



Donne e dirigenza scolastica.
Nuove prospettive per la *leadership* educativa
Women and school leadership.
New prospects for educational leadership

Francesca Dello Preite
Università degli Studi di Firenze
francesca.dellopreite@unifi.it

ABSTRACT

The essay is about the issue of school leadership feminisation in Italy, a phenomenon of recent onset, still little studied and poorly available in scientific literature. Looking at studies on female leadership and Diversity Management, the intent is to discuss the possible transformations concerning educational leadership, generated by the increased number of female leaders, in order to promote educational research projects that could enhance processes of educational innovation through the empowerment of differences.

Il saggio affronta il tema della femminilizzazione della dirigenza scolastica in Italia, un fenomeno di recente comparsa, ancora poco indagato e scarsamente presente nella letteratura scientifica. Attingendo agli studi sulla leadership al femminile e sul Diversity Management, l'intento è quello di aprire una discussione sulle possibili trasformazioni della leadership educativa, causate dalla maggiore presenza di donne dirigenti, al fine di promuovere progetti di ricerca pedagogica che attraverso la valorizzazione delle differenze siano in grado di attivare processi di innovazione educativa.

KEYWORDS

School, Educational leadership, Gender differences, Leadership feminization, Innovation.

Scuola, Dirigenza scolastica, Differenze di genere, Femminilizzazione della dirigenza, Innovazione.

1. La femminilizzazione della dirigenza scolastica. Una singolare breccia nel “soffitto di cristallo”

Gli studi che si occupano dell'analisi dei contesti lavorativi in ottica di genere mostrano con chiara evidenza che vi sono tipologie di impiego, sia nel settore pubblico che privato, ad alta presenza femminile (Gherardi, 1998). Si tratta, prevalentemente, degli ambiti che afferiscono ai servizi e alla cura della persona tra cui la scuola e il servizio sanitario fanno da capofila (Cozza, Gennai, 2009). Osservando la ripartizione del suddetto personale in base alle qualifiche e alla progressione di carriera (senza dimenticare il profilo retributivo) si evince una forte dissonanza tra la percentuale di donne che occupa la base della piramide e quella che raggiunge il vertice. Infatti, al crescere del livello gerarchico decresce vistosamente il numero delle donne, vale a dire, all'aumentare del prestigio dell'incarico la componente femminile perde valore a favore di quella maschile (Pannetta, Romita, 2009).

Il fenomeno appena descritto è ciò che in gergo viene definito “segregazione verticale” o “sex-typing verticale” (Lori, 2014) una forma di discriminazione – di complessa matrice culturale, sociale, politica ed economica – che penalizza fortemente le donne che aspirano a fare carriera. Già nel 1979 l'assemblea generale delle Nazioni Unite aveva riconosciuto tali discriminazioni specificandone il contenuto che successivamente fu ripreso e inserito nel *Rapporto italiano in preparazione della IV Conferenza mondiale sulle donne* di Pechino 1995 dove si legge: “Tutti quei trattamenti differenziati, le esclusioni o le restrizioni basate sul sesso, che hanno come risultato (o come scopo) quello di compromettere o distruggere il riconoscimento, il godimento e l'esercizio da parte delle donne dei diritti dell'uomo meglio definiti “diritti della persona” e delle libertà fondamentali nella vita politica, economica, sociale, culturale e civile”.

Come precedentemente accennato, il mondo della scuola rientra tra i settori di lavoro in cui le donne hanno trovato ampi spazi di inserimento, e questo soprattutto nel momento in cui la professionalità docente ha iniziato a perdere prestigio sociale e, di conseguenza, le nuove generazioni di sesso maschile si sono orientate verso impieghi più prestigiosi e meglio retribuiti (Ulivieri, 2007).

Secondo recenti stime della Ragioneria generale dello Stato, attinenti al Conto annuale 2012, il personale della scuola statale (comprensivo del personale A.T.A.) ammonta a 1.011.413 unità di cui 796.429 sono donne (pari al 78,74%) e 214.984 sono uomini (pari al 21,26%). Il dato più significativo è certamente quello relativo alle insegnanti che corrisponde a 653.468 unità, ossia il 64,6% del totale dei dipendenti. Questi indici ci danno un'idea delle dimensioni della femminilizzazione del sistema scolastico, tema indagato in ambito pedagogico soprattutto da parte di alcune studiose che attraverso fondamentali lavori di ricerca hanno descritto e argomentato il progressivo incremento delle maestre e delle professoresse nei vari ordini e gradi di scuola (Ulivieri, 1996; Covato, 1996; Durst, 2008).

Oggi, però, si profila un nuovo e singolare fenomeno, ancora tutto da analizzare e approfondire, rappresentato dal “sorpasso” delle donne nell'ambito della dirigenza scolastica. Su questo evento, che nel nostro Paese simboleggia la prima “breccia nel soffitto di cristallo”, esiste al momento una ristretta produzione scientifica nazionale rintracciabile, per lo più, all'interno di alcuni dossier e pubblicazioni curati dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (MIUR 2007).

Alla fine degli anni '90 la situazione che si presentava nella scuola italiana era la seguente: “[...] la presenza femminile nel mondo della scuola è ancora oggi preponderante tra i docenti piuttosto che tra i dirigenti scolastici e, nell'ambito

del personale docente, nel settore dell'istruzione elementare e in quello dell'istruzione classica, scientifica e magistrale, vale a dire nei settori in cui l'aspetto formativo è prevalente rispetto a quello tecnico e professionalizzante" (MPI, 1999, p. 22).

Dal 1999 a oggi, però, le cose sono cambiate per una diversificata serie di motivi. Innanzitutto, l'estensione degli istituti comprensivi su tutto il territorio nazionale ha comportato che una buona parte delle ex direttrici delle scuole elementari e materne assumesse il ruolo di dirigente anche delle ex scuole medie dove, in passato, il numero delle presidi (donne) era decisamente inferiore a quello dei presidi (uomini). Un altro fattore riguarda l'introduzione della dirigenza unificata che, abolendo i concorsi suddivisi per gradi scolastici, ha consentito ai neo vincitori e alle neo vincitrici delle ultime selezioni concorsuali di optare per la presidenza di istituti di ordine e grado diversi da quello presso cui avevano ricoperto il ruolo di insegnanti. Ciò in parte ha attenuato che si verificasse, come in precedenza, una concentrazione di vincitrici donne nel settore scolastico di base a discapito di una loro sottorappresentazione nel settore superiore. Dai risultati sembra inoltre che l'espletamento del concorso unificato per l'intero sistema d'istruzione abbia mirato, *in primis*, alla valutazione del merito e della qualità delle competenze variabili in cui le donne attualmente raggiungono performance e risultati molto più elevati della controparte maschile (Sabbadini, 2004; D'Ambrosio Marri, Mallen, 2011; Simone, 2014).

Le ultime statistiche relative al personale dirigente della scuola statale mostrano con chiara evidenza che le percentuali, prima a favore degli uomini, stanno invertendo direzione. Dalla lettura del documento *La scuola statale: sintesi dei dati. Anno scolastico 2009/2010* (il più recente in materia) si apprende che le dirigenti scolastiche nella scuola primaria e secondaria di I grado hanno raggiunto il 56,8% mentre nella secondaria di II grado si attestano al 36%. Un elemento che induce a ipotizzare che tali valori saliranno ulteriormente nel giro di pochi anni – sia nel I che nel II grado di scuola, è dato dalle seguenti constatazioni:

- in dieci anni (dal 1999 al 2009) le dirigenti della scuola di base hanno segnato un incremento di poco inferiore al 30% (29,2%) mentre nel segmento superiore del 67,4%;
- i dati riassuntivi del concorso ordinario del 2006 (mancano ancora quelli del concorso 2011) ci dicono che le vincitrici sono state il 66% sul totale dei partecipanti (Di Liberto, Schivardi, Sideri, Sulis, 2013).

Entrambe le riflessioni non sollevano molti dubbi su come, probabilmente, andranno le cose in futuro e, proprio per questo, la comunità scientifica non può sottrarsi dal rileggere e ripensare la dimensione formativa della dirigenza in un'ottica di genere considerato che, da sempre, si è discusso e si sono avanzate proposte sulla *leadership* e sul *management* scolastico secondo una "visione neutra" e soprattutto prendendo a modello lo stereotipo del dirigente di sesso maschile. Inoltre, sono ormai numerose le ricerche che dimostrano come le organizzazioni che al loro vertice rispettano un'equa ripartizione dei posti tra uomini e donne raggiungano *performances* e risultati migliori (Ferrera, 2008). Questa è sicuramente una ragione in più perché la scuola non solo tragga vantaggio dalla neo-configurazione della dirigenza ma diventi anche un "laboratorio" di ricerca-azione in cui sperimentare nuove dimensioni della *leadership*.

2. Cosa cambia se a dirigere le organizzazioni sono le donne? La prospettiva dei *Gender Studies*

Le ricerche sulla *leadership* al femminile nel nostro Paese hanno preso avvio piuttosto di recente e sono legate all'interesse di poche/i studiose/i che prevalentemente si occupano di analizzare tale dimensione all'interno di contesti che fanno capo ad aziende e imprese private (Bombelli, 2000, 2009).

Alla fine degli anni '90 Silvia Gherardi, una delle prime studiose italiane ad aver assunto il *gender* come categoria di analisi e conoscenza delle organizzazioni, affermava che entrando in un'azienda o in una qualsiasi istituzione uno dei primi elementi che colpisce il visitatore è l'"atmosfera tipicamente maschile o viceversa femminile che traspira da ogni cosa. A volte è imputabile all'ambiente fisico, all'apparenza dell'edificio esterno o dell'arredamento interno l'impressione che si riceve di forza e virilità o al contrario di cura e di intimità" (Gherardi, 1998, p. 14). L'Autrice sostiene, quindi, che vi siano dei tratti, dei segni, degli elementi che marcano profondamente gli ambienti di lavoro tanto da poterli categorizzare in riferimento al genere di chi ne ha predisposto la progettazione o ne gestisce il funzionamento.

Eppure è luogo comune credere che queste evidenze non abbiano alcun valore né influenza sui lavoratori e sui risultati delle loro prestazioni. Dato uno specifico profilo professionale siamo indotti a pensare che esista un unico modo per raggiungere gli obiettivi programmati, escludendo che donne e uomini possano intraprendere i compiti secondo percorsi e strategie differenti.

La letteratura definisce questa radicata e persistente indifferenza nei confronti del genere una vera e propria forma di "cecità". Essa, in sostanza, "si traduce in un'attività di cancellazione di quest'ultimo [*gender*] e in esercizio di controllo, soprattutto per mezzo di pratiche quotidiane che spersonalizzano, oggettivizzano e rinforzano le strutture culturali e di potere esistenti" (Cozza, Gennai, 2009, p. 15).

È molto probabile, se non quasi certo, che questa forma di "occultamento" abbia influenzato le ricerche sulla *leadership* e, di conseguenza, condizionato definizioni e stili che della stessa sono stati applicati nel tempo. Pensando infatti alla figura di un ipotetico *leader* è spontaneo e immediato il nesso con un soggetto di sesso maschile dal carattere forte, completamente dedito al lavoro, capace di trovare una soluzione a tutto e poco interessato a legami affettivi che lo possano distogliere dai suoi impegni manageriali.

Ma in che cosa, sostanzialmente, donne e uomini si differenziano quando si trovano alla guida di una organizzazione? L'appartenenza di genere ha delle implicazioni sulla quantità e sulla qualità dei risultati che vengono raggiunti dall'organizzazione stessa?

Per dare delle risposte attendibili ci è d'aiuto la letteratura nazionale e internazionale che si occupa di *leadership* al femminile.

A tal riguardo la studiosa statunitense Linda S. Austin, avvalendosi di ricerche condotte su donne *leader*, presenta una serie di capacità che hanno contraddistinto il loro agire. Si tratta di "otto tratti psicologici" che l'Autrice sintetizza nel seguente modo: "forte motivazione sostenuta dalla capacità di dare senso alla propria vita; capacità di rischiare; abilità nell'indirizzare l'intelligenza; capacità di individuare i problemi; disponibilità verso la competizione sia all'interno di una gerarchia sia individualmente; capacità di tollerare gli insuccessi e d'imparare dagli insuccessi; abilità significativa nel relazionarsi con persone difficili; crescita in termini di autonomia e potere" (Austin, 2003, p. 16). Oltre a questi otto tratti psicologici, riconducibili anche a *leader* di sesso maschile, Austin sottolinea una ca-

ratteristica tutta femminile che consiste nella capacità di “unirsi e collaborare con gli altri”, un “talento” che le donne tutt’oggi conservano e che in passato veniva utilizzato in ambito domestico per sostenere il benessere familiare e/o del clan. “Dal bisogno di unire, supportare e proteggere gli altri, [le donne *leader*] traggono la spinta per raggiungere il successo, assumersi dei rischi e affrontare i problemi da nuovi e più ampi punti di vista” (p. 17).

C’è un altro importante fattore che gli studi sulla *leadership* al femminile analizzano con vivo interesse e che sposta l’attenzione dalle caratteristiche personali del/della *leader* alle dinamiche e alle logiche su cui si basano le relazioni tra uomini e donne nei contesti lavorativi e sociali. Si tratta del “potere”, un concetto che presenta un’ampia gamma di sfumature che vanno dall’aver la capacità per compiere una data azione ad avere la forza di imporsi sulla volontà di altri soggetti.

Luisa Pogliana, sulla base dei risultati di una ricerca qualitativa condotta su donne manager, evidenzia che le stesse concepiscono e mettono in pratica il potere con modalità sostanzialmente differenti da quelle usate dai loro colleghi uomini. La Studiosa afferma che le donne conferiscono al potere una molteplicità di significati ma ciò che spicca è il fatto che gli diano una connotazione “di segno positivo” che tende a non “imporre qualcosa a qualcun altro” (tipico del potere androgino) ma “rimanda alla spinta interiore, alla sostanza di sé: la volontà che si esprime, come insieme di pensiero, desiderio, sentimento, competenze, decisione”. Le donne credono ampiamente “nella possibilità che si possa instaurare una sorta di circolo virtuoso di creatività e sviluppo. Per se stesse, per le altre persone, per l’azienda” (Pogliana, 2012, p. 52).

In sostanza il potere esercitato dalle donne sembra allinearsi all’idea di potere elaborata da Hannah Arendt secondo la quale il potere corrisponde alla “capacità umana” che conduce ad “agire di concerto”, ovvero in gruppo. Per la Arendt il potere, come risultante di un agire plurale, svanisce nello stesso momento in cui viene meno la collegialità tra le persone che lo hanno originato (Arendt, 1964).

All’interno di questa visione alternativa di intendere il potere giocano un ruolo di prim’ordine la *libertà*, intesa come possibilità data agli altri e a sé di esprimere le proprie idee e abilità; la *fiducia*, che sprona a credere che ciò che riteniamo opportuno e importante accada veramente; la *responsabilità*, come impegno personale a portare a termine i compiti e i progetti assunti non solo per il proprio successo ma soprattutto per il vantaggio che ne deriva per l’intera organizzazione.

Il potere diventa, quindi, una *capacità* che va utilizzata in modo costruttivo all’interno di rapporti paritari ed equilibrati. Esso, necessariamente, prende le distanze da ogni idea che possa rinviare a forme di autoritarismo, dispotismo, individualismo. In quest’ottica sarà allora possibile passare da un modello di potere statico e di “conservazione” dello *status quo*, a un modello di potere dinamico e di “cambiamento”, dove l’apertura al nuovo e alle “diversità” viene colta come leva strategica per essere innovativi sia all’interno dell’organizzazione di appartenenza sia nelle relazioni instaurate con realtà esterne.

3. Riscrivere il futuro della *leadership* educativa per generare innovazione

Le trasformazioni che la dirigenza scolastica sta attraversando sulla base della variabile *gender* non possono passare inosservate né, tantomeno, essere eluse da una riflessione pedagogica che ne analizzi le caratteristiche e i possibili riverberi sulla *leadership* educativa. Al momento attuale, però, venendo meno il suppor-

to di ricerche e di dati quanti-qualitativi sull'argomento, è possibile formulare solo alcune ipotesi che inquadrino meglio la problematica e indichino auspicabili piste di lavoro per le indagini future.

La proposta che si intende qui avanzare è la seguente: supponendo che una maggiore presenza di donne dirigenti possa contribuire a migliorare la *leadership* scolastica, attraverso quali *setting* e percorsi formativi la "differenza di genere" può divenire generatrice di innovazione dei processi d'insegnamento-apprendimento dei docenti e degli studenti?

Una interessante prospettiva ci giunge dagli studi sul *Diversity Management* nati negli Stati Uniti in risposta alle sollecitazioni di un contesto sociale e lavorativo sempre più multiculturale in cui le differenze tra persone e tra gruppi, se non riconosciute e accolte, rischiavano di compromettere la stabilità organizzativa di molte aziende (Alessandrini, 2010).

Il *Diversity Management* è considerato un approccio che tende a dare importanza a ogni forma di diversità ascrivibile al genere, all'età, all'etnia, alla religione o alla disabilità. Le differenze, di qualsiasi tipo esse siano, non sono viste come un ostacolo bensì rappresentano un'importante fonte da cui attingere risorse per trovare soluzioni ai problemi emergenti che, purtroppo, i sistemi tradizionali non sembrano più in grado di fronteggiare. Esso si configura, quindi, foriero "di un ambiente di lavoro inclusivo, in grado di favorire l'espressione del potenziale individuale e di utilizzarlo come leva strategica per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi. La diversità diventa una risorsa organizzativa su cui investire nella misura in cui si è capaci di riconoscerla e utilizzarla, facendone un oggetto di gestione consapevole" (Costa, Gianecchini, 2005, p. 395).

Pertanto, all'interno di tale approccio, la dimensione pedagogica assume un ruolo privilegiato e attento a sostenere lo sviluppo dei soggetti considerandoli soprattutto "persone" con una propria identità, cultura, educazione e *forma mentis*.

Tra gli elementi chiave del *Diversity Management* qui ci soffermiamo in particolare sul concetto di *inclusività* che, come già esposto sopra, risulta un aspetto fondamentale anche della *leadership* al femminile.

Se consideriamo l'*inclusività* sinonimo di partecipazione, equità, pari dignità, cura per l'altro, sostenibilità, di conseguenza possiamo affermare che la sua pratica all'interno dei processi decisionali dia come risultato una *governance* tesa a promuovere un dialogo allargato a tutti gli interessati e volta a decostruire quelle forme di accentramento del potere che non lasciano spazio a scambi e interazioni costruttive tra gli interlocutori. Una *governance inclusiva* pone, quindi, le premesse per consentire a tutti i soggetti la possibilità di esprimere le proprie idee, i propri bisogni, le proprie prospettive per il futuro, le proprie "capacitazioni".

Giuditta Alessandrini afferma che "Dimensioni come la libertà, la responsabilità, [...] il superamento delle ingiustizie e delle disegualianze, l'inclusione delle diversità attraverso la pratica del dialogo [...] contribuiscono, se promosse, a definire il senso della *dignità di ogni individuo* nei contesti sociali di lavoro e quindi attengono alla sfera delle istanze antropologiche fondamentali che posono e devono essere oggetto di sviluppo" (Alessandrini, 2012, pp. 597-598).

Nell'ambito della dirigenza scolastica ciò può dar luogo a una *leadership* ancorata a principi democratici che si sostanziano nella "partecipazione, decisione-insieme, costruzione della volontà generale", ma anche in "[...] tecnica della decisione attraverso scambi, confronti, accordi non univoci, ma tendenzialmente tali, poiché regolati dalla volontà generale e dal bene comune" (Cambi, 2006, p. 101).

Non c'è dubbio, quindi, che il *Diversity Management* ponga le premesse per affrontare le istanze delle attuali trasformazioni della dirigenza scolastica dando rilevanza ai principi dell'autonomia, della responsabilità diffusa, della collegialità, della non gerarchizzazione dei ruoli e del rispetto delle diversità. E se tra gli obiettivi prioritari della riflessione pedagogica vi è quello di *riscrivere il futuro della scuola*, all'interno di tale quadro progettuale, è necessario prevedere anche uno spazio per *riscrivere il futuro della sua dirigenza*, auspicabilmente orientata a una *leadership educativa "inclusiva"* dove per "inclusiva" si intende aperta ad accogliere e valorizzare tutte le differenze presenti nel contesto scolastico, così da evitare che le stesse diventino "disuguaglianze" e, quindi, un pretesto per alimentare nuove discriminazioni, esclusioni e prevaricazioni sia fra i docenti che gli studenti.

Riferimenti bibliografici

- Alessandrini, G. (a cura di) (2010). *Formare al management nella diversità. Nuove competenze e apprendimenti nell'impresa*. Milano: Guerini.
- Alessandrini, G. (2012). *Nuovi approcci al tema della gender equality nel frame work europeo 2020: prospettive e dimensioni formative*, in Corsi M., Ulivieri S. (a cura di), *Progetto Generazioni. Bambini e Anziani: due stagioni della vita a confronto*. Pisa: ETS.
- Arendt, H. (1964). *Vita Activa. La condizione umana*. Milano: Bompiani.
- Austin, L. S. (2003). *Oltre il soffitto di vetro*. Casale Monferrato: Piemme.
- Bombelli, M. C. (a cura di) (2000). *Soffitto di vetro e dintorni. Il management al femminile*. Monza: ETAS.
- Bombelli, M. C. (2009). *Alice in business land. Diventare leader rimanendo donne*. Milano: Guerini.
- Cambi, F. (2006). *Abitare il disincanto. Una pedagogia per il postmoderno*. Torino: UTET.
- Costa, G., Gianecchini M. (2005). *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*. Milano: McGraw-Hill.
- Covato, C. (1996). *Un'identità divisa. Diventare maestra fra Otto e Novecento*. Roma: Archivio Guido Izzi.
- Cozza, M., Gennai, F. (2009). *Il genere nelle organizzazioni*. Roma: Carocci.
- D'Ambrosio Marri, L., Mallen, M. (2011). *Effetto D. Se la leadership è al femminile: storie speciali di donne normali*. Milano: FrancoAngeli.
- Di Liberto, A., Schivardi, F., Sideri, M., Sulis, G. (2013). *Le competenze manageriali dei dirigenti scolastici italiani*. Torino: Fondazione Giovanni Agnelli.
- Durst, M. (a cura di) (2008). *Donne in-segnate. Genere e riappropriazione di sé*. Milano: FrancoAngeli.
- Ferrera, M. (2008). *Il fattore D. Perché il lavoro delle donne farà crescere l'Italia*. Milano: Mondadori.
- Gherardi, S. (1998). *Il genere e le organizzazioni. Il simbolismo de femminile e del maschile nella vita organizzativa*. Milano: Raffaello Cortina.
- Iori, V. (a cura di) (2014). *Fare la differenza. Analisi e proposte di gender management*. Milano: FrancoAngeli.
- MPI (1999). *Aspetti della femminilizzazione nel sistema scolastico. Una panoramica sul personale della scuola statale*. Reperibile in: <http://archivio.pubblica.istruzione.it/mpipubblicazioni/1999/femminil.pdf>. [Ultima consultazione 19/4/2015].
- MIUR (2007). *La dirigenza scolastica. I neo dirigenti del Concorso ordinario e del Concorso riservato*. Reperibile in: <http://www.edscuola.it/archivio/dirigenti.html>. [Ultima consultazione 19/4/2015].
- Panetta, C., Romita, M. T. (2009). *Gender Diversity e strategie manageriali per la valorizzazione delle differenze. Interviste HRC Academy a donne-manager di successo*. Milano: Franco Angeli.
- Pogliana, L. (2012). *Le donne, il management, la differenza. Un altro modo di governare le*

- aziende. Milano: Guerini.
- Sabbadini, L. L. (a cura di) (2004). *Come cambia la vita delle donne*. ISTAT. Reperibile in: <http://www.istat.it/it/files/2015/12/come-cambia-la-vita-delle-donne.pdf>. [Ultima consultazione 19/4/2015].
- Simone, A. (2014). *I talenti delle donne. L'intelligenza femminile al lavoro*. Torino: Einaudi.
- Olivieri, S. (a cura di), *Essere donne insegnanti. Storia, professionalità e cultura di genere*. Torino: Rosenberg&Sellier.
- Olivieri, S. (a cura di) (2007). *Educazione al femminile. Una storia da scoprire*. Milano: Guerini.