

---

# Le dimensioni della motivazione e l'esercizio della leadership: le nuove sfide della dirigenza scolastica

Seminario di formazione per i Dirigenti scolastici della Campania

6 novembre 2023

Paolo Canonico  
Università Federico II di Napoli  
pcanonic@unina.it

---

# Agenda

Il ruolo manageriale del dirigente scolastico

La motivazione

La gestione dei collaboratori

La leadership

---

# Il ruolo manageriale del dirigente scolastico

La scuola è un'organizzazione cruciale per il sistema Paese.

La scuola eroga servizi (cultura, conoscenze, competenze ed apprendimento), e svolge allo stesso tempo un fondamentale ruolo di natura sociale in cui la **competenza professionale** dei suoi operatori e la **dimensione gestionale** della dirigenza concorrono a determinare i profili di efficacia, di inclusività e di equità dell'azione organizzativa.

---

# Il ruolo manageriale del dirigente scolastico

In molti casi i compiti amministrativi assorbono ancora la maggior parte del tempo della dirigenza, e una parte significativa delle energie lavorative viene dedicata ai temi della sicurezza e degli aspetti procedurali, rafforzando una figura professionale incentrata su compiti amministrativi.

Proviamo a ragionare in breve su alcune dimensioni della scuola come organizzazione che possono connotare l'evoluzione del profilo manageriale del dirigente scolastico.

---

# Il ruolo manageriale del dirigente scolastico

La burocrazia professionale

L'organizzazione che apprende e la comunità di pratiche

L'organizzazione efficace

---

# Il ruolo manageriale del dirigente scolastico

Storicamente la scuola viene considerata una struttura caratterizzata dagli elementi propri della burocrazia professionale.

I docenti si occupano dell'erogazione dei processi formativi il cui fulcro è rappresentato dalla classe. Il monitoraggio dei processi primari collegati alla formazione può essere visto talvolta come una minaccia all'autonomia professionale dei docenti.

Il coordinamento del vertice strategico mira ad agevolare il processo primario di insegnamento e di apprendimento.

---

# Il ruolo manageriale del dirigente scolastico

Nella dimensione dell'organizzazione che apprende, l'aggiornamento costante delle conoscenze e competenze, e la formazione avviene principalmente attraverso la pratica.

Si tende ad approcci di pianificazione razionali che impongono fini, obiettivi e target senza incentivare la partecipazione dal basso verso l'alto.

Una tipica criticità è la divaricazione tra i processi di apprendimento/miglioramento formali e quelli sostanziali, ad es. stesura di documenti strategici talvolta sviluppati da ristretti gruppi di lavoro senza un'ampia partecipazione di tutti gli attori coinvolti nell'istituzione.

---

---

# Il ruolo manageriale del dirigente scolastico

Nella dimensione dell'organizzazione efficace, si comincia a porre il tema di modelli gestionali, con orientamento al risultato, coesione e rafforzamento dei meccanismi di coordinamento.

L'efficacia dipende dal grado di coinvolgimento dei docenti in attività di collaborazione tese al miglioramento.

La leadership si concentra sullo sviluppo, sull'apprendimento organizzativo e sulla tensione al miglioramento, che indirettamente influiscono sul miglioramento dei risultati degli studenti.

---

# Il ruolo manageriale del dirigente scolastico

Come cambia il ruolo del dirigente scolastico nella transizione tra i differenti modelli organizzativi, in termini di competenze di motivazione e leadership?

---

# Il ruolo manageriale del dirigente scolastico

La reale praticabilità del cambiamento organizzativo dipende dalla capacità di supportare e monitorare il processo di cambiamento.

Questa riflessione ci riporta pertanto a considerare alcuni profili dell'azione manageriale, in termini di motivazione e leadership.

---

## Le domande di base sulla motivazione

Cosa motiva (o non motiva) una persona ?

La risposta a questo interrogativo va cercata «dentro» il soggetto?

Oppure «fuori» (azione manageriale) ?

Un dirigente può motivare i propri collaboratori, oppure la motivazione è sempre un problema individuale, che cioè solo il singolo individuo è in grado di affrontare e di risolvere per sé ?

Il focus è legato alle caratteristiche del lavoro svolto e/o verso le modalità di gestione dei lavoratori ?

Come cambia la motivazione nel tempo ?

## **II test X Y: To indicate whether the person prefers being managed by 'X' or 'Y' style (1)**

Score the statements (5 = always, 4 = mostly, 3 = often, 2 = occasionally, 1 = rarely, 0 = never)

1. I like to be involved and consulted by my boss about how I can best do my job.
2. I want to learn skills outside of my immediate area of responsibility.
3. I like to work without interference from my boss, but be able to ask for help if I need it.
4. I work best and most productively without pressure from my boss or the threat of losing my job.
5. When I leave the company I would like an 'exit interview' to give my views on the organisation.
6. I like to be incentivised and praised for working hard and well.
7. I want to increase my responsibility



---

## **II test X Y: To indicate whether the person prefers being managed by 'X' or 'Y' style (1)**

8. I want to be trained to do new things.
9. I prefer to be friendly with my boss and the management.
10. I want to be able to discuss my concerns, worries or suggestions with my boss or another manager.
11. I like to know what the company's aims and targets are.
12. I like to be told how the company is performing on a regular basis.
13. I like to be given opportunities to solve problems connected with my work.
14. I like to be told by my boss what is happening in the organisation.
15. I like to have regular meetings with my boss to discuss how I can improve and develop.

Total score

60-75 = strongly prefers Y-theory management; 45-59 = generally prefers Y-theory management 16-44 = generally prefers X-theory management 0 -15 = strongly prefers X-theory management

---

---

# McGregor: dalla **X Theory** alla **Y Theory**

## ■ **Teoria X**

- Le persone **sono, per natura, passive** e talvolta persino ostili, alle necessità dell'organizzazione. Devono perciò essere persuase e controllate e le loro attività devono essere indirizzate dal management

## ■ **Teoria Y**

- Le persone **diventano** passive ed ostili proprio **a causa dell'esperienza nelle aziende** (non lo sono per natura).
- il problema della motivazione **dipende dal comportamento dei dirigenti** (che **ignorano i bisogni di stima** e di auto-realizzazione).
- Il compito essenziale dei manager è preparare le condizioni organizzative ed i metodi di azione così che le persone possano perseguire i loro scopi al meglio, dirigendo gli sforzi verso gli obiettivi organizzativi

## ■ **Dal passaggio dalla teoria X alla teoria Y, l'assunzione di base è:**

- *Motivation is maximized by participative decision making, interesting jobs, and good group relations.*

---

# Il ruolo manageriale del dirigente scolastico

Le parole chiave diventano cooperazione, supporto, fiducia, apertura e coinvolgimento.

Possibili interventi:

-effettuare periodici incontri con i singoli collaboratori per condividere eventuali problemi legati allo svolgimento dei loro compiti e condividere appropriate soluzioni (feedback)

-effettuare periodiche riunioni con tutto il personale per prendere in esame eventuali problemi relativi alle attività dell'Ufficio (ad esempio a seguito dell'adozione di nuove tecnologie, dell'entrata in vigore di nuove norme o regolamenti, etc) ed identificare appropriati interventi migliorativi

---

---

## **La valutazione: esplicitazione del giudizio verso il collaboratore**



Nella vita quotidiana usiamo costantemente processi di valutazione: a volte esplicitando i nostri giudizi sui collaboratori, a volte “tenendo dentro di noi” questi giudizi, positivi o negativi

---

---

## La valutazione: esplicitazione del giudizio verso il collaboratore

In assenza di un giudizio esplicito al collaboratore **viene a mancare:**

**la possibilità di avere un feed-back** su quanto fatto

la possibilità di **rendersi conto di quanto sia riuscito ad “avvicinarsi” agli obiettivi** che gli abbiamo assegnato o in ogni caso alle nostre aspettative nei suoi confronti

la possibilità di **esprimere il proprio punto di vista**

la possibilità di **identificare insieme al capo ipotesi di cambiamento** e azioni di miglioramento.

---

---

## Fattori che possono spiegare l'engagement

Risorse lavorative: autonomia, varietà dei compiti, possibilità di ricevere feedback adeguati sul proprio lavoro, sostegno da parte di colleghi e superiori, ...

Risorse personali: resilienza, autostima, senso di autoefficacia, ecc.

---

---

# Conseguenze positive dell'engagement

## **Livello individuale**

- ✓ riduzione dei livelli di tensione nervosa e depressione, minori disturbi psicosomatici, basso assenteismo, maggiore socializzazione e adattamento all'organizzazione, aumento della motivazione e della soddisfazione, più alto rendimento e impegno nei compiti;

## **Livello interpersonale**

- ✓ migliori relazioni con i colleghi e gli utenti; i lavoratori *engaged* sono più proattivi, prendono iniziativa nel lavoro e tendono a ricercare l'eccellenza: ciò permette loro di ricevere feedback positivi dai superiori, così come dai propri utenti;

## **Livello organizzativo**

- ✓ riduzione delle lamentele derivanti dallo stress lavorativo, aumento della probabilità di trattenere persone competenti all'interno della organizzazione
-

---

# Public sector motivation





---

# Alcune criticità delle dinamiche sociali di gruppo

Nelle dinamiche relazionali dei gruppi, si possono manifestare dei **problemi cognitivi** che portano a soluzioni “negative”

Tali situazioni patologiche possono essere ricondotte all'azione di alcuni fattori:

- pressione sociale e conformismo
  - groupthink
-

## L'incapacità di dire no in un team che dice sì



---

# Cosa si intende tradizionalmente per management e leadership ?

**MANAGEMENT** significa **gestire, avere la responsabilità di risorse** umane, finanziarie e fisiche per raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione svolgendo funzioni di pianificazione, organizzazione, guida e controllo

- Divisione (**orizzontale e verticale**) del lavoro, pianificazione, coordinamento e controllo del lavoro
- **Mantenimento** degli assetti organizzativi esistenti

**LEADERSHIP** vuol dire **condurre, influenzare**, essere guida ...

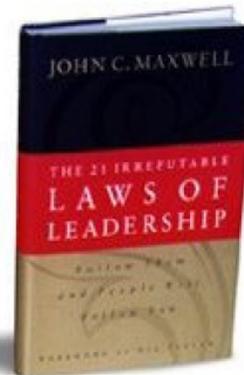
- Motivare, coinvolgere, dirigere e **ispirare** il personale, senza necessariamente ricorrere alla gerarchia
    - Creazione di un clima positivo e dinamico
    - Rafforzare il commitment e l'identità organizzativa
    - è legata alla **comunicazione** ed all'**innovazione**
-

---

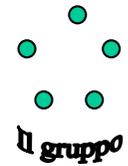
# Una possibile definizione di leadership

“leadership is  
**influence**  
nothing more,  
nothing less”

John C Maxwell

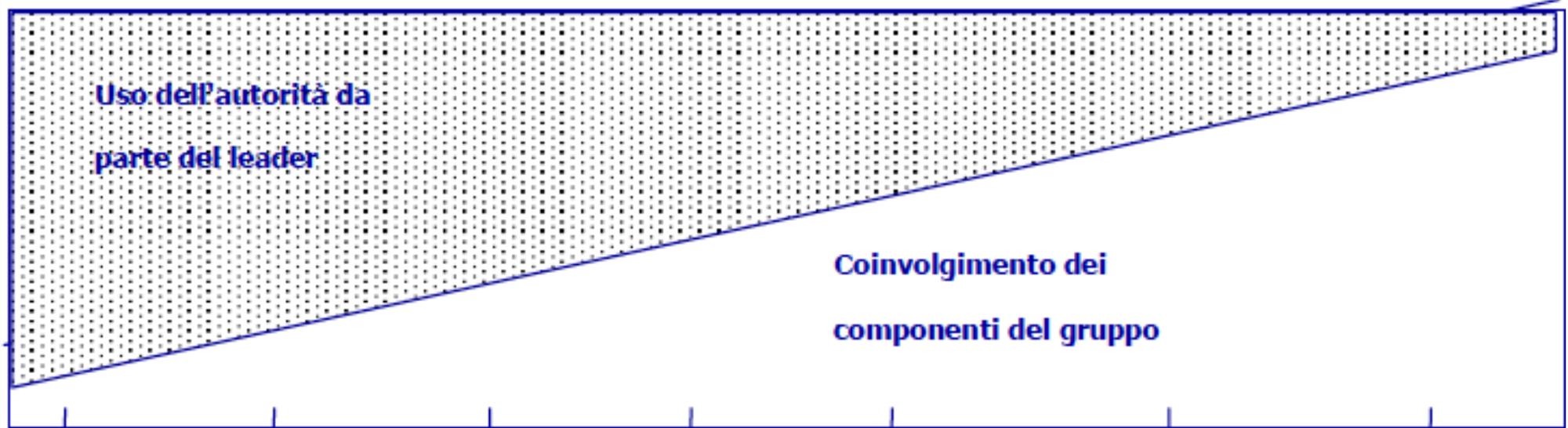


# Dai tratti agli stili di leadership (contingenza/situazione)



autocratica  
(orientamento  
al compito)

partecipativa  
(orientamento  
alle relazioni)



Il leader prende la decisione e l'annuncia	Il leader "vende" la decisione	Il leader presenta idee e stimola le domande	Il leader presenta una possibile decisione soggetta a modifica	Il leader presenta il problema, raccolge i suggerimenti, prende la decisione	Il leader definisce i limiti; chiede al gruppo di prendere la decisione	Il leader permette ai componenti entro dei limiti stabiliti dal superiore
---	--------------------------------------	--	--	--	--	--

# La leadership situazionale

<b>Il grado di maturità dei follower</b>	<b>Stile di leadership</b>
Alto (capace, disposto, sicuro).	Di delega
Moderatamente alto (capace ma non del tutto disposto, capace ma insicuro).	Di partecipazione
Moderatamente basso (disposto e sicuro ma incapace).	Negoziabile/persuasivo
Basso (incapace, non disposto, insicuro).	Direttivo/di comunicazione

---

# Il ruolo manageriale del dirigente scolastico

Coinvolgere le persone nelle scelte organizzative, fornire chiare linee di governo, sottolineare l'importanza del senso di appartenenza alla comunità scolastica, riconoscere i meriti di ciascuno coinvolgendo tutti: l'obiettivo diventa sviluppare consenso e coesione verso obiettivi condivisi.