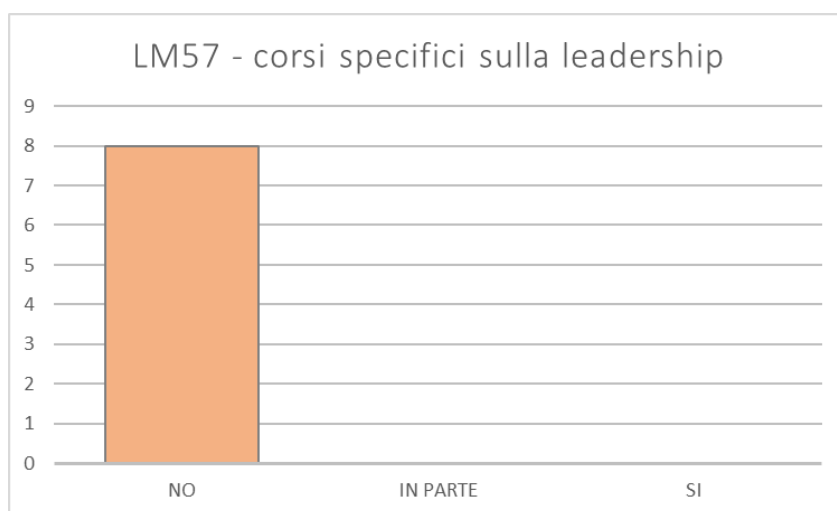
Il corso di Laurea magistrale LM-57 viene presentata così dal sito "atenei online" "La classe di laurea magistrale LM-57 è un percorso di studi che coinvolgerà l'ambito della pedagogia, delle risorse umane ma anche del saper gestire ed organizzare le imprese e relativa legislazione. Un percorso di studi allargato a diverse competenze per formare una figura professionale multidisciplinare". L'Università degli studi di Padova descrive il corso LM-57 come una classe di laurea che converge nell'ambito dell'education, distinguendosi "su competenze esperte nell'ambito della formazione e dello sviluppo organizzativo, della gestione delle risorse umane e dell'orientamento nei servizi per l'impiego" ([www.unipd.it](http://www.unipd.it))

L'Università di Bologna, nella descrizione del corso magistrale LM-57 che propone, attribuisce queste funzioni all'esperto nell'educazione permanente e della formazione continua: progetta e gestisce le attività di ricerca e di sperimentazione innovativa nel campo dei bisogni e fabbisogni di istruzione-formazione professionale-sviluppo culturale e civico della popolazione adulta e anziana; progetta, promuove e

dirige operativamente servizi di informazione-orientamento, di formazione culturale e professionale di adulti e anziani, anche attraverso modalità integrate in sinergia con altre istituzioni e servizi (scuole, università, servizi informativi e culturali, imprese, centri per l'impiego, associazioni); valuta gli apprendimenti, il sistema delle organizzazioni, dei servizi e dei processi formativi attivati e la loro conseguente implementazione-innovazione qualitativa. (www.unibo.it)

Come possiamo osservare, anche in questo caso, vengono riportate funzioni e scopi che potrebbero implicare lo sviluppo di competenze di leadership come elemento congruo allo svolgimento della mansione.

In questo caso specifico il dato è abbastanza significativo. Degli 8 atenei che sono stati individuati nell'anno formativo 2022/2023 che proponevano il corso LM-57 il 100% di queste non prevedeva all'interno del piano formativo un corso specifico sulla leadership. Analizzando i corsi proposti e vista l'ispirazione pedagogica e organizzativa aziendale che possiedono, molto probabilmente il tema della leadership viene affrontato, ma non si rilevano corsi o bibliografia specifiche.



### 2.2.3 Analisi e approfondimento del Corso Magistrale. LM-85

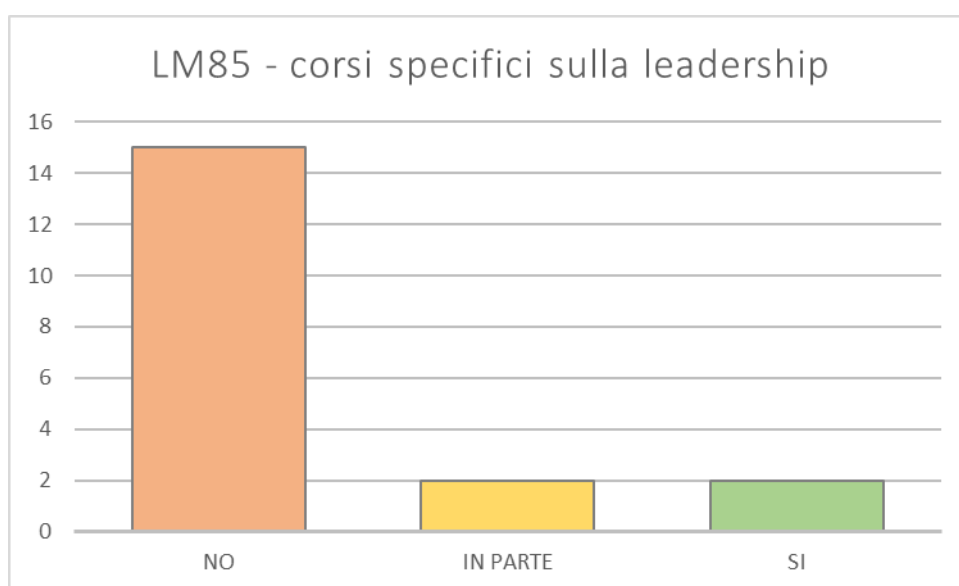
Come per i paragrafi precedenti, utilizzando le presentazioni dei corsi di alcuni atenei per introdurre e spiegare il tipo di formazione del corso LM-85, verranno presentati



i dati raccolti, con approfondimenti d'analisi nei corsi che trattavano il tema della leadership.

Il corso di Laurea magistrale LM-85 è il corso in scienze pedagogiche. È stato considerato questo corso di laurea perché viene associato spesso alla formazione anche della figura di coordinamento. L'università degli studi di Perugia ad esempio gli dà questa denominazione "Corso di laurea in Consulenza pedagogica e coordinamento di interventi formativi". ([www.unipg.it](http://www.unipg.it)). Ma non solo Perugia, se leggiamo alcune descrizioni dei corsi notiamo come spesso vengano riportati elementi di questo tipo "Il Corso di laurea magistrale intende formare figure esperte promuovendo l'acquisizione di competenze specialistiche relative a teorie e modelli della consulenza pedagogica e all'orientamento filosofico, al coordinamento pedagogico dei servizi alla persona e alla progettazione, gestione e valutazione dei processi educativi e formativi." ([www.unimib.it](http://www.unimib.it)). Nei possibili sbocchi lavorativi che vengono segnalati troviamo ad esempio: coordinatore di gruppi operativi per la gestione dei servizi, organismi di direzione e gestione dei gruppi. Tutti questi elementi hanno portato a considerare nell'analisi anche questo corso di Laurea magistrale.

Nello specifico l'analisi ha portato alla visione di un totale di 19 atenei che proponevano il corso nell'anno formativo 2022/2023. Di questi, quindici non prevedono corsi specifici sulla leadership nel piano di studi. Due lo propongono solo in parte. E sempre due atenei proponevano un corso specifico sulla leadership.



Nelle Università osservate che proponevano corsi specifici sulla leadership evidenziamo il corso dell'Università cattolica del Sacro cuore, che nella sua magistrale in scienze pedagogiche propone il corso "Psicologia della leadership e del coordinamento". ([www.unicatt.it](http://www.unicatt.it)). Il corso, come si legge dal programma, affronta il tema del funzionamento organizzativo, ponendo in evidenza l'esigenza di sviluppare competenze di leadership per far fronte alle sfide organizzative. Uscendo dal modello culturale che vede la leadership legata al potere e all'autorità. Il testo di riferimento che viene riportato è "Haslam-S. Reicher-M. Platow, Psicologia del Leader, Il Mulino, 2013" e gli studenti, oltre al materiale fornito dal docente, possono scegliere di utilizzare anche il testo "A. Lo Iacono-P. Milazzo, La sala degli specchi: comunicazione e psicologia gruppale. Strumenti di lavoro per la comunicazione di gruppi in ambito psicoterapeutico e psicosociale, Franco Angeli, 2015"

L'altro ateneo che andremo ad analizzare è l'Università Roma tre. Come esame a scelta viene proposto agli studenti all'interno del curricula LM-85 il corso "Leadership educativa e organizzazione didattica". Gli obiettivi che si pone il corso, cito testualmente "Il corso prende in esame la leadership educativa diffusa o distribuita e approfondisce le sue implicazioni per l'organizzazione didattica e per l'apprendimento, nella prospettiva di garantire la qualità, la sostenibilità, l'efficacia, l'inclusività e soprattutto la pratica attiva della leadership democratica nei contesti educativi." ([www.uniroma3.it](http://www.uniroma3.it)). Rispetto ad altri corsi, la bibliografia è ricca e comprende 4 testi. Moretti, G. (2022). La leadership educativa situata: conoscere il contesto e cooperare. Roma: Anicia. Domenici G., Moretti G. (a cura di) (2011). Leadership educativa e autonomia scolastica. Il governo dei processi formativi e gestionali nella scuola di oggi. Roma: Armando Editore. Leithwood, K, Seashore Louis K. (2022). Leadership educativa e apprendimento degli studenti. Implicazioni per le politiche e per le pratiche formative. Roma: Anicia. Goleman. D. (2016). Essere Leader. Guidare gli altri grazie all'intelligenza emotiva. Rizzoli: Milano.

Tra gli atenei che proponevano solo in parte il tema della leadership troviamo il corso in "Coordinamento dei servizi educativi" dell'Università Milano Bicocca dove viene affrontato il tema della leadership e le modalità di conduzione dei gruppi. L'altro ateneo analizzato è l'Università degli studi di Bergamo che propone il corso "Il management e l'intervento nelle organizzazioni" all'interno del curricula in scienze

pedagogiche, prendendo però il corso appartenente al corso Magistrale in psicologia clinica. Orientandolo più alle pratiche di ricerca nelle organizzazioni, e trattando solo come conoscenza implicita la leadership.

#### 2.2.4 Post lauream e master di 2 livello

La ricerca ha poi voluto considerare se, nella formazione post Lauream ci fossero specifiche formazioni sulla leadership legata all'alta formazione, come post lauream o master. La ricerca ha portato alla visione delle proposte dei diversi atenei, rilevando un riscontro sul tema della leadership educativa solo in due casi. L'Università Roma Tre propone un master di secondo livello in "Leadership e Management. Dirigenza scolastica e governo della scuola". ([www.uniroma3.it](http://www.uniroma3.it)). Infine, l'Università di Bologna propone un master di secondo livello in "Leadership e direzione strategica della scuola" ([www.unibo.it](http://www.unibo.it)).

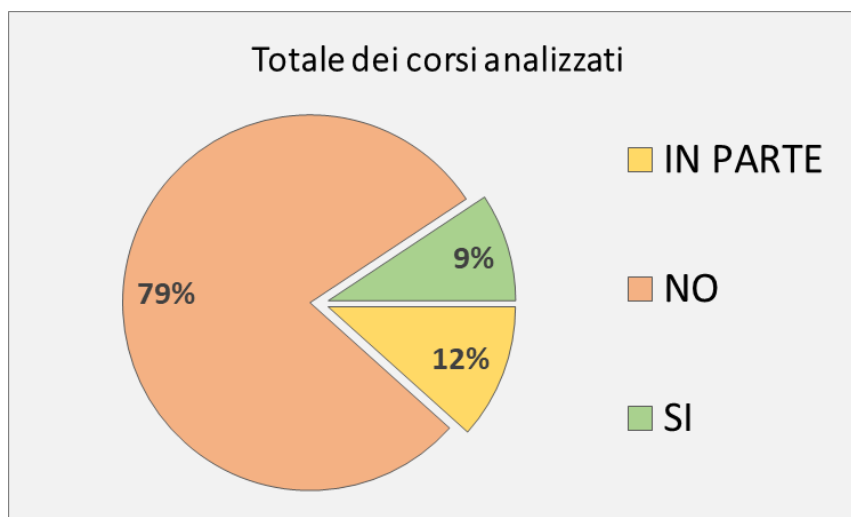
Analizzando la proposta di Roma Tre, gli obiettivi specifici che vengono riportati nella descrizione del master vertono sulla promozione di competenze teorico-operative per l'accesso alla dirigenza scolastica e sullo sviluppo di competenze e strumenti per la formazione di coloro che operano all'interno delle istituzioni scolastiche o che svolgono funzioni particolari nei contesti educativi e scolastici. Questo è un aspetto importante da evidenziare per la ricerca, in quanto, nonostante il corso abbia una grossa influenza legata al mondo della scuola, si rivolge anche ai contesti educativi non formali che abbiamo osservato nel capitolo precedente. Il carattere è fortemente centrato ancora sulla scuola, ma sicuramente questo Master apre le porte ad una prima formazione sulle competenze di leadership nei contesti educativi in generale.

Il master proposto dall'Università di Bologna si pone come obiettivo quello di rafforzare, ampliare e integrare delle competenze negli ambiti tematici dove si collocano le persone che intendono svolgere la professione di dirigente scolastico nelle aree pedagogiche, giuridiche, economico organizzative e di psicologia del lavoro. Osservando il piano didattico, si può riscontare il corso specifico in Leadership educativa. Analizzando i temi proposti dal corso osserviamo come esso sia legato fortemente al contesto scolastico. Gli argomenti rintracciabili sono quelli della gestione del tempo, del cambiamento, degli obiettivi e dei gruppi di lavoro. Oltre che i processi di autovalutazione

della scuola: dagli obiettivi al piano di miglioramento, alla valorizzazione del personale docente.

### 2.3 Conclusioni e riflessioni

Per concludere l'analisi, partendo da quella che era la nostra domanda di ricerca "all'interno dei corsi di Laurea magistrale LM-50, LM-57 e LM-85 vengono proposti corsi specifici sulla leadership educativa o più in generale sulla leadership, e in che modo viene affrontato l'argomento?", i risultati hanno mostrato come nel campo della leadership educativa, a livello universitario, non ci siano molte possibilità di affrontare il tema e formarsi. Sono poche le Università che prevedono all'interno dei loro programmi corsi specifici sulla leadership. Questi dati possono confermare anche l'idea, secondo la quale, la capacità di leadership nei contesti educativi non è un tema di rilevanza. Un tema che sembra ancora lontano o che non richiede approfondimento rispetto ad altre competenze. Gli atenei non inseriscono l'argomento nel loro piano di studi salvo per qualche eccezione. Come visto nel capitolo precedente anche le ricerche scientifiche nell'ambito italiano sono poche e hanno come base il contesto scolastico, rimanendo su macro aree sociologiche, economiche e manageriali più che pedagogiche (Bufalino, 2020). L'importanza dello sviluppo di questa competenza per far fronte alle esigenze e alle complessità del mondo lavorativo e della globalizzazione in generale sono state spiegate. La formazione possibile in questo contesto è legata alla sensibilità della persona nel voler sviluppare questa competenza, senza però avere un facile accesso a formazioni specifiche. Se sommiamo i corsi analizzati nei tre percorsi formativi presi in considerazione osserviamo che solo il 9% di questi offriva un corso specifico sulla leadership nell'ambito educativo. Nel 79% dei casi non si sono riscontrate formazioni, corsi o modi di trattare l'argomento in maniera specifica.



Precisiamo che non stiamo dicendo che nelle classi di Laurea dove non sono stati riscontrati corsi specifici l'argomento non venga trattato, ma che dall'indagine di ricerca sulla proposta presente nei syllabus o nelle descrizioni dei corsi non si fa riferimento in modo specifico alla leadership educativa. In una presentazione di un corso, nella descrizione, viene scritto chiaramente che il corso servirà a formare "i leader del futuro" anche se poi, negli insegnamenti presentati, non ci sono corsi sulla leadership.

Anche a livello di alta formazione le opportunità sono davvero poche e orientate principalmente ad una visione della leadership educativa fortemente legata alla scuola e alla sua buona gestione.

### 3 Capitolo Ricerca sulla leadership nei contesti educativi e formativi

#### 3.1.1 Problema e domanda di ricerca

Come visto nei capitoli precedenti la competenza di leadership sembra non trovare facilmente riscontro nei contesti educativi, ad eccezione della scuola, dove ricerche e studi sono più numerosi. In questo panorama vengono quindi esclusi tutti quei contesti educativi dove la competenza di leadership diventa particolarmente importante anche quando non legata necessariamente a ruoli dirigenziali o manageriali. Questa competenza è fondamentale nell'ottica del lavoro in equipe e nella gestione di progetti educativi. Lo scopo della ricerca è quello di rintracciare nei vari ruoli e nelle diverse esperienze formative e professionali in ambito educativo, quanto sia stato trattato il tema della leadership nel corso dell'esperienza formativa e lavorativa delle persone che abitano questi contesti. È un'indagine che ha lo scopo di indagare tre aspetti principali. Se e in che modo le persone che operano nei servizi educativi sono entrati in contatto nella loro carriera formativa e lavorativa con il tema della leadership. Se ritengono sia una competenza importante e quali ritengono siano le necessità di formazione.

#### 3.1.2 Domanda di ricerca e ipotesi

Partendo dal problema della ricerca e dalle macro aree evidenziate la domanda di ricerca è “Come viene percepito e affrontato il tema della leadership nei contesti educativi?” da questa domanda se ne aggiungono altre che sono:

Le persone che vivono e lavorano nei contesti educativi hanno mai affrontato l'argomento all'interno della formazione lavorativa? E in quella scolastica universitaria??

Quanto è importante per le persone che operano nei servizi educativi trattare il tema della leadership?

Quali sono le aspettative e i bisogni nell'ottica di una formazione sulla leadership?

L'ipotesi della ricerca è che l'argomento, nelle fasce d'età più avanzata sia meno conosciuto e meno preso in considerazione rispetto alle fasce d'età più giovani. Questo elemento può essere spiegato probabilmente dal fatto che, essendo la competenza di leadership un argomento relativamente nuovo per il panorama educativo, chi ha

frequentato l'università più di recente ne ha avuto più facilmente contatto. Inoltre, viste anche le analisi fatte nei capitoli precedenti c'è la possibilità che l'argomento sia visto lontano dalle competenze personali necessarie a svolgere una mansione educativa, declinandosi in una competenza riservata esclusivamente ai ruoli dirigenziali.

### 3.1.3 Contesto della ricerca

Il questionario è stato sottoposto all'interno della Fondazione Opera Sacra famiglia (da questo momento FOSF), un ente senza scopo di lucro che dal 1945 si occupa di formazione, situato a Pordenone. La scelta di prevedere la ricerca all'interno di questo contesto è legata al fatto che il campione analizzato è altamente rappresentativo, in quanto i dipendenti operano tutti all'interno di contesti educativi e formativi, e l'azienda ha sempre dato molta attenzione e importanza alla formazione del personale interno.

L'ente ha da sempre posto l'attenzione al settore educativo - assistenziale in favore della gioventù appartenente alle fasce meno abbienti della società predisponendo un ambiente in grado di dare risposte positive. Inoltre, si occupa di chi, nell'ambito lavorativo, ha necessità di formazione continua e di riqualificazione a seguito dell'evoluzione nelle tecnologie e nei processi produttivi e/o quale conseguenza di esiti non soddisfacenti della propria esperienza lavorativa.

Allo stato attuale, FOSF, si occupa di:

- Formazione professionale (IeFP) rivolta a ragazzi tra i 14 e i 18 anni d'età. Tratta corsi di istruzione e formazione professionale che consentono di assolvere l'obbligo scolastico e conseguire una qualifica professionale corrispondente al 3° livello EQF (European Qualification Framework) attraverso un percorso triennale o ottenere un Diploma professionale di 4° livello EQF frequentando un ulteriore anno di specializzazione. I corsi IeFP rappresentano una delle scelte possibili - dopo il diploma di istruzione secondaria di primo grado (ex terza media) - e anche una preziosa nuova opportunità per coloro che provengono da percorsi scolastici accidentati e a rischio di abbandono precoce privi di un titolo di studio (Early leavers). I corsi appartengono ai seguenti settori: Produzioni alimentari, Automotive, Meccanica Cnc, Grafica, Impiantistica elettronica, Impiantistica termoidraulica.

- Scuola secondaria di secondo grado (Naonis Studium) che accompagna lo studente nel suo percorso di formazione fino al conseguimento del Diploma di stato in Amministrazione Finanza e Marketing. Inoltre la scuola permette il recupero degli anni scolastici, scuola in orari serali per lavoratori.
- Altra formazione, con l'organizzazione di corsi di formazione continua e aggiornamento altamente specialistici, con l'obiettivo di facilitare l'inserimento lavorativo dei disoccupati e la crescita professionale dei lavoratori. Questo in collaborazione con imprese del territorio e professionisti d'eccellenza coinvolti nella progettazione dei corsi e nella docenza.
- Servizi alla persona, che comprende un insieme di attività proposte per rispondere e assolvere ai bisogni e alle necessità che le persone possono incontrare nel corso della loro vita. Questa area include a sua volta 3 diversi settori.
  - Servizi alla disabilità, con un Centro diurno e una UET (Unità educativa territoriale) in convenzione con azienda sanitaria, con l'obiettivo di migliorare le autonomie personali e con il fine di creare percorsi di vita e condizioni del vivere quotidiano il più possibile vicine alle necessità degli utenti e delle loro famiglie.
  - Servizi per bambini e adolescenti, rivolti a bambini e ragazzi di diverse fasce d'età dai 3 ai 18 anni attraverso iniziative sia sul territorio, come i CAG (centri di aggregazione giovanile), all'interno delle scuole con i servizi di dopo scuola e supporto scolastico oltre che la gestione di diversi punti verdi nel periodo estivo.
  - Servizio per minori stranieri non accompagnati (MSNA), attraverso un convitto dove i minori accolti possano intraprendere un percorso di integrazione supportato da mediatori culturali e dove al suo interno possono beneficiare di un supporto burocratico, di assistenza di prima necessità e attività educative e formative sia per la lingua italiana sia per i corsi di formazione proposti dalla scuola professionale.



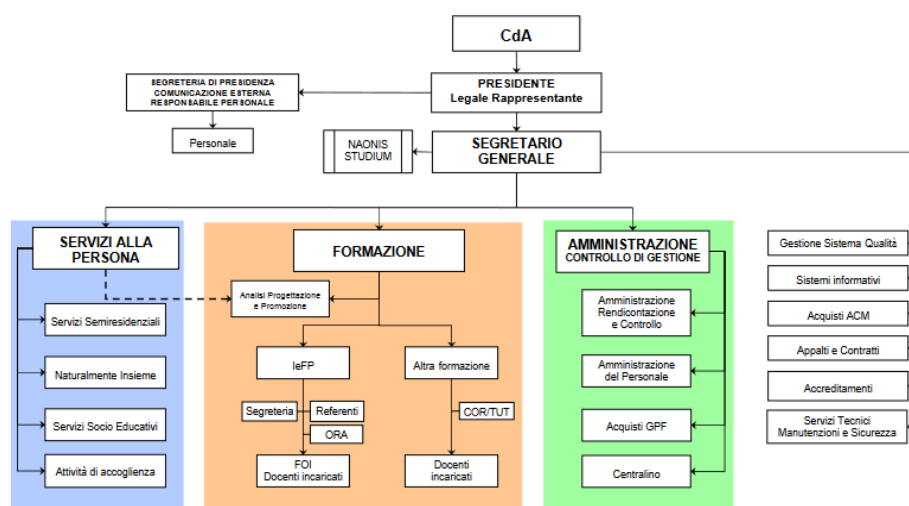


Tabella 3 Organigramma Fondazione Opera Sacra famiglia

### 3.1.4 Partecipanti

Il questionario è stato sottoposto a 95 dipendenti operanti nei settori formativi ed educativi che compongono la FOSEF. Possiamo considerare il campione rappresentativo in quanto soddisfa diversi elementi che lo rendono tale. La eterogeneità delle età dei partecipanti, ma anche le diverse formazioni e provenienze professionali dell'ambito educativo – formativo. Questi aspetti danno la possibilità di rispondere alle domande d'indagine avendo diversi punti di vista ed esperienze, fornendo uno spettro quasi completo delle situazioni educative, formative e lavorative che si possono avere nei contesti educativi.

### 3.1.5 Metodo e strumenti di ricerca

È stata effettuata una ricerca interpretativa. Secondo Trinchero l'obiettivo della ricerca interpretativa è quello di comprendere i fatti umani piuttosto che spiegarli. Il ricercatore condivide la stessa natura dei soggetti che studia e per questo motivo è in grado di comprendere le motivazioni alla base dei loro agiti. La ricerca interpretativa si basa sugli studi e riflessioni di Wilhelm Dilthey e Max Weber. I punti peculiari della ricerca interpretativa sono lo studio del fatto educativo nella sua globalità, mediante tecniche basate sull'empatia e sull'intuizione induttiva e generalizzante, la non

focalizzazione sui singoli fattori ma sull'effetto globale che essi hanno sul soggetto, rilevabile mediante tecniche di raccolta dei dati a basso grado di strutturazione quali l'intervista libera, il colloquio, l'osservazione esperienziale, l'analisi dei documenti non strutturata<sup>5</sup>. Il metodo utilizzato per la ricerca è sia quantitativo che qualitativo, per dare modo alle persone di approfondire determinati aspetti delle domande contestualizzando e specificandole.

Lo strumento utilizzato per la raccolta delle informazioni è un questionario semi strutturato composto da domande chiuse e domande aperte<sup>6</sup>. Partendo dalla raccolta dei dati anagrafici si è passato ad analizzare i comportamenti attraverso domande chiuse e aperte. Successivamente sono state chieste le opinioni e le preferenze sull'argomento, concludendo con domande inerenti alle riflessioni che una persona deve porsi. Le domande erano uguali per tutti i partecipanti. Si è proceduto tramite l'utilizzo di google moduli per l'invio del questionario. Il link di accesso al questionario è stato anticipato da una mail della responsabile delle risorse umane interna dell'azienda e da una mia successiva lettera di presentazione<sup>7</sup> che spiegava lo scopo e l'argomento della ricerca, corredata dal link per la compilazione. A fine della mail è stata data una scadenza per la compilazione per permettere alle persone coinvolte di avere il tempo e poter rispondere alle domande del questionario in autonomia e con la possibilità di riflettere.

## 3.2 Analisi della ricerca e discussione dei dati

### 3.2.1 Metodo e strumento di analisi

Per l'analisi delle informazioni raccolte è stata utilizzata un'analisi non strutturata utilizzando le risposte aperte e chiuse del questionario. Per l'analisi delle risposte chiuse e la successiva creazione delle tabelle e dei grafici, oltre che per il calcolo percentuale delle risposte, è stato utilizzato Microsoft Excel e la funzione tabella pivot. L'analisi delle risposte aperte è stata supportata da un software chiamato "MAXQDA". Il software permette di ricercare parole chiave, evidenziandole nel testo in base al colore scelto, permettendo di rintracciare macro argomenti o ripetizioni all'interno delle diverse

---

<sup>5</sup> Si veda Calonghi, in Nanni e al., 1997

<sup>6</sup> Vedi allegato 2

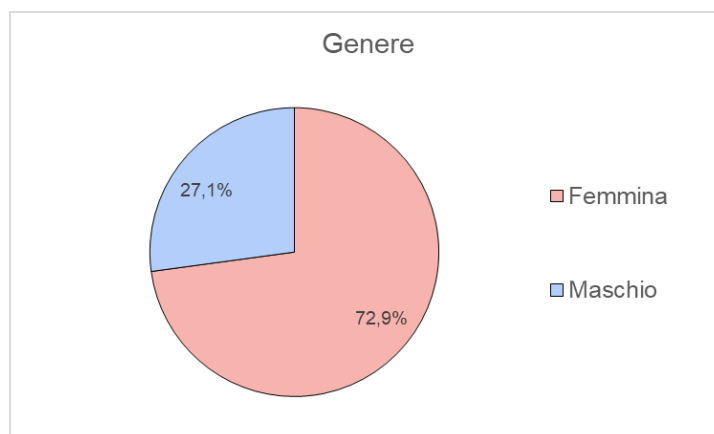
<sup>7</sup> Vedi allegato 3

risposte raccolte e raggrupparli. Inserendo tutte le risposte ricevute, questa funzione ha permesso, sia di discriminare risposte simili, sia di analizzare la frequenza con la quale una risposta veniva data.

### 3.2.2 Report dei risultati

#### 3.2.2.1 Dati anagrafici

Il totale dei partecipanti alla ricerca è 70 persone. Di queste il 72,9% Femmina mentre il 27,1% Maschio.



La distribuzione delle fasce d'età è così composta:

Fascia 19-20 anni 7,1%

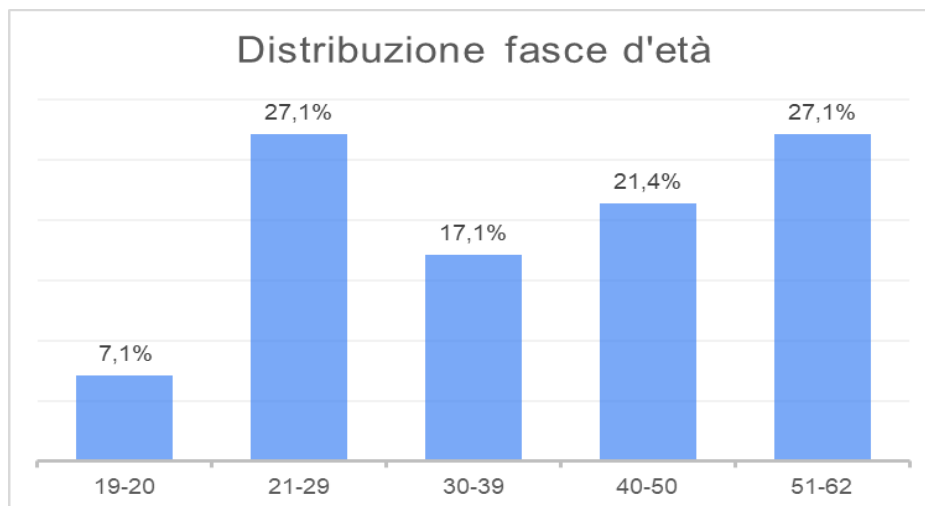
Fascia 21-29 anni 27,1%

Fascia 30-39 anni 17,1%

Fascia 40-50 anni 21,4%

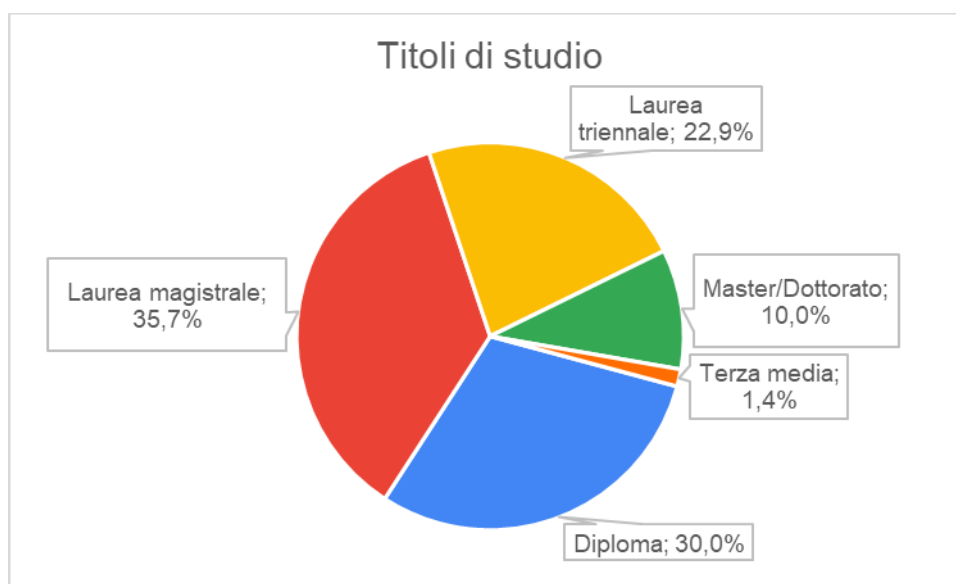
Fascia 51-62 anni 27,1%

Come possiamo osservare dai dati la distribuzione delle età del campione è abbastanza omogenea. Ricontriamo una maggioranza nella fascia 21-29, dove rientrano la maggioranza delle persone che lavorano nei contesti socio-educativi dell'ente, e nella fascia 51-62 riferita maggiormente alle persone che operano nel settore della formazione.



*Tabella 4 Distribuzione fasce d'età del campione di ricerca*

Per quanto riguarda i titoli di studio l'analisi riporta dei dati che possiamo considerare in linea con le professioni svolte. La maggioranza dei partecipanti, il 35,7% possiede una laurea magistrale. Il 22,9% possiede una laurea triennale e un altro 30% possiede un diploma. Riportiamo inoltre come il 10% degli intervistati possieda un Master o un Dottorato.



*Tabella 5 Percentuali titoli di studio*

#### 3.2.2.2 Formazione scolastica e universitaria

È stato chiesto agli intervistati se nella loro formazione scolastica e lavorativa avessero affrontato il tema della leadership e in che modo avessero trattato l'argomento.

Alla domanda se nella loro formazione scolastica e universitaria avessero affrontato il tema della leadership il 64,3% delle persone ha risposto No, mentre il restante 35,7% ha risposto Si.

L'analisi delle risposte ha portato poi a valutare se ci fosse una correlazione tra il titolo di studio e l'aver trattato o meno il tema della leadership nel proprio percorso scolastico e universitario. Il grafico sottostante mostra la relazione tra questi due elementi.

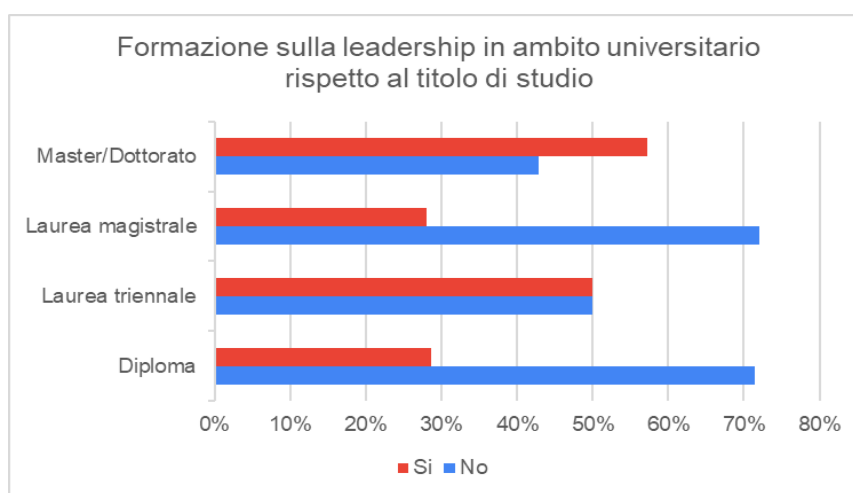


Tabella 6 Rapporto tra titolo di studio e formazione universitaria sulla leadership

Come possiamo osservare dal grafico le persone con un titolo di studio alto come master e dottorati hanno trattato maggiormente il tema della leadership. A livello di laurea magistrale vengono in parte confermati i dati raccolti nel capitolo precedente sull'offerta universitaria in campo educativo. Il 72% degli intervistati che possiede una Laurea Magistrale non ha trattato l'argomento sulla leadership nella sua formazione. Il 50% dei laureati triennali afferma di aver affrontato il tema della leadership nella sua formazione.

La lettura di questi dati può far trarre due conclusioni. Il tema della leadership viene affrontato maggiormente nel campo dell'alta formazione, perché probabilmente il titolo di studio viene portato avanti da chi lavora nel settore educativo solo nel momento in cui si ottengono ruoli dirigenziali. La percentuale maggiore di laureati triennali rispetto ai

magistrali è un dato interessante e per provare a trovare una spiegazione sono stati rapportati i dati di chi aveva trattato l'argomento e chi no in relazione alle fasce d'età.



Tabella 7 Rapporto tra fasce d'età e formazione universitaria sulla leadership

Come possiamo osservare dal grafico le percentuali maggiori del Si, possono essere rintracciate nella fascia 51-62, nella fascia 21-29 e nella fascia 19-20. Questo potrebbe dare una spiegazione sul dato precedente sulle lauree triennali. Le fasce più giovani sembrano quelle che hanno trattato l'argomento già a livello di laurea triennale, questo è probabilmente dovuto al fatto che l'argomento solo di recente ha acquisito importanza, diventando un elemento che viene preso in considerazione già dalle prime fasi della formazione universitaria in ambito educativo.

È poi stato chiesto alle persone che nel corso della loro formazione universitaria e scolastica sono entrate in contatto con il tema della leadership in che modo e in che contesto gli sia stato presentato. I dati raccolti mostrano come l'argomento sia stato affrontato perlopiù nei contesti universitari, molto spesso trattato come argomento all'interno delle lezioni di materie come sociologia, psicologia, psicologia sociale, psicologia del lavoro. Altri esempi sono legati alla partecipazione a laboratori universitari e lavori di gruppo. La maggioranza delle risposte riporta che il tema veniva trattato principalmente sull'importanza della figura di riferimento, il suo significato, le teorie, i modelli e gli stili di leadership.

La domanda successiva riguardava la formazione lavorativa e se l'argomento leadership fosse mai stato trattato. Il 70% dei rispondenti non ha mai trattato l'argomento nella propria formazione lavorativa. Delle 21 risposte che hanno trattato il tema nella propria formazione lavorativa possiamo leggere che l'argomento, come per le formazioni universitarie, venga trattato in maniera secondaria all'interno di contesti o corsi di

formazione legati ad altri argomenti come la comunicazione o la gestione dei gruppi. Alcuni esempi che vengono riportati nelle risposte sono:

*“Formazione del personale docente. La leadership era un "passaggio" tra i vari argomenti”.*

*“Durante la supervisione e la formazione, come coordinatrice di un gruppo di educatori, mi è stata data un'infarinatura generale sul concetto di leadership e come applicarla”.*

Un altro contesto dove l'argomento, nell'ambito della formazione lavorativa, viene trattato è quello delle supervisioni:

*“Durante un lavoro di coordinamento e supervisione di un gruppo di lavoro di cui ero parte. Spiegato dallo psicologo che faceva da supervisore”.*

Sono pochi gli esempi che riportano una trattazione approfondita del tema, e legati principalmente alle figure dirigenziali:

*“Seminari e incontri di formazione/aggiornamento professionale rivolti ai manager e responsabili”.*

*“Per il mio lavoro si è spesso discusso dell'importanza dell'assunzione di responsabilità da parte delle figure apicali e anche dell'importanza di una corretta comunicazione”.*

Dalle risposte si può leggere come ci sia una confusione generale sul tema e la sensazione è che l'argomento leadership sia associato esclusivamente a figure di coordinamento o dirigenziali. La domanda successiva del questionario chiedeva infatti, quanto si ritenesse importante nella propria formazione professionale lo sviluppo di questa competenza chiedendo successivamente quanto si ritenesse importante che direttori e manager debbano svilupparla. I dati raccolti riportano che 88,6% degli

intervistati ritiene importante affrontare il tema della leadership nel proprio percorso formativo. Ma ancora di più, il 98,6%, quasi la totalità degli intervistati, ritengono molto importante che direttori e manager debbano sviluppare questa competenza.

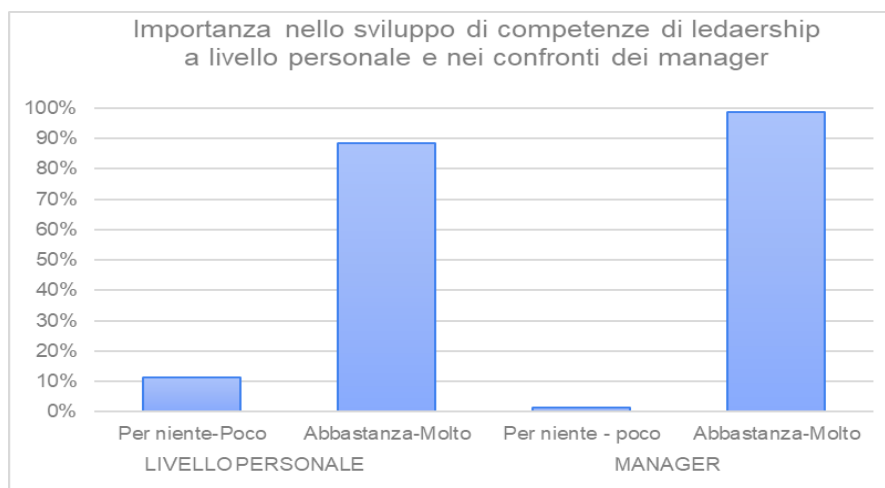


Tabella 8 Importanza nello sviluppo di competenze di leadership

### 3.2.2.3 Leadership nei contesti educativi

Nel questionario è stato poi sottoposto un breve testo al quale si chiedeva di sviluppare una riflessione.

“Sempre più organizzazioni educative e scolastiche stanno trasformando la loro gestione utilizzando un approccio "aziendalistico". Emerge così l'importanza di promuovere percorsi formativi che sviluppino nuove competenze trasversali e skills che si differenziano dalle classiche abilità richieste per svolgere un compito esclusivamente educativo/formativo. Roberto B. Dilts (1998) definisce la leadership come "la capacità di influire su altre persone in vista del raggiungimento di un fine". All'interno di questa visione, possiamo far rientrare quella che definiamo "Leadership educativa". Possiamo intuire come la leadership educativa operi nello stesso modo della leadership, ma sviluppandosi all'interno di un contesto educativo/formativo, subisce tutte le inevitabili differenze che contraddistinguono un contesto aziendale da uno educativo.”

Dopo la lettura del testo viene posta questa domanda “Sulla base di quanto letto sopra qual è la tua opinione in merito alla necessità di sviluppare "nuove" competenze nei contesti educativi/formativi?”



Le interpretazioni date nella risposta alla domanda sono state diverse e legate alla sensibilità e priorità delle persone sull'argomento. L'analisi è stata condotta discriminando tutte le risposte per argomento, riuscendo a rintracciare quattro grandi macro aree che è possibile riscontrare nelle risposte.

- La leadership come competenza dell'educatore.
- L'importanza dello sviluppo di nuove competenze nei contesti educativi.
- La leadership come competenza utile per il lavoro in equipe.
- La competenza di leadership come elemento necessario per lo sviluppo di un nuovo approccio a livello gestionale dei servizi.

Per quanto riguarda l'area legata all'interpretazione della competenza di leadership come competenza dell'educatore, le risposte che vengono riportate sotto sono legate ad una competenza facente parte del bagaglio tecnico di chi svolge una professione educativa.

*“Credo che sia necessario, perché un educatore deve essere tra le tante cose anche un leader: infatti deve porsi come guida per gli educandi, deve saper ascoltare, comprendere ed empatizzare ma anche farsi rispettare. Credo che il rispetto che l'educatore ottiene, ponendosi una figura d'autorità senza applicare autoritarismo, sia necessario per permettere all'educando di apprendere meglio. In altre parole, saper imporsi da leader (senza intimorire con la paura) permette un successo educativo”.*

*“È importante essere leader in ambito organizzativo per portare la squadra al raggiungimento degli obiettivi e mantenere un clima di collaborazione, ma anche in aula un buon educatore/formatore dovrebbe essere leader del gruppo classe non insegnate che mette voti e valuta soltanto”.*

*“Se si sviluppano nuove competenze in un contesto educativo, si potranno acquisire quegli elementi utili all'occorrenza per una formazione adeguata da impartire anche ai discenti”.*

*“In un contesto educativo ciò che deve necessariamente indirizzare "la capacità di influire su altre persone in vista del raggiungimento di un fine" è l'aspetto morale per il bene e la crescita della Persona Umana finalizzandola all'autorealizzazione e a incentivare l'aspetto della autoefficacia”.*

Diverse risposte portano in evidenza come la competenza di leadership sia fortemente associata al ruolo dell'educatore o formatore, dando una interpretazione legata al rapporto con i discenti, rispondendo positivamente alla necessità di sviluppare tale competenza anche all'interno dei luoghi educativi. Ciò porta ad una crescita sia a livello personale sia a livello interpersonale con le persone con le quali ci si rapporta e con le quali si ha una responsabilità educativa/formativa.

L'altra macro area riassumibile è legata alla necessità di sviluppare competenze nuove per venire incontro alle sfide della globalizzazione e della complessità sociale.

*“In ambito educativo vi è sempre la necessità di sviluppare nuove competenze e di evolvere quelle già in essere, seppur consolidate. Non dobbiamo dimenticare che le persone cambiano, anche in base alla società”.*

*“È necessario sviluppare nuove competenze perché il mondo -e i ragazzi- è in costante evoluzione e risulta quindi fondamentale utilizzare un approccio aperto, in divenire, non standardizzato”.*

*“Ritengo sia necessario rinnovare il repertorio, soprattutto alla luce delle problematiche emerse durante la recente Pandemia che ha messo in risalto le fragilità psicologiche e di contesto socio-familiare proprie della fascia evolutiva attuale”.*

*“Viviamo in un mondo in costante mutamento nel quale è quindi fondamentale sviluppare in ogni individuo nuove competenze che permettano di affrontare il nostro presente in modo più consapevole e con uno sguardo sempre più aperto al futuro. In questo contesto è quindi importante una formazione della persona a 360° che sappia*

*lasciarsi alle spalle la sola formazione teorica e che metta al primo posto il soggetto e le sue abilità”.*

Un altro aspetto fortemente riconosciuto all'interno delle risposte è che la necessità di sviluppare competenze diverse da quelle puramente educative sia necessario per far fronte alle modifiche che la società sta vivendo. Si rimarca il concetto secondo il quale l'ambito educativo è un contesto in continua evoluzione che deve necessariamente seguire le modifiche della società e dei contesti, adattandosi per poter svolgere al meglio il proprio lavoro.

Una terza macro area è legata allo sviluppo della competenza di leadership come strumento facilitante al lavoro in equipe, aspetto caratterizzante del lavoro educativo e formativo.

*“È importante essere leader in ambito organizzativo per portare la squadra al raggiungimento degli obiettivi e mantenere un clima di collaborazione, ma anche in aula un buon educatore/formatore dovrebbe essere leader del gruppo classe non insegnante che mette voti e valuta soltanto”.*

*“Ritengo che nei contesti educativi/formativi sia necessario incrementare le skills inerenti la leadership intesa come competenza fondamentale nel processo di empowerment dei gruppi di lavoro”.*

*“Purtroppo il tema della leadership è sempre poco trattato e preso in considerazione nei contesti educativi soprattutto nel contesto di equipe”.*

*“Sono d'accordo a patto che la leadership nei contesti educativi venga affrontata soprattutto a livello di competenze sociali/relazionali”.*

*“Sono necessarie, soprattutto nel momento in cui si va a coordinare un gruppo di lavoro esposto agli stress che comporta un lavoro di tipo educativo”.*

*“Credo sia molto importante fornire nuove competenze nei contesti educativi e formativi, non solo per quanto riguarda il leader (in modo che conosca la teoria e la pratica del suo lavoro), ma anche per quanto riguarda l’equipe. È fondamentale che l’equipe sappia che cosa aspettarsi e che cosa possa pretendere dal suo leader”.*

Questo filone di risposte si colloca nella macro area dell’importanza dello sviluppo di competenze di leadership per migliorare il lavoro e il clima di gruppo. L’ambito educativo è caratterizzato dal lavoro in equipe. Come abbiamo visto anche nel primo capitolo, nello sviluppo di progetti individuali la figura dell’educatore deve confrontarsi con diverse figure professionali. Anche il campo della formazione prevede che ci sia un collegamento con gli altri insegnanti nello svolgimento della professione. In questo contesto la competenza di leadership diventa elemento facilitante del lavoro di gruppo nel caso si abbiano ruoli di coordinamento. In aggiunta a questo è importante sottolineare come avere competenze di leadership permette, anche nel caso in cui si è follower e non leader, una comprensione maggiore dei processi che sottendono alla funzione di leader, sapendo cosa comporta e cosa aspettarsi.

L’ultima macro area evidenziata nelle risposte è quella legata all’importanza dello sviluppo della competenza di leadership come elemento utile per la gestione dei servizi e dell’azienda.

*“Penso che lo sviluppo di nuove competenze che si discostino da quelle più prettamente pedagogiche sia necessario se si vuole fornire un servizio di qualità e che sia al contempo sostenibile per l’azienda”.*

*“Anche nel contesto educativo non deve mancare un approccio aziendalistico perché senza questo tipo di approccio si rischia di riuscire a tenere le redini e lasciare troppa autonomia. L’autonomia è positiva ma non tutti sono in grado di operare in modo ottimale se non guidati”.*

*“Credo che in alcuni contesti, soprattutto quelli più grandi e in particolar modo in quelli poco strutturati, sia fondamentale lo sviluppo di logiche e competenze legate alla*

*leadership. Ciò è importante sia per chi è a capo delle agenzie educative, sia per chi non lo è per comprendere al meglio alcune dinamiche”.*

*“Ritengo che sviluppare nuove competenze sia necessario nell’ottica di un’evoluzione dei servizi educativi a favore di una prospettiva aziendalistica. In generale credo inoltre che sia doveroso sviluppare nuove competenze nei contesti educativi, in quanto parte integrante della professione educativa, che necessita di rinnovarsi e reinventarsi a favore dell’utenza, secondo nuove prospettive e teorie”.*

L’ultimo filone che possiamo rintracciare nelle risposte è quello legato alla visione della competenza di leadership come aspetto facilitante la gestione del servizio e dell’azienda. La sensibilità si sta muovendo verso la comprensione della necessità di adottare, anche nei contesti educativi e formativi, approcci nuovi e che si discostano dagli aspetti puramente pedagogici verso competenze che permettano anche una sostenibilità a livello aziendale e gestionale.

Infine si riportano delle risposte che pongono in evidenza come l’argomento sia di difficile interpretazione anche da parte delle persone che abitano i contesti educativi e formativi.

*“Non si capisce in che modo il concetto di leadership possa rientrare in quello educativo. Il termine leadership rischia di essere confuso con un ruolo autoritario e monopolizzante”.*

*“Premettendo che non bisogna pensarla come in un contesto aziendale è comunque importante far valere la leadership all’interno di un contesto scolastico per un miglior rispetto delle regole e per portare al termine percorsi educativi”.*

*“Naturalmente è importante la formazione ma credo che per la leadership conti molto la predisposizione personale; ci sono persone che hanno seguito decine di corsi di comunicazione e leadership ma sono totalmente incapaci di comunicare o guidare”.*

In queste risposte possiamo rintracciare una difficoltà nell'interpretazione del concetto di leadership. Viene associato al ruolo di comando, alla posizione di potere, al rispetto delle regole ad una predisposizione.

Nella domanda successiva veniva chiesto alle persone se secondo la loro opinione la competenza di leadership sia un'abilità innata, sviluppabile o entrambe le risposte. Come possiamo osservare nel grafico riportato sotto il 10% degli intervistati associa la competenza di leadership ad una capacità innata. Per la maggior parte delle persone, il 74,3% è una competenza sviluppabile, ma all'interno di aspetti innati presenti in una persona. Il 15,7% la considera una capacità sviluppabile da chiunque.

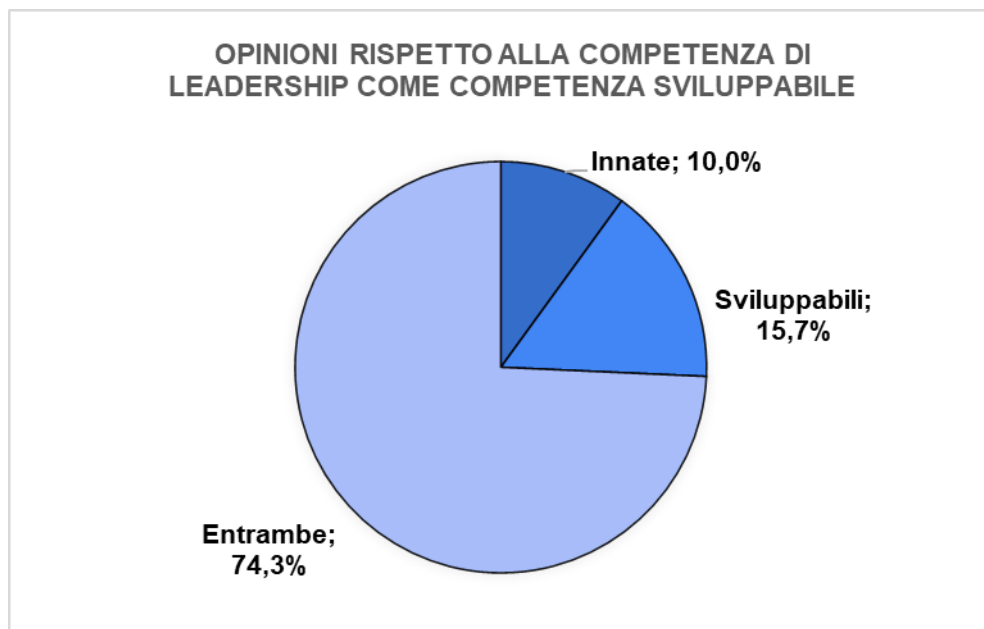


Tabella 9 Opinioni sulla competenza di leadership come abilità innata o sviluppabile

La questione se la competenza di leadership sia una dote innata o appresa col tempo è tutt'ora una questione aperta. Secondo Goleman (2002), che associa la capacità di leadership al livello di empatia e quindi all'intelligenza emotiva, la risposta è entrambe. L'intelligenza emotiva ha senz'altro componenti con basi genetiche, ma anche l'educazione ha un ruolo fondamentale. A differenza delle credenze che si possono avere chiunque può sviluppare le proprie capacità naturali. È ragionevole pensare che non si possa creare la leadership dal niente (negli individui e nelle organizzazioni), ma essendo il problema della leadership così importante, non si può nemmeno rassegnarsi o adeguarsi all'esistente (Reggiani, 2004).

Nello sviluppo di tale competenza diventa importante capire quali sono le caratteristiche del buon leader. La nostra ricerca prosegue in questo senso, non portando teorie o modelli di riferimento, ma analizzando le risposte a questa domanda scritte dalle persone facenti parte del nostro campione. In questo modo si vuole evidenziare quali sono le competenze che deve possedere un buon leader per le persone che vivono i contesti educativi e formativi.

Nelle risposte del questionario su quali siano le competenze di un buon leader, troviamo diverse interpretazioni. Per raggruppare e semplificare la lettura dei dati l'analisi è stata condotta attraverso l'utilizzo di un software chiamato MAXQDA. Tale software permette la ricerca all'interno di un testo di alcune parole chiave scelte dall'utente e permette successivamente di raggrupparle. Per riassumere quindi i dati delle diverse risposte sono stati creati dei codici-parola, potendo così calcolare con quale frequenza una parola veniva utilizzata tra tutte le risposte presenti. Sono poi state analizzate e codificate manualmente le parole e i concetti simili, ma che non contenevano letteralmente le parole codice, e contate.

Le parole che venivano utilizzate di più all'interno delle risposte sono state: Ascolto. Gruppo. Comunicazione. Empatia. Coerenza. Autorevolezza. Carisma. Organizzazione. Responsabilità. Determinazione. Problem solving.

I risultati mostrano come le parole con la frequenza maggiore di utilizzo siano: ascolto, gruppo e comunicazione. Tutti e tre gli elementi sono fondamentali e interconnessi tra di loro. La capacità di ascolto e ancora di più di ascolto attivo, la gestione del gruppo e delle sue dinamiche, la comunicazione efficace diventano per la nostra ricerca le tre competenze principali che deve possedere un leader secondo gli operatori del settore educativo e formativo. Ma non solo, tra le competenze più frequenti che sono state riportate segnaliamo anche l'essere empatici e l'essere autorevoli. Il problem solving ed essere persone capaci di prendersi le proprie responsabilità fanno inoltre parte delle competenze che deve avere un buon leader secondo il nostro campione.

I dati complessivi sono riassunti e riportati nella tabella sottostante.



Tabella 10 Frequenza di utilizzo parole legate alle competenze del leader

#### 3.2.2.4 Raccolta fabbisogni sulla formazione alla leadership

A conclusione della ricerca è stato chiesto ai partecipanti di esprimere una preferenza sulla probabilità di partecipare ad un corso di formazione sulla leadership in ambito educativo raccogliendo anche i fabbisogni e le aspettative sui temi e le nozioni che vorrebbero fossero affrontati durante tale corso.

Come possiamo osservare dalla tabella l'81% degli intervistati si dichiarano abbastanza e molto interessati alla partecipazione ad una possibile formazione sul tema della leadership.

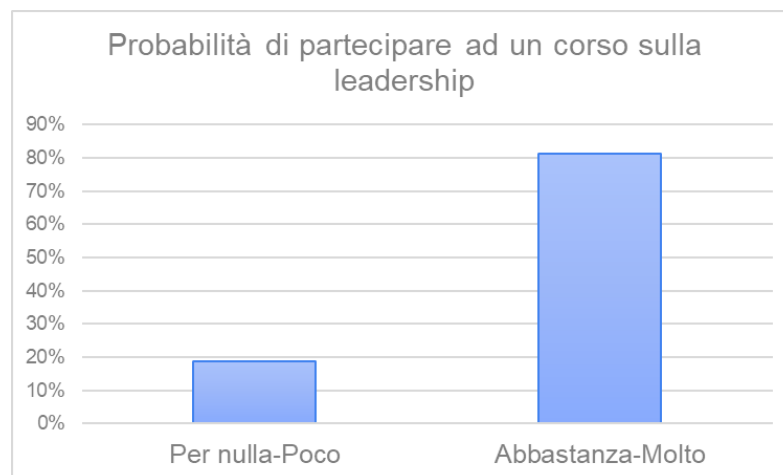


Tabella 11 Percentuale di probabilità di partecipare a una formazione sulla leadership



Alla domanda su quali temi si vorrebbero affrontare nella possibile partecipazione ad una formazione sulla leadership le risposte hanno messo in evidenza la confusione e incertezza che c'è sull'argomento. Sono state riscontrate diverse risposte vuote o dove veniva espressamente dichiarato di non essere in grado di rispondere alla domanda, non sapendo cosa potersi aspettare da una formazione di questo tipo. Come è stato osservato sulla domanda su quali fossero le caratteristiche di un buon leader, le risposte al quesito sulla formazione si orientano nella stessa direzione. Le capacità comunicative, di ascolto, ma anche l'assertività e l'empatia sono gli elementi che più vengono riportati. Il saper come comunicare, ascoltare e farsi ascoltare in maniera efficiente sono aspetti che sono riportati spesso. Un altro elemento che viene riportato è il miglioramento della gestione del gruppo, delle sue dinamiche, come motivare un team e saperlo coinvolgerlo nel lavoro, portando le persone a sviluppare al meglio le proprie capacità. Un ultimo filone di risposte viene da quei partecipanti con una conoscenza probabilmente più approfondita sul concetto di leadership. Riportano infatti nelle esigenze di formazione, tutti gli aspetti legati agli stili di leadership, al loro riconoscimento e al loro utilizzo.

Riportiamo infine alcuni spunti particolari e poco frequenti, ma che diventano interessanti se inseriti all'interno di un'ottica formativa sulle competenze di leadership.

*“Sviluppare la capacità di prendere decisioni anche sgradevoli (es licenziamento o feedback)”.*

*“L'accettazione del cambiamento”.*

*“Come ottenere risorse per raggiungere obiettivi prefissati”.*

*“Strategie e strumenti per agire nei confronti delle persone che creano negatività nell'ambiente di lavoro”.*

### 3.3 Discussione dei risultati

I risultati della ricerca mettono in evidenza gli elementi raccolti nei capitoli precedenti sulla poca presa di coscienza da parte dei contesti educativa sull'importanza

di sviluppare competenze come la leadership. Di tutto il campione analizzato, per quanto riguarda la formazione scolastica e universitaria, il 64,3% degli intervistati sostiene di non avere affrontato il tema della leadership nel proprio percorso. Indicativo in questo senso è il dato di paragone tra le fasce d'età e l'aver affrontato il tema della leadership nel proprio percorso. Le percentuali maggiori di risposte affermative alla domanda "durante il tuo percorso scolastico e universitario hai mai affrontato il tema della leadership?" si hanno nella fascia 51-62 anni (36,8%), 21-29 anni (37%) e 19-20 anni (60%).

Nella formazione lavorativa i dati confermano l'andamento della formazione scolastica. Il 70% del campione sostiene di non aver mai affrontato nella sua formazione lavorativa il tema della leadership. Indagando le risposte del restante 30% possiamo notare come l'argomento venga trattato in maniera superficiale, come passaggio rispetto a macro argomenti oppure legato a formazioni specifiche riservate a coordinatori o direttori. Questo elemento rinforza l'ipotesi di come nei contesti educativi la leadership sia vista come competenza esclusiva delle figure di coordinamento.

A rinforzare ulteriormente questo aspetto è l'idea, per il 98,6% degli intervistati, che sia molto importante che manager e direttori ricevano una specifica formazione sulla leadership.

L'argomento delle competenze e più approfonditamente alla competenza di leadership nei contesti educativi ha creato nelle risposte aperte diverse interpretazioni e alcune incertezze. Le risposte, divise per macro aree si sono orientate in una visione della leadership come competenza educativa, nella visione della leadership come competenza per il lavoro d'equipe, nella visione della leadership come competenza per la gestione dei servizi e la visione della leadership come una nuova competenza necessaria ai servizi educativi. Tutte queste interpretazioni che, se analizzate, sono interconnesse tra di loro, danno un senso su come l'argomento sia poco chiaro. Viene legato esclusivamente ad una specifica funzione, non riuscendo ad osservare l'argomento in un'ottica più ampia. Sono altresì emerse risposte poco chiare e confusionarie che non vedevano la leadership come una competenza adeguata ad un contesto educativo, legandola esclusivamente ad aspetti autoritari e di comando.

Questi elementi di confusione e di diversa interpretazione si legano alla domanda successiva sull'idea se la competenza di leadership sia innata o acquisibile. Per il 74,3% degli intervistati la leadership è legata sia ad aspetti innati sia acquisibile. Solo il 15,7%

pensa sia acquisibile. Questo dato è importante perché si lega a quelle che sono le aspettative delle persone verso sé stesse. Se consideriamo una competenza legata ad aspetti innati e non ci sentiamo allineati personalmente con quegli aspetti innati che consideriamo importanti, il rischio è che non ci sentiremo portati per sviluppare quella competenza. In letteratura troviamo diversi studi legati ad aspetti neuronali ed ereditari sulla capacità di essere leader (Boyatzis, 2014). E i risultati riportano come, nonostante si possano rintracciare elementi genetici innati, il fulcro è sempre legato alla nostra capacità di usare la nostra intelligenza sociale ed emotiva per creare relazioni migliori. Elemento fondamentale per lo sviluppo della leadership.

## CONCLUSIONI

La leadership e la sua visione come soft skills non sono ancora ampiamente riconosciute come tali all'interno dei contesti educativi. Ciò è probabilmente dovuto ad una visione della leadership come una competenza esclusiva delle posizioni di comando all'interno delle aziende. Ma i motivi possono riguardare anche la formazione che viene fatta a livello universitario. Come osservato nel secondo capitolo, anche all'interno di corsi di Laurea specifici nell'area del coordinamento e del management educativo, solo una piccola percentuale di atenei proponeva corsi sulla leadership. Sarebbe sbagliato dire che il tema non viene trattato, perché come dimostrato dalla ricerca, soprattutto tra le persone che operano nel settore educativo/formativo e che possiedono una laurea triennale, il tema è stato affrontato. Mancano però in questo ambito approfondimenti, formazioni specifiche che diano importanza e valore al tema, riconoscendo la leadership come effettiva competenza utile e necessaria al funzionamento, anche aziendale, nei contesti educativi. Come ripreso più volte in questa tesi, il dibattito e la ricerca in Italia sulla leadership in ambito educativo sono in ritardo (Bufalino, 2020), rispetto ad altri settori. E in un contesto lavorativo sempre più complesso e che deve lottare contro diversi fattori legati alla globalizzazione, le agenzie educative devono colmare il gap che le separa dai contesti più legati al profit. Il world economic forum inserisce la competenza di leadership tra le principali 10 competenze da possedere per il 2025. Tra queste 10 competenze, alla competenza di leadership si aggiungono competenze di self management, di problem solving e di pensiero divergente, creatività e iniziativa.

Basandoci sulle competenze necessarie al leader viste nel primo capitolo secondo Goleman e Dilts, possiamo osservare come tutte queste competenze siano strettamente interconnesse, e dove la competenza di leadership le racchiude sia su un piano di sviluppo personale sia su un piano di sviluppo gestionale. Il termine sta comunque iniziando ad essere affrontato anche all'interno dei contesti educativi, ma con molta confusione. Le formazioni pedagogiche, psicologiche e sociali caratterizzanti i contesti educativi portano sicuramente ad avvicinarsi all'argomento e fornire quindi delle basi di conoscenza, ma dalle risposte raccolte nel questionario, si evince come queste conoscenze rimangano a livello teorico senza un vero approfondimento e comprensione approfondita del tema. È un punto di partenza. Per sua caratteristica professionale, l'educatore e il formatore sono costantemente messi alla prova di fronte ai cambiamenti che caratterizzano la società e l'uomo. Le risposte riportano che c'è una comprensione sulla necessità di adattarsi, sviluppare nuove competenze e porsi in maniera critica e disponibile verso tutte quelle competenze che possono essere utili per fronteggiare la complessità. Mancano però le possibilità per farlo.

Il tema come riportano i dati del questionario è stato poco affrontato a livello scolastico e formativo dai partecipanti meno ancora all'interno della formazione lavorativa, dove i pochi esempi che vengono riportati in quest'ultimo campo sono legati a formazioni specifiche per dirigenti o argomenti spiegati nell'ambito delle supervisioni.

Superare questi aspetti significa dare importanza e valore non solo al lavoro educativo, ma anche ai contesti. Le competenze necessarie all'educatore non possono più essere legate solo ad aspetti puramente pedagogici o di sensibilità personale. Le competenze si possono e si devono sviluppare, per fornire ai contesti educativi quegli elementi di professionalità e competenza che meritano e che diventano necessari in un'ottica di sostenibilità.

La sensibilità e l'importanza del tema si riscontrano anche nelle risposte riguardanti la possibilità di partecipare ad una formazione specifica, rilevando un grande interesse in questo senso. Le persone che hanno risposto al questionario hanno bene evidenziato nella raccolta dei fabbisogni alla formazione come determinate caratteristiche e skills del leader siano legati alla comunicazione, all'assertività, all'empatia. Questi elementi, che caratterizzano normalmente i contesti educativi, o degli enti no profit, rispetto alle aziende e ai settori profit, devono diventare risorsa e punto di forza nello sviluppo di competenze

di leadership. Per ottenere tutto questo c'è bisogno di formazione e di investire nella formazione. Alcuni casi virtuosi di formazione universitaria sul tema iniziano ad esserci, ma è ancora poco se consideriamo la funzione e gli sbocchi professionali suggeriti dalle presentazioni dei corsi magistrali presi in esame nel capitolo 2. A livello lavorativo c'è forse bisogno di più coraggio nell'affrontare e proporre corsi di formazione che esulano dal contesto esclusivamente pedagogico ma che possono portare dei miglioramenti sotto più punti di vista.

La ricerca soffre di un limite metodologico legato alle dimensioni del campione e alla sua provenienza. Lavorando per la stessa azienda e non essendo molto numeroso, risulta molto piccolo rispetto alla popolazione di riferimento e non può essere totalmente rappresentativo.

Successive indagini possono ampliare il numero dei partecipanti all'indagine per verificare quali siano le conoscenze e le aspettative nel campo educativo della competenza di leadership. Un'altra analisi che si potrebbe approfondire è legata al secondo capitolo e all'individuazione dei motivi che portano diversi atenei che propongono corsi magistrali nel campo del management educativo a non inserire nei loro programmi specifici corsi sulla leadership.

Per concludere, in ambito educativo c'è ancora molto lavoro da fare per ottenere un pieno riconoscimento delle figure professionali che operano nei contesti. Questo riconoscimento passa anche per la presa di coscienza da parte dei lavoratori stessi e delle aziende che le sole competenze pedagogiche non sono sufficienti per fronteggiare le complessità moderne, ma c'è bisogno di sviluppare competenze nuove che inizialmente possono anche esulare dal mondo educativo, ma che si rivelano, come nel caso della leadership, importanti sotto più punti di vista.

## Bibliografia

- Andrews, R. L., & Soder, R. (1987). *Principal leadership and student achievement. Educational leadership, 44(6)*, 9-11
- Becciu M., Colasanti A. R. “*La leadership educativa*” in “Rassegna CNOS. Problemi esperienze prospettive per l’istruzione e la formazione professionale” Anno 29 - n. 2 Maggio-Agosto 2013. pp. 97-108
- Biasutti, M. (1999). *Autonomia scolastica e ricerca educativa. Ruoli e conoscenze degli insegnanti nella scuola del Duemila*. Padova: CLEUP.
- Bolman, L. G., Terrence E. Deal,. (1991) *Leadership and management effectiveness: A multi-frame, multi-sector analysis*, Human Resource Management. Pages 509-534
- Boyatzis, R. E., Rochford, K., and Jack, A.J. (2014). *Antagonistic neural networks underlying differentiated leadership roles*. *Frontiers in Human Neuroscience*, 4:8-114.
- Briggs, A., Morrison, M., & Coleman, M. (2012). Research methods in educational leadership and management. *Research Methods in Educational Leadership and Management*, 1-448.
- Bufalino, G. (2020). *Pedagogia e leadership educativa*. Roma: Armando.
- Crisafulli, F., Molteni, L., Paoletti, L., Scarpa, P.N., Samburago, L., Giuliodoro, S. (2010) *Il core competence dell’educatore professionale*. Milano: Unicopli.
- Dilts, R. B. (2016) *Leadership e visione creativa*. Milano: Guerini Next.
- Domenici, G., & Moretti, G. (2011). Leadership educativa e autonomia scolastica: il governo dei processi formativi e gestionali nella scuola di oggi. *Leadership educativa e autonomia scolastica*, 1-320. Roma: Armando.

Druker, P. F. (1989). *The practice of management*. Portsmouth: Heinemann Professional.

Goleman, D., (2002) *Essere Leader*. Milano: Bur Rizzoli.

Grift, W. V. D. (1990). *Educational leadership and academic achievement in elementary education. School Effectiveness and School Improvement*, 1(1), 26-40.

Kotter, J. P. (1990) *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York: Free Press.

Leithwood, K. A., & Montgomery, D. J. (1982). *The role of the elementary school principal in program improvement. Review of Educational research*, 52(3), 309-339.

Lewin, K., Lippit R., White, R. (1939), *Patterns of Aggressive Behaviour in Experimentally Created Social Climates*, «Journal of Social Psychology», 10, pp. 271-99

Noe R. A., Hollenbeck, J. R, Gerhart B., Wright, P. M. (2019) *Gestione delle risorse umane*. Rimini: Maggioli.

Porcarelli, A. (2014) *Educazione e politica. Verso una pedagogia della sussidiarietà*, in “*Il nodo. Per una pedagogia della persona*”, N. 44, dicembre 2014, PP. 115-131

Reggiani, M. (2004). *Leadership. Nuove prospettive e nuovi percorsi di sviluppo*. Franco Angeli.

Scurati C. (2000). *La leadership educativa nella scuola: ipotesi e discussioni*. Rassegna CNOS. Problemi esperienze prospettive per l’istruzione e la formazione professionale” Anno 29 - n. 2 Maggio-Agosto.

Spazzoli, F. (2013). *Le leve strategiche del management aziendale: un confronto tra modelli di gestione e sviluppo del personale del for profit e non profit*. Centro studi Community.

Spazzoli, F., Costantini, M., & Fedeli, M. (2014). *Gestire l'impresa sociale. Non management del non profit*. Santarcangelo di Romagna: Maggioli.

Susi, F. (2000) *Il leader educativo. Le logiche dell'autonomia e l'apporto del dirigente scolastico*. Roma: Armando.



## Sitografia

<https://www.impegnoeducativo.it>

<https://www.siped.it/gruppi-di-lavoro/la-formazione-dellinsegnante-inclusivo-di-scuola-secondaria-e-del-dirigente-scolastico-tra-didattica-e-governance/>

<https://www.ateneionline.it>

<https://www.pedagogiasperimentaleonlinedfe.wordpress.com>

<https://www.unito.it>

<https://www.unipd.it>

<https://www.uniroma3.it>

<https://www.unisalento.it>

<https://www.unibo.it>

<https://www.unipg.it>

<https://www.unimib.it>

<https://www.unicatt.it>

## ALLEGATO 1

### Elenco atenei prese in analisi

- Università Cattolica del Sacro Cuore – Milano
- Università degli studi di Bari Aldo Moro
- Università degli studi di Bergamo
- Università degli studi di Cagliari
- Università degli studi di Cassino e del Lazio Meridionale
- Università degli studi di Firenze
- Università degli studi di Foggia
- Università degli studi di Milano Bicocca
- Università degli studi di Milano Statale
- Università degli studi di Napoli Federico II
- Università degli studi di Padova
- Università degli studi di Palermo
- Università degli studi di Parma
- Università degli studi di Perugia
- Università degli studi di Salerno
- Università degli studi di Trieste
- Università degli studi di Verona
- Università degli Studi 'G. d'Annunzio' Chieti – Pescara
- Università degli studi Roma Tre
- Università degli Studi Suor Orsola Benincasa – Napoli
- Università del Salento
- Università di Bologna
- Università di Catania
- Università di Genova
- Università di Macerata
- Università di Torino

## ALLEGATO 2

### Leadership nei contesti educativi e formativi

Buongiorno,

sono Gaiga Guglielmo, dipendente della Fondazione OSF operante come educatore presso il Laboratorio Formativo Permanente. Ti do il benvenuto nel questionario "Leadership nei contesti educativi e formativi". Si tratta di una rilevazione di dati per la mia tesi magistrale in "Management dei servizi educativi e Formazione Continua". Con questa indagine intendo approfondire il livello di conoscenza sul tema della leadership nei contesti educativi prendendo in esame diversi settori e percorsi di formazione professionale e scolastica.

Il questionario dura circa 10 minuti e sarà anonimizzato: prevede risposte chiuse e risposte aperte alle quali chiedo la cortesia di rispondere accuratamente e in modo sincero,

Come previsto dalle attuali normative vigenti sul trattamento dei dati personali e sul rispetto della privacy (legge 31 dicembre 1996 n. 675, 676, Gazzetta Ufficiale del 08/01/1997, art. 7 del D. Lgs. 30 giugno 2003, n. 196 e Regolamento Europeo sulla Privacy UE 2016/679, General Data Protection Regulation - GDPR), i tuoi dati verranno trattati in modo anonimo. Verranno richiesti alcuni dati di generali (età, genere, ecc.). Le informazioni raccolte verranno utilizzate esclusivamente per gli scopi di ricerca legati al questionario.

Nel caso di domande o perplessità legate al questionario o alle risposte mi rendo disponibile a chiarire sia tramite mail ([guglielmo.gaiga@gmail.com](mailto:guglielmo.gaiga@gmail.com)), sia di persona previo appuntamento contattandomi alla medesima mail.

Vi ringrazio per la collaborazione. Guglielmo Gaiga

1. Genere
2. Età
3. Titolo di studio
4. Settore di appartenenza (Facoltativo)

5. Nel corso della tua formazione **SCOLASTICA E UNIVERSITARIA** hai mai affrontato il tema della leadership?
6. Se si, descrivi in che contesto e in che modo ti è stato presentato
7. Nel corso della tua formazione **LAVORATIVA** hai mai affrontato il tema della leadership?
8. Se SI, descrivi in che contesto e in che modo ti è stato presentato
9. Nello sviluppo delle tue competenze professionali quanto ritieni importante affrontare il tema della leadership?
10. Ritieni importante che direttori e manager sviluppino competenze specifiche sulla leadership?

#### Leadership educativa

Sempre più organizzazioni educative e scolastiche stanno trasformando la loro gestione utilizzando un approccio "aziendalistico". Emerge così l'importanza di promuovere percorsi formativi che sviluppino nuove competenze trasversali e skills che si differenziano dalle classiche abilità richieste per svolgere un compito esclusivamente educativo/formativo.

Roberto B. Dilts (1998) definisce la leadership come "la capacità di influire su altre persone in vista del raggiungimento di un fine". All'interno di questa visione, possiamo far rientrare quella che definiamo "Leadership educativa". Possiamo intuire come la leadership educativa operi nello stesso modo della leadership, ma sviluppandosi all'interno di un contesto educativo/formativo, subisce tutte le inevitabili differenze che contraddistinguono un contesto aziendale da uno educativo.

11. Sulla base di quanto letto sopra qual è la tua opinione in merito alla necessità di sviluppare "nuove" competenze nei contesti educativi/formativi?

12. Pensando al contesto educativo/formativo nel quale lavori, quali ritieni siano le competenze principali che contraddistinguono un "buon" leader?
13. Secondo la tua opinione le competenze di leadership sono:
14. Se ti venisse proposto di partecipare ad un corso di formazione sulla leadership con quanta probabilità accetteresti?
15. Quali sono i contenuti e le tematiche che ti piacerebbe sviluppare in una formazione specifica sulla leadership?

Conclusione

Grazie per aver partecipato.

Ti ricordo che per qualsiasi domanda o approfondimento puoi contattarmi alla mail [guglielmo.gaiga@gmail.com](mailto:guglielmo.gaiga@gmail.com)

## ALLEGATO 3

Buongiorno,

sono Gaiga Guglielmo collega della Fondazione OSF e operatore del Laboratorio Formativo Permanente presso il Pad. G.

Attualmente sto frequentando il corso magistrale in “Management dei servizi educativi e formazione continua” presso l’Università degli Studi di Padova, e sto completando il mio percorso di studio con la tesi di laurea magistrale (Relatrice: Prof.ssa Da Re Lorenza, docente del corso di “Leadership nelle organizzazioni educative”).

Ti mando questa mail perché avrei bisogno del tuo aiuto per lo sviluppo del mio lavoro di tesi.

Nel link sottostante verrai indirizzato ad un questionario che mi aiuterà a rilevare aspetti importanti relativi alle conoscenze e alle aspettative di operatori nell’ambito formativo ed educativo sul tema della leadership.

Ringraziandoti in anticipo per il tuo aiuto, rimango a disposizione in caso di dubbi o perplessità.

Cordiali saluti

Guglielmo Gaiga

Link al questionario:

<https://forms.gle/S6Yq6xLE5RzqikXZ6>

*Guglielmo Gaiga – Educatore*

**Fondazione OSF – Impresa Sociale**

Viale de La Comina, 25 33170 – PORDENONE

tel. +39 0434361470

fax +39 0434360233

Numero Interno 335 / 365

e-mail: [ggaiga@fondazioneosf.it](mailto:ggaiga@fondazioneosf.it)

Sito Web: <http://www.fondazioneosf.it>

Avviso relativo alla protezione dei dati personali

Questo messaggio, comprensivo di eventuali allegati, è ad uso esclusivo del destinatario e potrebbe contenere informazioni riservate. Qualora venisse ricevuto per errore, si prega di provvedere alla sua distruzione e di darne notizia al mittente. Si informa che un eventuale trattamento di dati personali contenuti nella presente comunicazione, in assenza dei presupposti di liceità previsti dal Reg. 679/16 (GDPR) e dal D.Lgs. 196/2003, è punito secondo la normativa vigente in materia.

Si informa che la casella di posta elettronica è di titolarità di Fondazione Opera Sacra Famiglia ed è concessa ai propri dipendenti e collaboratori esclusivamente per rendere la prestazione lavorativa.

Notice regarding the protection of personal data

This message, including any attachments, is for the exclusive use of the recipient and may contain confidential information. If it is received by mistake, please destroy it and notify the sender. We inform you that any processing of personal details contained in this communication, in the absence of the conditions of lawfulness provided for by Reg. 679/16 (GDPR) and by Legislative Decree 196/2003, is punished according to the legislation in force.

Please note that the electronic mailbox is owned by Opera Sacra Famiglia Foundation and is granted to its employees and collaborators exclusively to render the work performance.

## RINGRAZIAMENTI

In conclusione a questo percorso di crescita personale e professionale ci tenevo a ringraziare la Professoressa Lorenza Da Re per la sua professionalità, il suo supporto, il suo carisma e la sua comprensione.

Grazie a Eleonora per avermi spronato, supportato e sopportato in questo mio percorso e per il quale ha avuto un ruolo fondamentale per la sua capacità di motivare e starmi accanto nei momenti più complessi.

Grazie ai miei genitori per essere da sempre guide silenziose ma costanti e sincere nell'aiuto e nel supporto.

Grazie a tutte le persone che hanno condiviso con me questo piccolo pezzo della mia vita. Nel bene e nel male. Fino alla fine.