

Christopher Bezzina e Giambattista Bufalino

Le sfide future della leadership educativa

Introduzione

In diverse ricerche condotte nel corso dell'ultimo decennio in una varietà di culture e contesti, è stato chiesto ai leader di identificare quali fossero i fattori e le caratteristiche per una leadership efficace. Le analisi di tali studi portarono a individuare valori quali l'onestà, l'integrità, la fiducia, la cura e la compassione (Brown - Townsend 1997, Mcewen - Salters 1997). La ricerca di spontaneità, l'integrità e la fiducia all'interno delle relazioni tra i membri delle istituzioni sono considerati essenziali (Bhindi - Duignan 1997, Harris 2009, Lashway 2006, Rubin 2007) e, come rileva Duignan (1998, p. 20), «l'autenticità esige un radicale cambiamento di gran parte della tradizionale e convenzionale conoscenza della leadership stessa». Anche Covey esprime la medesima convinzione: «Consideriamo che le persone non sono solo risorse o attività, né solo esseri economici, sociali e psicologici. Sono anche creature spirituali, alla ricerca di un significato e di un senso nel fare qualcosa che conta. La gente non vuole impegnarsi per una causa di poco importanza, anche se questa consente l'espressione più piena delle proprie facoltà mentali. Sono necessarie finalità in grado di elevarli e condurli più in alto» (Covey 1992, pp. 178-179).

La citazione di Covey illustra l'importanza sottesa a una leadership fondata sui principi che trae la sua forza e la sua origine nell'intelletto e nel cuore degli individui ed è sostenuta dalla significatività delle relazioni umane. Nel contempo si individuano alcune delle componenti

Fondamenti

importanti che meglio incarnano le sfide attuali di ogni organizzazione, agendo da forza trainante per il futuro. La citazione di Covey rileva come la definizione di leadership dipende da molteplici fattori: le condizioni culturali in cui si opera a livello micro e macro, il settore di cui ci si occupa, il contesto in cui si è sviluppata nel corso degli anni, la natura delle sue componenti, delle questioni coinvolte, le priorità dettate e l'atteggiamento assunto dai leader e dai *policy maker*; l'unicità delle persone che compongono le organizzazioni a livello scolastico e, più in generale, a livello di sistema.

Lo spostamento di paradigma auspicato riporta la persona al centro di ogni discorso educativo, la persona che vuole contribuire attivamente allo sviluppo di ogni organizzazione. Tutto questo può avvenire solo in un orizzonte di significato in cui l'etica e i valori rivestono un ruolo principale per il fondamento di una leadership efficace (Bezzina 2012a, Brown - Townsend 1997).

Il contributo proposto si colloca nella medesima prospettiva, basandosi su un lavoro di ricerca e di studio supportato da un'ampia letteratura nel campo della leadership educativa. La questione centrale che deve essere affrontata è comprendere quale orizzonte di significato (*mindset*) e quale leadership è necessaria per consentire la rottura dei tradizionali *legami di dipendenza* – per adoperare una categoria desunta da Fullan (1993) – e quindi consentire il progresso e l'avanzamento culturale e spirituale dei nostri paesi.

Una cultura di dipendenza

Fullan ha descritto la riforma dell'istruzione con il termine “sacche di innovazione” (*pockets of innovation*). Il processo di riforma dell'istruzione promuove e riconosce un progressivo decentramento delle funzioni a livello periferico per valorizzare una sempre più cruciale autonomia scolastica; ma ogni processo di decentralizzazione implica una crescente complessità a livello locale, dal momento che le scuole per la prima volta si trovano ad affrontare cambiamenti di tale portata che sanciscono, di fatto, una permeabilità e trasparenza dei propri confini. Le continue pressioni impongono quindi un cambiamento.

Christopher Bezzina - Giambattista Bufalino - Le sfide future della leadership

Ogni organizzazione deve affrontare continue sfide di adattamento che comportano un chiarimento dei valori iniziali, così come lo sviluppo di nuove strategie, di nuovi modi di pensare e di apprendere. Quando gli atteggiamenti radicati sono contestati e messi in discussione, allora si impone con forza un esercizio adattivo.

Esercitare una leadership che si discosti dai modelli tradizionali e autoritari tipici dell'amministrare, in direzione di uno stile più collaborativo di gestione è un passaggio realmente complicato. Questo, per almeno quattro ragioni principali. In primo luogo, al fine di sollecitare il cambiamento, o meglio, per creare il cambiamento possibile, i poteri esecutivi necessitano di sostituire radicati modelli di comportamento, basati su meri approcci direttivi. Le soluzioni, infatti, non possono rimanere prerogativa di uno o di pochi, ma risiedono nella intelligenza collettiva dei vari membri.

In secondo luogo, il cambiamento adattivo è impegnativo per tutti gli attori coinvolti. Nuovi ruoli, nuovi *pattern* relazionali, nuovi valori, nuovi comportamenti e nuove modalità di approccio e di significato al lavoro devono essere sviluppati e coltivati. Questa grande sfida richiede pazienza, pratica e perseveranza anche se non tutti sono disposti a intraprendere un percorso di cambiamento interiore e inclini ad un lavoro che chiede collaborazione.

In terzo luogo, la volontà di affrontare il cambiamento e il suo sviluppo solleva la questione della competenza. Trasformare individui in leader, che sono disposti a indirizzare e guidare una scuola, una comunità educativa, è di gran lunga il compito più impegnativo e difficile, specie tra chi ha una tendenza a coltivare il proprio orticello e pensare al bene proprio.

Un quarto fattore è quello della titolarità. Poiché ogni responsabilità è demandata alla scuola autonoma, gli *school leaders* saranno motivati a gestire le scuole attraverso uno stile collaborativo di gestione, piuttosto che attraverso un modello top-down tipico del tradizionale amministrare? È in questo contesto che la parola comunità assume rilevanza fondamentale (cfr. «Dirigenti Scuola», 2012) anche se, come sostiene Marco Orsi «per fare comunità ... [occorre intraprendere] un cammino che uno non può fare da solo» (2012, p. 33).

Fondamenti

Di fronte alla sfida

Tutto ciò rende evidente che, per consentire un miglioramento della gestione delle scuole, si necessita di un cambiamento nei valori, nelle pratiche e nelle relazioni, sviluppando una cultura del servizio e del rispetto. Ciò che si impone è una sfida tecnica e una di adattamento, anche se quest'ultima rimane l'impegno principale. Quando le persone sviluppano nuove competenze e iniziano a lavorare insieme, devono anche ricevere adeguato supporto e formazione (Alessandrini 2012).

Quello che ci preme rilevare è l'impegno significativo che dobbiamo dedicare per sviluppare il "lato umano della gestione" (*human side of management*). Nei programmi di formazione professionale dei dirigenti scolastici o di chi assume ruoli di responsabilità all'interno delle scuole, molto spesso, ci si concentra più sull'addestramento e sul trasferimento di competenze sul piano tecnico, che sulla formazione personale indirizzata alla crescita e allo sviluppo del carattere. A nostro parere, siamo ancora nel Medioevo quando si tratta di formare le persone alla leadership instillando in loro capacità come il coraggio e l'integrità, caratteristiche che, come Teal (1996, p. 36) fa notare, non si possono insegnare e che, di fatto, non trovano adeguato spazio nei piani di formazione previsti.

Nel contempo siamo consapevoli della fiorente letteratura che rende evidente le caratteristiche di un leader efficace (per esempio, Harris et al 2003, Jackson - McDermott 2012, Mortimore - Mortimore 1991), ma anche le richieste avanzate rispetto al suo ruolo, richieste a volte quasi impossibili da soddisfare. Ciò che emerge è, infatti, l'esigenza di un leader considerato come «creatura purosangue politicamente e spiritualmente consapevole, credibile, concreta e pratica» (Duignan 1998, pp. 21-22).

Così, mentre le richieste rispetto al ruolo aumentano, abbiamo bisogno di creare opportunità e spazi di crescita personali in cui gli aspiranti leader possano sviluppare quelle competenze adatte a seguire lo sviluppo delle persone; infatti, mentre solo alcuni leader hanno una naturale predisposizione all'esercizio di queste abilità, tutti i leader possono diventare competenti. Si ribadisce anche l'opportunità, spesso trascurata, di una fase di praticantato nella formazione alla leadership e

Christopher Bezzina - Giambattista Bufalino - Le sfide future della leadership

nei programmi di sviluppo (Lumby - Crow - Pashiardis 2008) dal momento che la maggior parte dei leader esperiscono spesso una inadeguatezza iniziale legata alla scarsa preparazione iniziale o all'inesperienza.

In questo contesto, vorremmo brevemente suggerire alcune topiche che, a nostro avviso, ogni leader educativo può esplorare sia a livello personale e collettivo e che vanno nella direzione di perseguire quel cambiamento di paradigma auspicato. Naturalmente, lungi dall'essere esaustivi, incoraggiamo il lettore a riflettere e aggiungere il suo.

Apprendimento

John Maxwell (1999) sostiene che per continuare a esercitare la funzione di leader è necessario continuare a imparare. Il principio della formazione permanente dovrebbe essere accolta e praticata da ogni leader (Crowther - Limerick 1998). Un leader non deve mai smettere di migliorare e di imparare. Ogni leader dovrebbe promuovere un ambiente che sviluppi e faciliti l'apprendimento attivo, dove una cultura dell'errore può essere accolta. L'apprendimento è un *modus vivendi* e deve essere valorizzato attraverso la creazione di diverse opportunità da perseguire individualmente e collettivamente. In questo contesto, i leader svolgono un ruolo fondamentale e dovrebbero testimoniare con la loro stessa vita, i principi e i valori che condividono e in cui credono. Sviluppando doti quali la riflessione o l'introspezione, i leader interrogano continuamente il loro modo di fare, riflettendo sulla pratica e sull'azione, alla ricerca di risposte e di nuovi interrogativi. Ponendo la persona al centro della relazione, ogni leader dovrebbe offrire opportunità di sviluppo professionale non solo finalizzate al miglioramento delle conoscenze/competenze specialistiche dei propri collaboratori con riferimento al settore/prodotto di specializzazione, bensì aiutare i *follower* a crescere come persone pensanti. Tali opportunità sono fondamentali per sviluppare impegno e lealtà nei confronti della propria organizzazione. Ogni leader ha bisogno di mantenere un piano personale di sviluppo personale per l'apprendimento continuo, bilanciando la propria vita professionale e personale, riservandosi spazio per altri interessi.

Fondamenti

Immaginazione e creatività

Un leader visionario pensa per “salti mentali” tra “ciò che è” e “quello che potrebbe o dovrebbe essere”. L’immaginazione attinge da una profonda comprensione di ciò che è già e si fonda sull’esperienza. Legata all’immaginazione troviamo la qualità della creatività. I leader creativi sono in grado di inventare modi sempre nuovi e originali di vedere la realtà, di creare nuova energia vitale per ogni organizzazione. Per essere creativo, ogni leader deve diventare un agente di cambiamento e di trasformazione. La forza di queste idee non può solo esprimersi sul piano teorico o dell’intenzione, ma una caratteristica fondamentale del leader è quella di fornire l’esempio, di comunicare le proprie convinzioni e idee attraverso il proprio comportamento. Il leader di oggi deve essere visibile – cioè deve essere visto per essere creduto.

Promozione dei valori

Alla base degli obiettivi di un’organizzazione vi è la scelta di un insieme specifico di valori considerati importanti e prioritari. Il leader del 21° secolo dovrebbe essere una persona che crea una cultura o un sistema di valori basati attorno a principi (Covey 1992).

I principi che ogni leader dovrebbe sostenere si basano sull’integrità personale, la credibilità, la fiducia nelle relazioni (Bezzina 2012b, Bezzina 2012c, Kouzes - Posner 1991, Zmuda - Kuklis - Kline 2004), e un impegno per i valori etici e morali come la compassione, l’umiltà e il servizio (Manz 1998, Omotani 2007). È attraverso la testimonianza autentica di queste qualità che le strutture organizzative, i processi e le pratiche dovrebbero essere costruite, modellate e sostenute.

Empowerment

Tendiamo a ricordare con ammirazione quei leader che delegano potere e responsabilità e che fanno sentire i propri *follower* potenti e capaci. Un leader che delega e che consente ai subordinati di sentirsi

Christopher Bezzina - Giambattista Bufalino - Le sfide future della leadership

titolati di responsabilità per i compiti assegnati, sperimenta ciò che Mintzberg (2004) descrive come un *loop empowerment*. Ciò significa che i leader si sentono *empowered* (potenziati) dai loro subordinati. Il *follower*, all'interno di un circuito relazionale circolare retroattivo, restituisce la fiducia, il sostegno e la stima al leader, contribuendo a rafforzare il suo ruolo e la sua visione. Solo persone *empowered* possono pienamente esprimere il proprio potenziale. Quando un leader non può o non è in grado di favorire l'*empowerment* delle persone, lui stesso crea barriere interne all'organizzazione che le persone non sono in grado di superare. Se le barriere persistono a lungo, un *follower* può essere costretto ad arrendersi, o a trasferirsi in un'altra organizzazione in cui può esprimere al massimo il proprio potenziale. Quanto esposto è ben presente nell'esperienza realizzata da Castoldi nella provincia di Trento e che ci trova concordi nelle assunzioni proposte (Castoldi 2012).

La leadership distribuita

Uno dei passaggi fondamentali è la creazione di un approccio collaborativo al processo decisionale, infatti, la leadership non può rimanere prerogativa di una sola persona, ma deve diventare collegiale, basata sul gruppo. I leader di oggi dovrebbero essere formati per instillare spirito di gruppo e per creare team all'interno delle organizzazioni, condividendo con loro azioni e principi piuttosto che imporre loro idee e norme. Una leadership condivisa incoraggia lo sviluppo orizzontale del potere (Dufour 2004, Lambert 2005, Lash 2012), in cui assume rilevanza il profilo dell'insegnante come "creatore di comunità", descritto da Cangì (2012).

Tale definizione di leadership implica una redistribuzione della responsabilità: da qui l'importanza dello sviluppo del *capacity building*. Il *capacity building* può essere descritto come «la competenza collettiva dell'organizzazione intesa come entità finalizzata a creare un cambiamento efficace» (Harvey 2003, p. 21): ciò implica che le organizzazioni devono adottare una cultura del tutto dedicata alla collaborazione che attinga dall'intera gamma di competenze professionali ed esperienze che si possono trovare tra i membri dell'organizzazione.

Fondamenti

La sfida di un leader è far sì che tutti gli elementi dinamici di un'organizzazione lavorino insieme nel rispetto delle differenze individuali e di gruppo, senza imporre uniformità su ciascuna. I leader devono sostenere e creare diverse possibilità di crescita al fine di contribuire a supportare la creazione di una forte etica nel lavoro. Come Omotani rileva, «Out-of-the-box leader [leader fuori dagli schemi] ... supportano dialoghi di comunità» (2007, p. 48).

Apprendimento autentico degli studenti

Spesso si dimentica che i giovani possiedono una ricca e articolata vita autonoma. Né la scuola né l'insegnante può "possedere" loro e considerarli come automi da programmare fornendo "risposte giuste". Ognuno di noi ha il diritto di vivere il proprio destino, il diritto di crearsi una esistenza da sé, in relazione alla propria comunità, anzi più precisamente, a qualcosa che può essere *negoziato, costruito e improvvisato* all'interno della propria comunità. «C'è un certo modo di essere umano, che è il mio modo. Io sono invitato a vivere la mia vita nel mio modo e non nell'imitazione di qualcun altro» (Taylor 1991, p. 28).

Il processo di divenire reali, diventare autentici, veri a se stessi è sicuramente la più profonda e impegnativa delle attività morali che impegna ogni *school leader*. Mentre si auspicano autentiche opportunità di crescita, troppo spesso gli studenti fanno esperienza di un apprendimento non autentico (Starrat 2004), caratterizzato da un trattamento impersonale delle informazioni, da uno scollegamento tra l'allievo e i contenuti di quello che viene studiato; dalla memorizzazione di nozioni che non consentono una crescita umana e spirituale. Gli educatori autentici dovrebbero consentire ai loro studenti di trasformare continuamente (costruire-decostruire-ricostruire) la loro comprensione di se stessi per ricollocarsi all'interno delle possibilità e delle sfide dell'esistenza.

Eroico

«Il management ha una dimensione eroica, perché ha a che fare con

Christopher Bezzina - Giambattista Bufalino - Le sfide future della leadership

le eterne sfide umane e non offre alcune attenuanti per il fallimento o vie di fuga dalle responsabilità. I manager possono essere sconsiderati ed egoisti come ogni altro essere umano, ma possono anche essere i più idealisti e nobili» (Teal 1996, pp. 42-43).

Ci aspettiamo che i leader creino una visione e un valore all'agire, laddove manca; ci aspettiamo che possano fare da collante tra le persone, laddove l'isolamento è la regola, ci aspettiamo che spesso debbano condurre una vita solitaria di fronte alla dura critica degli altri, pronti a resistere e ad affermare saldamenti i propri valori... Non sono queste le ragioni per cui sono chiamati a essere leader?

Mantenere un atteggiamento positivo

Possedere una visione positiva è alla base di ogni successo. Victor Frankl ritiene che «l'ultima delle nostre libertà umane è quella di scegliere il nostro atteggiamento in determinate circostanze». Chi si prende cura dell'atteggiamento di una persona? Fino a quando un lavoro viene fatto e portato a termine, perché preoccuparsi? Come Maxwell afferma, «L'atteggiamento è una scelta» e «colora ogni aspetto della tua vita». Quindi l'atteggiamento nei confronti della vita e delle persone è una questione cruciale. L'autore fa notare che «la persona comune resta in attesa di qualcun altro per motivarlo. Percepisce che le sue condizioni sono responsabili del modo in cui pensa, ma cosa viene prima, l'atteggiamento o le circostanze? ... La verità è che non importa cosa è venuto prima. Non importa quello che è accaduto ieri, il vostro atteggiamento è la vostra scelta di oggi» (2003, p. 91). Non c'è una singola parte delle nostre azioni che non sia influenzata dal nostro atteggiamento.

Se si vuole essere un leader efficace, allora avere un atteggiamento positivo è essenziale. Non solo determina il nostro livello di soddisfazione come persona, ma ha un impatto sul modo in cui gli altri interagiscono con noi. Maxwell sostiene che l'atteggiamento può essere modificato, ma cambiare significa scegliere di cambiare.

Senza dubbio, l'attuale contesto di riforma ha modificato il tradizionale ruolo dei dirigenti scolastici e di ogni leader educativo. Il dirigente scolastico di oggi agisce in un ambiente in continua trasformazione

Fondamenti

ed evoluzione, *servendo* gli studenti, a fronte di sempre più incalzanti e diverse richieste. Tuttavia, intorno alla sua figura si nutrono differenti aspettative e ci si aspetta una continua crescita legata al ruolo nonostante una scarsità di risorse messe a disposizione. Ci si aspetta che migliori la qualità degli insegnanti; che si mantengano scuole sicure e si coinvolga il personale, i genitori e la comunità al fine di creare vere e proprie comunità di apprendimento. Sotto gli occhi vigili dei genitori, delle autorità scolastiche e della comunità più ampia, i dirigenti scolastici sono chiamati a guidare e imparare contemporaneamente. Il leader così diventa un *learner*, pronto a mettersi in gioco, ma allo stesso tempo desideroso di essere messo in discussione da altri e dal contesto sociale in cui lavora.

Tuttavia, fermarsi a riflettere è una sfida realmente impegnativa, un percorso che molti vorrebbero non intraprendere. Allo stesso tempo, è preferibile che il leader possa individuare una persona che è disposta a diventare il suo mentore, in grado di sostenere e supportare il proprio sviluppo personale/professionale. Questo passaggio richiede, però, di affrancarsi dall'eccessiva indipendenza e dal lavoro autonomo cui siamo abituati. Tale sfida porterebbe alla creazione del clima e della cultura che è necessaria per sviluppare, ed *empowerment* e collegialità da perseguire, ad esempio, attraverso diverse azioni: parlare di una visione della scuola spesso e con entusiasmo, incoraggiare i membri della scuola a lavorare in gruppi diversi (per esempio, dipartimenti; livelli interdisciplinari, in laboratori creativi) in modo da sperimentare e mettere alla prova nuove idee.

Osservazioni conclusive

La lista, che è volutamente circoscritta, consente di porre in evidenza come i grandi leader sono impegnati in un esercizio continuo che coinvolge l'apprendimento e molta capacità di esortazione. In quanto parte di una comunità, ogni leader scolastico dovrebbe impegnarsi a ricercare il meglio per il proprio gruppo, per i propri studenti, e per se stesso anche se questo esige di farsi promotori di un cambiamento che coinvolga le medesime persone nella ricerca del bene. I buoni leader studiano il contesto entro cui agiscono; imparano a muoversi lentamente, valutando i propri stili di leadership e la cultura della scuola prima di pensare azioni

Christopher Bezzina - Giambattista Bufalino - Le sfide future della leadership

di intervento possibili. Il cambiamento è un processo lento, non un evento improvviso e definitivo: richiede tempo, pazienza, perseveranza, impegno per i propri ideali in direzione di un miglioramento del rendimento degli insegnanti e dell'apprendimento degli studenti.

Tale persona è anche un individuo disposto a ignorare il risentimento e le critiche che possono giungere. Considerati motivatori, sono in grado di incoraggiare i membri a perseguire i propri obiettivi e a contribuire a infondere loro un senso di eccitazione. I buoni leader aiutano a identificare e celebrare il cuore sociale della natura umana, aiutando a sviluppare talenti individuali, creare valore, e combinare queste attività con passione sufficiente per generare le migliori condizioni possibili allo sviluppo di ogni membro del gruppo.

La leadership è un'impresa complessa. Servono persone eccezionali, a volte eroiche per esercitarla al meglio. Il giusto mix di persone con una forte motivazione nella vita può aiutarci a definire il nostro futuro realizzando quanto finora esposto.

Riferimenti bibliografici

Alessandrini G., *Formazione, organizzazione e comunità di pratiche: un percorso per il cambiamento*, «Dirigenti Scuola», 32, 2012, pp. 34-47.

Bezzina C., *Opening Doors to School Improvement: An Introductory Handbook*, MUT Publications Ltd, Malta 1999.

Id., *Professional Development: A Journey of Growth and Opportunity*, Paper presented at the Malta Society for Educational Administration and Management Professional Development Programme, January 19th, National Curriculum Centre, Hamrun, Malta 2011.

Id., *Is There a Role for Moral Leadership in Today's World?*, Paper Presented at the Malta Association of Work and Organizational Psychology Seminar Series, STC Training Centre, Pembroke, Thursday 20th September 2012.

Id., *Breathing Life Force Into the Workplace: The Essence of Character*, in «The Executive Business Journal», Issue 45, 2012b pp. 8-11.

Fondamenti

Id., *A Gaping Hole in the Canvas: Where Have Our Virtues and Values Gone?*, in «The Executive Business Journal», Issue 46, 2012c, pp.15-19.

Bhindi N. - Duignan P., *Leadership for a New Century: Authenticity, Intentionality, Spirituality and Sensibility*, in «Educational Management & Administration», 25 (2), 1997, pp. 117-132.

Brown J. - Townsend R., *Developing an Ethical Framework*, in «Thrust for Educational Leadership», 27 (3), 1997, pp. 12-14, 2012.

Cangia C., *L'insegnante: un creatore di comunità*, in «Dirigenti Scuola», 32, pp. 110-122.

Castoldi M., *Comunità di pratiche: un'esperienza dal Trentino*, in «Dirigenti Scuola», 32, 2012, pp. 169-181.

Covey S., *Principle Centred Leadership*, Simon & Schuster, New York 1992.

Crowther F. - Limerick B., *Leaders as Learners: Implications for Postmodern Leader Development*, *International Studies in Educational Administration*, 26 (2), 1998, pp. 21-29.

Duignan P., *Authenticity in Leadership: The Rhetoric and the Reality*, Paper presented at the ATEE 23rd Annual Conference, Limerick, Ireland, 24th - 30th August 1998.

DuFour R., *What is a Professional Learning Community?*, in «Educational Leadership», 61 (8), 2004, pp. 6-11.

Fullan M., *Change Forces: Probing the Depths of Educational Reform*, Falmer Press, London 1993.

Harris A., *Distributed School Leadership*, Routledge, London 2009.

Harris A. - Day C. - Hopkins D. - Hadfield M. - Hargreaves, A. - Chapman C., *Effective Leadership for School Improvement*, Routledge Falmer, London 2003.

Harvey S., *Looking to the Future*, in «Ldr», National College for School Leadership, 1 (7), London 2003, pp. 21-23.

Jackson Y. - McDermott V., *Aim High, Achieve More*, Association for Supervision and Curriculum Development, Alexandria 2012, Virginia.

Kouzes J.M. - Posner B.Z., *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It*, Jossey-Bass, San Francisco 1991.

Lambert L., *Leadership Capacity for Lasting School Improvement*, Association for Supervision and Curriculum Development, Alexandria

Christopher Bezzina - Giambattista Bufalino - Le sfide future della leadership

2005, Virginia.

Lashway L., *Ethical Leadership*, in S.C. Smith - P.K. Piele (eds.), *School Leadership: Handbook for Excellence in Student Learning*, 4th edition, Corwin Press, Thousand Oaks 2006, CA, pp. 130-152.

Lumby J. - Crow G. - Pashiardis P. (eds.), *International Handbook on the Preparation and Development of School Leaders*, Routledge, New York 2008.

Manz C.C., *The Leadership Wisdom of Jesus: Practical Lessons for Today*, Berrett-Koehler, San Francisco 1998.

Maxwell J., *Attitude 101*, Thomas Nelson Publishers, 2003.

Mcewen A. - Salters M., *Values and Management: The Role of the Primary School Headteacher*, in «School Leadership & Management», 17 (1), 1997, pp. 69-79.

Mintzberg H., *Managers not MBAs*, Berrett-Koehler, San Francisco 2004.

Mortimore P. - Mortimore J. (eds.), *The Secondary Head*, Chapman, London 1991.

Omotani L.M., *Caring, Serving... Leading*, in P.D. Houston - A.M. Blankstein - R.W. Cole (eds.), *Out-Of-The-Box Leadership*, Corwin Press, Hope Foundation and American Association of School Administrators, Thousand Oaks 2007, CA, pp. 31-48.

Orsi M., *La comunità come realtà: un ruolo per il dirigente*, in «Dirigenti Scuola», 32, 2012, pp. 25-33.

Rubin H., *Through Others Eyes: A Collaborative Model of Leadership*, in P.D. Houston - A.M. Blankstein - R.W. Cole (eds.), *Out-Of-The-Box Leadership*, Corwin Press, Hope Foundation and American Association of School Administrators, Thousand Oaks 2007, CA, pp. 111-132.

Starratt R.J., *Ethical Leadership*, Jossey Bass, San Francisco 2004.

Teal T., *The Human Side of Management*, in «Harvard Business Review», November-December, 1996, pp. 35-44.

Taylor C., *The Ethics of Authenticity*, Harvard University Press, Cambridge 1991, Massachusetts.

Zmuda A. - Kuklis R. - Kline E., *Transforming Schools: Creating a Culture of Continuous Improvement*, Association for Supervision and Curriculum Development, Alexandria 2004, VA.

