



1

Gennaio 2025

Leadership and Soft Skills of a probationary tutor¹

Leadership e Soft Skills del tutor nell'anno di prova

Leonarda Longo, Dorotea Rita Di Carlo

Università degli Studi di Palermo

leonarda.longo@unipa.it
dorotearita.dicarlo@unipa.it

DOI: https://doi.org/10.14668/QTimes_17112

ABSTRACT

The leadership style and soft skills of the tutor represent a determining factor during the induction phase of newly hired teachers. The exercise of good leadership allows the tutor to implement actions that combine the ability to meet the formative, methodological, communicative, and environmental adaptation needs of the newly hired teacher with the ability to act consciously and reflectively, representing the school institution (Fiorucci & Moretti, 2022).

Based on these premises, this contribution aims to illustrate the results obtained from 4 Focus Group sessions held with 37 secondary school teacher tutors. The goal was to explore the leadership styles exercised by each tutor, as well as their relational, organizational, and management soft skills. The reflections emerging from the Focus Groups will be used to design activities aimed at developing a distributed leadership among tutors, in order to enable newly hired teachers to complete their probationary year in a learning environment that encourages them to develop effective teaching practices and successfully integrate into the school community.

¹ Il presente lavoro è frutto delle due autrici. In particolare, L. Longo, ha redatto i paragrafi 1 e 3; D. Di Carlo ha redatto i paragrafi 2, 4 e 5.

Keywords: Leadership, Soft Skills, Tutor, Newly Hired Teacher, Secondary School.

RIASSUNTO

Lo stile di Leadership e le Soft Skills del Tutor rappresentano un fattore determinante durante la fase di induction dell'insegnante neoassunto. L'esercizio di una buona leadership consente al tutor di mettere in atto azioni che coniugano la capacità di rispondere ai bisogni formativi, metodologici, comunicativi e di adattamento all'ambiente scolastico dell'insegnante neoassunto, con la capacità di agire in modo consapevole e riflessivo, rappresentando l'Istituzione Scolastica.

A partire da tali premesse, il presente contributo intende illustrare i risultati ottenuti dalla realizzazione di 4 sessioni di Focus Group, svolte con 37 Tutor degli insegnanti di Scuola Secondaria, attraverso cui si sono voluti esplorare gli stili di Leadership esercitati da ciascun Tutor nonché le loro soft skills relazionali ed organizzativo-gestionali. Le riflessioni emerse dai Focus Group saranno utilizzate per progettare attività finalizzate allo sviluppo di una Leadership diffusa nei tutor, al fine di consentire agli insegnanti neoassunti di svolgere un anno di prova in un ambiente di apprendimento che li incoraggi a sviluppare una pratica didattica efficace e ad integrarsi con successo nella comunità scolastica.

Parole chiave: Leadership, Soft Skills, Tutor, insegnante neoassunto, Scuola Secondaria.

1. L'ATTIVITÀ DI TUTORAGGIO NELL'ANNO DI PROVA DEL NEOASSUNTO TRA *SOFT SKILLS* E *LEADERSHIP*

L'attività di tutoraggio è un'attività formativa indispensabile per lo sviluppo professionale degli insegnanti neoassunti ed è costituita da una continua alternanza (Chaliés *et al.*, 2009) tra momenti di azione sul campo e momenti di riflessione e valutazione delle pratiche educativo-didattiche implementate dall'insegnante neoassunto. In questa attività formativa, il Tutor ricopre un ruolo cruciale per la crescita professionale dell'insegnante nell'anno di prova (Balconi *et al.*, 2020) ed ha il delicato compito di facilitare l'alternanza di questi due momenti -azione e riflessione- e di accompagnare il neoassunto nella valutazione della propria pratica professionale. La figura del Tutor è pertanto associata ad una professionalità complessa che ha il compito di accompagnare l'insegnante neoassunto mediante la riflessione e il confronto. L'esperienza maturata dai Tutor, in questo senso, rappresenta uno strumento significativo e prezioso di confronto per il nuovo docente immesso (Del Gobbo *et al.*, 2023).

Chiaramente, svolgere il ruolo di Tutor implica il possesso di un ventaglio di competenze sia di natura disciplinare che trasversale. Quest'ultima categoria fa riferimento alle Soft Skills indispensabili per risolvere problemi complessi, prendere decisioni anche in situazioni stressanti, lavorare proficuamente in gruppo, organizzare autonomamente ed in modo efficiente il lavoro ed essere flessibili. Tra le Soft Skills annoverate dall'OECD (2020) si fa riferimento sia ad abilità emotive, che ad abilità sociali e cognitive. Nello specifico, l'ambito cognitivo, fa riferimento allo sviluppo del pensiero critico, del pensiero creativo e dell'autoregolazione dei processi di apprendimento; invece, per gli ambiti emotivo e sociale, si fa riferimento all'empatia, all'autoefficacia e alle capacità di

collaborazione e comunicazione, competenze indispensabili per il successo formativo sia dell'alunno sia per quello professionale dell'adulto e, in questo caso, dell'insegnante neoassunto (Ricci & Luppi, 2022). Le Soft Skills si riferiscono, dunque, ad abilità come la capacità di comunicazione, di lavorare in gruppo, di gestire il tempo e di risolvere problemi (Dall'Amico & Verona, 2016). Queste abilità sono necessarie per svolgere un'efficace azione didattica e, nel caso del ruolo del Tutor, sono determinanti per orientare efficacemente gli insegnanti neoassunti nell'anno di prova (Balconi *et. al.*, 2020). Gli insegnanti che ricoprono il ruolo di Tutor e che posseggono efficaci Soft Skills hanno un impatto diretto nell'influenzare l'interesse e l'impegno dei docenti neoassunti, incoraggiandoli ad impegnarsi per conseguire il loro successo formativo e orientandoli nelle scelte educative (Hattie, 2003; Tamaro & Iannotta, 2023). Un insegnante Tutor che possiede tali competenze, infatti, è anche in grado di costruire e mantenere relazioni sociali, ricoprire ruoli di coordinamento e promuovere un clima collaborativo e orientato a rispondere alle esigenze della Scuola in cui si opera (Bruner, 1997). Il Tutor ricopre quindi delle funzioni di accompagnamento dell'insegnante neoassunto e lo fa attraverso tre azioni principali (Paul, 2004): "scortare", nel senso di vigilare affinché il neoassunto non incorra in situazioni complesse, con l'obiettivo di sostenerlo nei momenti di difficoltà e di invitarlo alla riflessione sulle possibilità di intervento; "condurre", ovvero orientare l'insegnante nell'anno di prova attraverso continui feedback per ottenere buoni risultati; "guidare", cioè supportare l'insegnante nel processo decisionale, senza però sostituirsi nell'azione. In tal senso, la funzione di accompagnatore che ricopre il Tutor è analoga a quella di un leader e, per tale ragione, possedere delle buone capacità di leadership potrebbe facilitare il Tutor nel promuovere processi di sviluppo professionale degli insegnanti neoassunti (Fiorucci & Moretti, 2022). Infatti, l'insegnante tutor, per esercitare bene il proprio ruolo, deve anche svolgere la funzione di leader. In sintesi, il tutor è una figura che deve saper combinare una leadership educativa con competenze relazionali ed emotive, creando un ambiente di apprendimento inclusivo, positivo e stimolante per ogni collega (Cramerotti & Ianes, 2022; Romano & Serpieri, 2006).

L'abilità di *Leadership* implica, per il Tutor, la capacità di condurre e coordinare diverse attività formative (Gunter, 2001; Cramerotti & Ianes, 2022) attraverso un modello organizzativo che si focalizzi sulla leadership distribuita e sulla partecipazione costante degli insegnanti nell'anno di prova, consentendo loro di sentirsi parte attiva di una comunità professionale che pone al centro lo sviluppo professionale dei docenti neoassunti (Fiorucci & Moretti, 2022; Moretti, Morini & Giuliani, 2021). In tal senso, la leadership si afferma come opportunità per promuovere situazioni in cui gli insegnanti possono condividere le proprie competenze con i colleghi e possono continuare a sviluppare la loro professionalità (Lovett, 2018).

Per esercitare il ruolo di leader, l'insegnante tutor dovrebbe conoscere le teorie di leadership, dovrebbe saper distinguere il ruolo di un leader da quello di un membro del gruppo e dovrebbe essere in grado di svolgere tali ruoli in modo intercambiabile. «Il leader, infatti, è colui che conduce (con=insieme, ducere=guidare), è colui che mostra la strada e spiega perché lui per primo la intraprende o l'ha intrapresa» (Longo, 2022, p. 88). A questo proposito, le ricerche condotte a livello italiano (Agrati, 2018; Bufalino, 2017; Longo, 2022; Pirola, 2015) evidenziano come una leadership efficace riconosce come centrale sia il ruolo degli insegnanti leader che di coloro che ricoprono il ruolo di membro del gruppo (Paletta, 2020). La leadership deve essere intesa, pertanto, come capacità della persona, in questo caso del tutor di «"condurre" non di "comandare"» (Longo, 2022). Leadership e Soft Skills sono competenze che vanno di pari passo e che sono entrambe necessarie per ricoprire il ruolo di tutor: un leader non può non saper comunicare efficacemente perché ciò comporterebbe difficoltà nel costruire relazioni di fiducia con i neoassunti (Foster, 1989); al

contempo, un tutor con forti Soft Skills ma con scarse capacità di leadership potrebbe faticare a mantenere l'ordine e la direzione del gruppo dei neoassunti (Fiorucci & Moretti, 2022). Le capacità di leadership e le soft skills, quindi, si completano e si rinforzano a vicenda e «aiutano a tessere tutte le interconnessioni possibili che collegano sfera cognitiva e sfera emotiva, etica e capacità di organizzazione, spirito di iniziativa e capacità di comunicazione» (Cinque, 2014, p. 135–136).

2. OBIETTIVO DELLA RICERCA E DESCRIZIONE DEL CAMPIONE

In linea con il quadro teorico sopra descritto, il presente studio ha l'obiettivo di esplorare le percezioni di 37 insegnanti di Scuola Secondaria, sullo stile di leadership principalmente esercitato durante l'esercizio del ruolo di Tutor e sulle Soft Skills di natura relazionale e organizzativo-gestionali.

Nello specifico, per esplorare le percezioni sugli stili di Leadership abbiamo utilizzato un questionario, mentre, per indagare le soft skills relazionali ed organizzativo-gestionali sono state svolte 4 sessioni di Focus Group. I risultati ottenuti saranno utilizzati per progettare attività finalizzate allo sviluppo di una Leadership diffusa nei tutor, al fine di consentire agli insegnanti neoassunti di svolgere un anno di prova in un ambiente di apprendimento che li incoraggi a sviluppare una pratica didattica efficace e ad integrarsi con successo nella comunità scolastica (Cramerotti & Ianes, 2022).

Il campione, non rappresentativo e di convenienza, è stato individuato tra i docenti che insegnano nell'ambito del Corso di Specializzazione per le attività di sostegno e che hanno svolto il ruolo di Tutor dei docenti neoassunti nell'anno di prova. Il campione è costituito da 37 insegnanti della Scuola Secondaria di Primo e Secondo grado, di cui il 78,4% donne e il 21,6% uomini. L'età media dei partecipanti è di 46,4 anni (DS= 7,01). Rispetto alle discipline insegnate, l'86,5% è insegnante di sostegno, il 2,7% insegna lingua e letteratura inglese, il 2,7% insegna religione cattolica e l'8,1% insegna discipline letterarie.

Dei rispondenti, il 35,1% presta servizio nella Scuola Secondaria di Primo grado, invece il 64,9% nella Scuola Secondaria di Secondo grado.

Gli insegnanti che hanno preso parte alla ricerca prestano servizio nella regione siciliana: nello specifico, la sede di servizio del 10,8% si trova nella provincia di Agrigento; quella del 5,4% nella provincia di Caltanissetta; la sede di servizio del 16,2% nella provincia di Trapani e quella del 67,6% nella provincia di Palermo.

Rispetto al titolo di studio, dall'analisi dei dati emerge che il 10,8% ha conseguito un dottorato di ricerca, il 2,7% ha un master di secondo livello, il 2,7% ha una specializzazione post-laurea e l'83,8% ha conseguito una laurea magistrale.

3. DESCRIZIONE DEGLI STRUMENTI DELLA RICERCA

All'interno della nostra ricerca, per esplorare la leadership e le soft skills dell'insegnante tutor ci siamo avvalsi di strumenti sia di natura quantitativa che qualitativa.

È bene precisare che, considerato il carattere preliminare dello studio, si tratta di strumenti di natura auto percettiva circa gli stili di leadership e le soft skills con riferimento specifico al ruolo e alle funzioni del tutor.

3.1 Il questionario

Per esplorare la *Leadership* dell'insegnante tutor siamo partiti dal questionario di Lodini e Luppi (2011), costituito da 18 domande. Il questionario che nasce per indagare la Leadership di genere

proprio perché centrato sulla percezione degli studenti e delle studentesse rispetto agli stili di leadership maschile e femminile, nella nostra ricerca è stato utilizzato per esplorare la percezione degli insegnanti tutor riguardo le loro competenze di leadership (capacità di gestire e guidare la classe, prendere decisioni, motivare gli studenti, risolvere conflitti).

Le domande del questionario nella versione utilizzata nell'ambito del presente studio prevedevano risposte su una scala Likert a 5 punti (1: per niente d'accordo, 2: poco d'accordo, 3: neutrale, 4: d'accordo, 5: molto d'accordo): ai partecipanti è stato chiesto di esprimere il proprio grado di accordo o di disaccordo per ogni affermazione presente in ciascun item.

3.2 Il Focus group

Per indagare la relazione tra *Soft Skills* e *Leadership* del ruolo del tutor, si è fatto uso anche del focus group. Gli insegnanti sono stati suddivisi, in maniera casuale, in quattro gruppi; con ogni gruppo è stata svolta una sessione di Focus Group. Il focus group ha avuto l'obiettivo di esplorare, in modo più approfondito, temi legati alla leadership e alle soft skills dell'insegnante tutor, creando uno spazio di confronto tra i colleghi. Per facilitare la partecipazione di tutti gli insegnanti e per poter analizzare accuratamente le risposte fornite dagli intervistati, si è deciso di svolgere ogni sessione di Focus Group in modalità online, su piattaforma Teams. I focus group sono stati condotti da due ricercatori che hanno svolto rispettivamente la funzione di moderatore e di logista.

Attraverso l'utilizzo della tecnologia è stato possibile, previa autorizzazione da parte degli intervistati, videoregistrare ogni sessione del Focus Group che ha consentito, in un secondo momento, di riportare fedelmente, in forma scritta, tutte le risposte fornite da ciascun insegnante. Successivamente alla trascrizione delle risposte, queste sono state analizzate attraverso il Software Maxqda; tutte le risposte fornite a ciascuna domanda, sono state raggruppate in categorie e, per ognuna di esse, sono state riportate delle risposte esemplificative.

Ogni sessione di focus group ha previsto l'impiego delle seguenti domande stimolo: "Quale relazione esiste tra Leadership e Soft Skills (competenze trasversali) dell'insegnante Tutor secondo Lei?"; "Secondo Lei, quali Soft Skills sono maggiormente implicate nell'esercizio della funzione della Leadership?"; "Riporti un esempio rispetto alla possibile relazione che esiste tra Leadership e Soft Skills dell'insegnante Tutor".

Abbiamo scelto un approccio misto perché convinti che l'uso combinato di tali strumenti riesca a far avere una visione articolata e completa circa la leadership e le soft skills dei tutor.

Nei paragrafi che seguono in particolare verranno illustrati dapprima i principali esiti del questionario, per poi presentare nel dettaglio le risposte emerse dalle 4 sessioni di focus group svolte.

4. ANALISI DEI RISULTATI

4.1 Analisi dei dati del questionario

Rispetto alle risposte fornite al questionario, si riportano di seguito (Tab. 1) le percentuali di frequenza registrate ad ogni item.

Indichi quanto ciascuna delle seguenti affermazioni corrisponde, secondo Lei, alle caratteristiche di un Leader:						
		1	2	3	4	5
		%	%	%	%	%
1	Ha una predisposizione naturale a prendersi cura del suo gruppo di collaboratori	-	-	5,4	29,7	64,9
2	Padroneggia le competenze del proprio campo professionale	-	2,7	10,8	35,1	51,4
3	Usa il proprio potere per farsi obbedire	62,2	8,1	10,8	18,9	-
4	Agisce con razionalità senza farsi condizionare dalle emozioni	-	5,4	43,2	32,4	18,9
5	Persegue i propri obiettivi con determinazione e coraggio	-	-	21,6	29,7	48,6
6	Motiva all'impegno e alla cooperazione	-	-	8,1	13,5	21,6
7	Delega compiti e responsabilità ai suoi collaboratori	8,1	16,2	24,3	35,1	16,2
8	Nel valutare pone molta attenzione agli errori e alle disattenzioni dei collaboratori	10,8	16,2	32,4	32,4	8,1
9	Tende a decidere in modo individuale	40,5	27	21,6	10,8	-
10	È in grado di organizzare il lavoro in modo efficace ed efficiente	-	-	8,1	24,3	67,6
11	Affronta i problemi con pragmatismo e concretezza	-	-	13,5	32,4	54,1
12	Controlla con insistenza l'operato dei membri del gruppo	35,1	27	27	2	2
13	Va oltre il proprio interesse per il bene del gruppo	-	5,4	10,8	35,1	48,6
14	È coerente con i propri ideali e non si lascia corrompere	-	-	8,1	35,1	56,8
15	All'interno del gruppo di lavoro enfatizza in particolare i propri successi personali	59,5	16,2	13,5	8,1	2,7
16	Ha tra le sue qualità carisma e creatività	-	5,4	13,5	24,3	56,8
17	Si pone in competizione con gli altri membri del gruppo	73	16,2	8,1	2,7	-
18	Per prendere decisioni ascolta il punto di vista dei collaboratori	2,7	-	10,8	27	59,5

Tab. 1 Percentuali di frequenza al questionario

Come si evince dalla tabella, rispetto all'item 1, la maggioranza dei rispondenti è d'accordo (29,7%) o è molto d'accordo (64,9%) con l'attribuire importanza alla predisposizione e al prendersi cura del gruppo per un leader. Da ciò è possibile dedurre che, secondo i rispondenti, l'empatia e la cura verso i colleghi sono fortemente associate all'esercizio di una leadership efficace. Per quanto riguarda l'item 2, il 51,4% è d'accordo con l'idea che il leader debba padroneggiare le competenze del proprio campo professionale"; i rispondenti ritengono a tal proposito che le competenze professionali siano una qualità fondamentale per la professionalità dell'insegnante che ricopre il ruolo del leader. Infatti, possedere competenze professionali riflette la preparazione specifica di ciascun insegnante.

Il 62,2% non è d'accordo con l'affermazione secondo cui il leader "Usa il proprio potere per farsi

obbedire". A partire da questo dato è possibile affermare che i leader maggiormente apprezzati non usano il potere in modo coercitivo.

Per la maggior parte dei rispondenti (43,2%), seppur l'emotività sia reputata importante per un leader, essa non viene comunque definita cruciale per operare delle scelte in modo razionale.

Il 48,6% ritiene che il leader persegua i propri obiettivi con determinazione e coraggio, associa infatti la determinazione e il coraggio ad una leadership forte, sottolineando come la perseveranza sia una qualità importante per chi esercita il ruolo di leader.

La motivazione da parte dell'insegnante tutor che ricopre il ruolo di leader, l'impegno e la cooperazione dei colleghi viene considerata di fondamentale importanza, se si considera che il 13,5% dei rispondenti è d'accordo e il 21,6% è molto d'accordo.

All'item 7, si registra una distribuzione variegata rispetto alle percentuali delle risposte. Infatti, la maggioranza degli insegnanti (35,1%) afferma che la delega dei compiti e delle responsabilità ai collaboratori sia necessaria e decisiva per esercitare una leadership efficace, il 24,3%, invece, si dichiara neutrale rispetto a questa affermazione.

Rispetto all'item 8, le valutazioni si concentrano, equamente, su 3 (32,4%) e 4 (32,4%). Ciò indica come, per gli insegnanti, l'attenzione del leader agli errori dei collaboratori è vista come una caratteristica determinante per fornire eventuali feedback correttivi e per promuovere lo sviluppo professionale dell'insegnante nell'anno di prova.

Per quanto riguarda le risposte fornite all'item 9, il 40,5% dei rispondenti dichiara di essere completamente in disaccordo con l'affermazione secondo cui un leader efficace prende le decisioni in maniera individuale. Infatti, i leader che esercitano una leadership educativa sono collaborativi anche nella fase di presa delle decisioni.

All'item 10, il 67,6% degli insegnanti è completamente d'accordo con l'affermazione secondo cui la capacità del leader di organizzare il lavoro è indispensabile per esercitare una leadership educativa e orientata allo sviluppo professionale dell'insegnante.

Alla domanda 11, il 54,1% dei rispondenti assegna un punteggio di 5 alla capacità di pragmatismo e di concretezza del leader, che sono viste come qualità chiave per chi ricopre questo ruolo.

Rispetto all'item 12, invece, il 35,1% degli insegnanti dichiara di essere completamente in disaccordo con l'affermazione contenuta in questa domanda, segnalando che un controllo eccessivo sia una caratteristica non idonea ad un leader che vuole essere promotore dei processi di sviluppo professionale degli insegnanti nell'anno di prova.

Per quanto riguarda l'item 13, la maggior parte dei rispondenti dichiara di essere d'accordo (35,1%) e completamente d'accordo (48,6%), sul fatto che un leader deve essere altruista, qualità essenziale per promuovere il benessere del gruppo con cui lavora.

All'item 14, il 56,8% degli insegnanti dichiara di essere completamente d'accordo nell'identificare in aspetti come la coerenza morale una qualità essenziale per il leader di un gruppo.

Invece, rispetto all'item 15, il 59,5% dei rispondenti attribuisce un punteggio di 1 all'affermazione contenuta nella domanda, indicando che l'enfaticizzazione dei successi personali da parte del leader di un gruppo sia una caratteristica poco apprezzata per esercitare una leadership educativa.

Rispetto alla domanda 16, la maggior parte dei rispondenti dichiara di essere completamente d'accordo (56,8%) sul fatto che un leader efficace deve possedere qualità come carisma e creatività.

Per quanto riguarda l'item 17, il 73%, indica che un leader non dovrebbe entrare in competizione con il proprio gruppo di lavoro, poiché la competizione interna sarebbe poco apprezzata dai membri di un gruppo di lavoro.

Infine, all'item 18, il 59,5% dei rispondenti ritiene che la capacità di ascolto sia fortemente associata **152**

all'esercizio di una leadership efficace.

In conclusione, dalle risposte fornite dagli insegnanti al questionario, si può sintetizzare che le qualità maggiormente apprezzate in un leader sono la cura verso il gruppo, la competenza, l'integrità, l'organizzazione, l'ascolto e il pragmatismo. Al contrario, il controllo insistente, la competizione interna e l'uso del potere per farsi obbedire sono caratteristiche valutate negativamente.

4.2 Analisi dei dati del Focus Group

La partecipazione degli insegnanti Tutor al Focus group è stata attiva e ciò ci ha permesso di raccogliere riflessioni ed esperienze personali su come le competenze di leadership e le soft skills siano strettamente legate tra loro e su come si manifestano nella pratica professionale dell'insegnante Tutor.

Successivamente alla trascrizione delle risposte, queste sono state analizzate attraverso il Software Maxqda; tutte le risposte fornite a ciascuna domanda sono state raggruppate in categorie e per ognuna di esse sono state riportate delle risposte esemplificative.

Nello specifico, rispetto alle risposte fornite alla domanda *“Quale relazione esiste tra Leadership e Soft Skills (competenze trasversali) dell'insegnante secondo Lei?”*, le risposte registrate evidenziano una serie di tematiche comuni riguardo alla relazione tra *Leadership* e *Soft Skills* dell'insegnante. Attraverso l'analisi qualitativa dei dati, è stato possibile identificare alcune principali categorie che evidenziano come le *Soft Skills* siano considerate essenziali per una *Leadership* di successo, che non si limiti solo alla gestione della classe, ma che si estenda alla creazione di un ambiente di apprendimento empatico, equo ed inclusivo per tutti. Le categorie individuate permettono di osservare come le *Soft Skills* siano componenti essenziali per un esercizio corretto ed efficace di *Leadership* educativa. Inoltre, un insegnante tutor che possiede specifiche *Soft Skills* è in grado di esercitare una *Leadership* che sappia gestire il gruppo classe e creare un ambiente positivo e inclusivo. Per una maggiore chiarezza e a scopo esemplificativo, vengono riportate nella tabella di seguito proposta (Tab. 2), tutte le categorie individuate nelle risposte degli insegnanti, la ricorrenza di ciascuna categoria registrata ed alcuni esempi di risposta.

Domanda 1: <i>Quale relazione esiste tra Leadership e Soft Skills (competenze trasversali) dell'insegnante secondo Lei?</i>			
N.	Categoria	Descrizione	Esempi di risposte
32	<i>Relazione tra Leadership e Soft Skills</i>	Molte risposte evidenziano che esiste una relazione forte e interdipendente tra <i>Leadership</i> e competenze trasversali. Le <i>Soft Skills</i> sono considerate essenziali per esercitare una <i>Leadership</i> efficace e di successo.	- “Relazione molto stretta” - “Le <i>Soft Skills</i> sono fondamentali per esercitare una <i>Leadership</i> di successo”.
35	<i>Componenti della Leadership</i>	La maggior parte delle risposte specificano quali <i>Soft Skills</i> sono particolarmente rilevanti per la <i>Leadership</i> educativa.	- “Empatia” - “Capacità di problem solving” - “Comunicazione efficace” - “Gestione dello stress” - “Gestione dei conflitti e lavoro di squadra” - “Capacità di delega e collaborazione”.

29	<i>Empatia e relazione interpersonale</i>	Le risposte sottolineano l'importanza delle <i>Soft Skills</i> per creare un ambiente di apprendimento empatico, inclusivo, motivante e collaborativo.	<ul style="list-style-type: none"> - "Creare un ambiente educativo positivo" - "Favoriscono un ambiente di apprendimento positivo e stimolante" - "Contribuiscono a un clima empatico e di rispetto reciproco e supporto tra i colleghi".
30	<i>Motivazione degli studenti</i>	L'insegnante-leader usa le <i>Soft Skills</i> per motivare e ispirare gli studenti, favorendo lo sviluppo personale e l'autonomia degli alunni.	<ul style="list-style-type: none"> - "Motivare e ispirare gli studenti" - "Motivazione degli studenti ad apprendere" - "Aiuta gli studenti a sviluppare fiducia in se stessi" - "Favorisce il coinvolgimento degli studenti".
32	<i>Leadership inclusiva e relazionale</i>	Le <i>Soft Skills</i> sono essenziali per una <i>Leadership</i> basata sulla relazione e sulla comprensione emotiva, non solo sull'autorità.	<ul style="list-style-type: none"> - "Costruire una relazione di fiducia" - "<i>Leadership</i> educativa non basata sull'autorità" - "Capacità di comprendere le emozioni" - "<i>Leadership</i> autorevole e motivante".
33	<i>Strumenti di gestione del gruppo classe</i>	Le <i>Soft Skills</i> facilitano la gestione del gruppo e migliorano il clima di classe, promuovendo una comunicazione aperta e una collaborazione produttiva.	<ul style="list-style-type: none"> - "Promuovono una comunicazione aperta" - "Favoriscono la gestione della classe" - "Contribuiscono alla costruzione di una comunità di apprendimento forte e resiliente".
29	<i>Adattamento e orientamento al cambiamento</i>	Le <i>Soft Skills</i> aiutano gli insegnanti a essere flessibili e pronti al cambiamento, adattando il proprio stile didattico alle esigenze della classe.	<ul style="list-style-type: none"> - "Capacità adattiva" - "Orientamento al cambiamento" "Predisposto ad adattare il proprio metodo didattico" - "Accogliere l'innovazione".
27	<i>Prerequisito per la Leadership</i>	Alcuni partecipanti indicano le <i>Soft Skills</i> come prerequisito indispensabile per assumere un ruolo di <i>Leadership</i> e garantirne l'efficacia.	<ul style="list-style-type: none"> - "Prerequisito necessario" - "Non esiste autentica <i>Leadership</i> senza competenze trasversali" - "Indispensabili per esercitare la <i>Leadership</i>".
28	<i>Sviluppo e potenziamento delle competenze</i>	Gli insegnanti devono lavorare attivamente sulle <i>Soft Skills</i> per migliorare la loro <i>Leadership</i> e promuovere il successo degli studenti.	<ul style="list-style-type: none"> - "Sviluppare e lavorare sulle <i>Soft Skills</i>" - "Un insegnante che sviluppa e applica queste competenze" - "Le competenze trasversali migliorano l'efficacia dell'insegnante".

Tab. 2 Categorie, descrizioni ed esempi di risposte alla domanda 1 del Focus Group

Rispetto alla seconda domanda stimolo posta durante le quattro sessioni di Focus Group: "Secondo

Lei, quali *Soft Skills* sono maggiormente implicate nell'esercizio della funzione della *Leadership*?”, dall’analisi qualitativa dei dati, vengono individuate nelle risposte fornite dagli insegnanti, molteplici competenze indispensabili per sviluppare la *Leadership*, come ad esempio: l’abilità di gestione delle relazioni e del gruppo, la competenza comunicativa e la capacità di risoluzione dei problemi. Queste competenze si integrano vicendevolmente tra loro e sono necessarie per esercitare una *Leadership* efficace, resiliente e orientata al benessere e allo sviluppo del gruppo di lavoro. Nello specifico, rispetto alle risposte fornite, sono state individuate specifiche *Soft Skills* come maggiormente implicate nell’esercizio della *Leadership* e riportate nella tabella di seguito proposta (Tab. 3):

<i>Domanda 2: Secondo Lei, quali Soft Skills sono maggiormente implicate nell'esercizio della funzione della Leadership?</i>			
N.	Soft Skills	Descrizione	Esempi di risposte
30	<i>Empatia</i>	Capacità di comprendere e condividere le emozioni degli altri, fondamentale per costruire relazioni di fiducia e un ambiente di lavoro positivo.	- “Empatia” - “Essenziale per instaurare relazioni di fiducia” - “Comprendere le emozioni e le motivazioni degli altri”.
27	<i>Comunicazione efficace</i>	Capacità di esprimersi chiaramente e di ascoltare attivamente, utile per facilitare la comprensione reciproca e guidare il gruppo in modo chiaro.	- “Comunicazione efficace” - “Ascolto attivo” - “Capacità di trasmettere idee in modo chiaro”.
29	<i>Intelligenza emotiva</i>	Capacità di riconoscere, comprendere e gestire le proprie emozioni e quelle degli altri per affrontare situazioni difficili in modo razionale e calmo.	- “Intelligenza emotiva” - “Essenziale per mantenere equilibrio” - “Gestire le proprie e altrui emozioni”.
19	<i>Problem solving</i>	Abilità di analizzare situazioni complesse, identificare problemi e trovare soluzioni, importante per una <i>Leadership</i> che risolve efficacemente le difficoltà.	- “Problem solving” - “Capacità di trovare nuove soluzioni” - “Pensiero critico e problem solving”.
22	<i>Flessibilità e adattabilità</i>	Capacità di adattarsi ai cambiamenti e affrontare le sfide con una mentalità aperta e proattiva.	- “Flessibilità” - “Adattabilità” - “Essere aperti al cambiamento” - “Capacità di adattarsi a nuove sfide”.
18	<i>Capacità organizzative e gestione del tempo</i>	Competenze per pianificare, organizzare e gestire le risorse e il tempo in modo efficiente per raggiungere gli obiettivi prefissati.	- “Capacità organizzative” - “Gestione del tempo” - “Organizzare il tempo e le attività”

27	<i>Collaborazione e lavoro di squadra</i>	Abilità di lavorare in modo efficace con gli altri, valorizzando le capacità del gruppo e promuovendo l'inclusione.	- "Collaborazione" - "Capacità di fare squadra" - "Lavorare bene con gli altri" - "Valorizzare le opinioni del team".
27	<i>Capacità di motivare e ispirare</i>	Abilità di stimolare e coinvolgere il team, ispirandolo a raggiungere obiettivi comuni e promuovendo l'autonomia.	- "Motivazione" - "Capacità di ispirare" - "Creare un ambiente di lavoro positivo".
31	<i>Gestione dei conflitti</i>	Capacità di mediare e risolvere conflitti in modo costruttivo, mantenendo un clima di rispetto e collaborazione.	- "Gestione dei conflitti" - "Capacità di mediare" - "Gestire situazioni di conflitto".
17	<i>Visione strategica</i>	Capacità di definire obiettivi a lungo termine e di guidare il gruppo verso una visione condivisa e ispiratrice.	- "Visione strategica" - "Guida verso obiettivi a lungo termine" - "Ispirare verso un futuro condiviso".
24	<i>Capacità decisionale</i>	Abilità di prendere decisioni ponderate e rapide, necessaria per gestire situazioni complesse e guidare efficacemente il gruppo.	- "Capacità decisionale" - "Prendere decisioni rapide" - "Sostenere le proprie scelte".
28	<i>Gestione dello stress</i>	Abilità di mantenere la calma e la resilienza nelle situazioni difficili, utile per essere un modello di stabilità per il team.	- "Gestione dello stress" - "Capacità di mantenere la calma" - "Resilienza nei momenti intensi".
27	<i>Pensiero critico</i>	Capacità di analizzare e valutare le informazioni in modo critico, utile per prendere decisioni informate e strategiche.	- "Pensiero critico" - "Analizzare situazioni complesse" - "Valutare informazioni in modo critico".
29	<i>Autorevolezza</i>	Equilibrio tra l'autorità e un approccio umile e rispettoso verso il gruppo, necessario per instaurare fiducia e rispetto reciproco.	- "Autorevolezza e modestia" - "Atteggiamento non giudicante" - "Correttezza e rispetto verso il proprio lavoro".

Tab. 3 Soft Skills, descrizioni ed esempi di risposte alla domanda 2 del Focus Group

Rispetto alla terza e ultima domanda "Riporti un esempio rispetto alla possibile relazione che esiste tra Leadership e Soft Skills dell'insegnante". Sono state individuate, nelle risposte fornite, delle categorie che mostrano come le *Soft Skills* siano integrate nella *Leadership* dell'insegnante tutor per promuovere un ambiente inclusivo, collaborativo e orientato alla crescita-degli insegnanti nell'anno

di prova.

Di seguito viene riportata una tabella (Tab. 4) che categorizza le risposte in base alle principali aree tematiche, emerse dall'analisi qualitativa, delle risposte fornite dagli insegnanti e riguardanti alcuni esempi rispetto alla relazione tra *Leadership* e *Soft Skills* nell'insegnamento:

<i>Domanda 3: Riporti un esempio rispetto alla possibile relazione che esiste tra Leadership e Soft Skills dell'insegnante.</i>			
N.	Categoria	Descrizione	Esempi di Risposte
29	<i>Empatia e ascolto attivo</i>	La capacità dell'insegnante di comprendere i sentimenti e le necessità degli studenti, ascoltandoli attivamente per instaurare relazioni positive e di supporto.	<ul style="list-style-type: none"> - "L'insegnante che è capace di ascoltare, anche i silenzi, di comunicare e di mettersi nei panni degli altri sarà un leader attrattivo" - "Empatia: mettersi nei panni dell'altro" - "Non si può instaurare un rapporto con la classe senza comunicazione efficace, empatia e ascolto attivo".
30	<i>Collaborazione e relazioni</i>	La promozione di un ambiente di lavoro positivo e inclusivo, incoraggiando la collaborazione tra studenti, colleghi e famiglie.	<ul style="list-style-type: none"> - "Docente di sostegno per un buon lavoro deve instaurare relazioni positive con colleghi, famiglia ed alunni" - "Il leader, anche in campo didattico, deve essere in grado a scuola di valorizzare l'apporto di tutti" - "Creazione di un ambiente positivo che motivi gli studenti e promuova la collaborazione in classe".
29	<i>Gestione del conflitto e mediazione</i>	La capacità di affrontare e risolvere i conflitti in modo pacifico e costruttivo, promuovendo il dialogo e il rispetto reciproco.	<ul style="list-style-type: none"> - "Gestire il clima teso e caotico creato da discussioni tra studenti" - "Le competenze trasversali presenti nella figura professionale di <i>Leadership</i> potrebbero essere utili nel gestire i conflitti" - "Capacità di risolvere un problema senza crearne altri".
35	<i>Comunicazione efficace</i>	La capacità di trasmettere informazioni in modo chiaro e coinvolgente, adattando il messaggio al pubblico e al contesto.	<ul style="list-style-type: none"> - "Comunicazione efficace: l'insegnante sa adattare il linguaggio in base ai bisogni degli studenti" - "Non si può instaurare un rapporto con la classe senza comunicazione efficace" - "Utilizza una combinazione di comunicazione efficace, empatia e collaborazione per motivare e guidare la classe".

19	<i>Creatività e innovazione</i>	La capacità di affrontare problemi e sfide in modo innovativo, proponendo soluzioni originali e coinvolgenti.	<ul style="list-style-type: none"> - “La capacità di risolvere problemi nella quotidianità scolastica in modo creativo” - “La creatività è un ottimo strumento per rendere i ragazzi interessati” - “Un insegnante leader è sempre pronto a modificare le proprie strategie e metodologie”.
28	<i>Motivazione e coinvolgimento</i>	La capacità dell'insegnante di ispirare e stimolare l'interesse degli studenti verso l'apprendimento, creando un ambiente motivante e proattivo.	<ul style="list-style-type: none"> - “Un insegnante leader motiva, guida e coinvolge ogni studente” - “La capacità di motivare il gruppo ad apprendere” - “L'insegnante può ispirare gli studenti a lavorare insieme e superare le difficoltà”.
28	<i>Adattabilità e flessibilità</i>	L'abilità di adattarsi alle diverse esigenze degli studenti e alle situazioni variabili dell'ambiente scolastico.	<ul style="list-style-type: none"> - “L'insegnante deve adattarsi ai bisogni degli studenti” - “Flessibilità e capacità di adattarsi alle nuove sfide” - “Collaborare insieme a tutte le figure, rendendo flessibili spazi e menti per accogliere tutti indistintamente”.
15	<i>Problem solving</i>	L'abilità di identificare problemi e trovare soluzioni efficaci e pragmatiche per risolverli, anche in situazioni di pressione o emergenza.	<ul style="list-style-type: none"> - “La capacità di risolvere problemi senza crearne altri” - “Problem solving nella quotidianità scolastica” - “Un insegnante con capacità di problem solving sa ispirare e guidare la classe”.
25	<i>Gestione delle emozioni</i>	La capacità di mantenere la calma e gestire le proprie emozioni e quelle degli altri in situazioni di tensione, creando un ambiente sereno e costruttivo.	<ul style="list-style-type: none"> - “Il leader deve saper contenere le preoccupazioni del team, guidando e incoraggiando i membri” - “Gestione dello stress in momenti di tensione” - “L'insegnante mantiene la calma e risolve i problemi in modo costruttivo”.
18	<i>Visione strategica e raggiungimento degli obiettivi</i>	La capacità di definire e guidare verso obiettivi comuni, promuovendo la partecipazione e la collaborazione verso un fine condiviso.	<ul style="list-style-type: none"> - “L'insegnante trasmette agli alunni un obiettivo e lavora con loro per raggiungerlo” - “Visione strategica: mantenere un clima di apprendimento efficace e inclusivo” - “Un leader empatico in grado di ascoltare e interagire adeguatamente favorisce la collaborazione e il clima positivo”.

Tab. 4 Categorie, descrizioni ed esempi di risposte alla domanda 3 del Focus Group

5. CONCLUSIONI

Il lavoro di ricerca fin qui avviato sul legame tra leadership e soft skills dell'insegnante tutor a scuola potrebbe essere oggetto di ulteriore approfondimento attraverso l'impiego di specifici strumenti e mediante il coinvolgimento di un maggior numero di insegnanti tutor. Tuttavia, le risposte registrate sia attraverso il questionario che attraverso il focus group evidenziano che una leadership efficace richiede il possesso, da parte del Tutor, di competenze trasversali. Le risposte raccolte attraverso il focus group, infatti, mettono in luce che il possesso delle Soft Skills, come empatia, comunicazione efficace e problem solving è da considerare fondamentale per orientare efficacemente i neoassunti durante il loro anno di prova. Dalle risposte, inoltre, emergono categorie ben definite come empatia, gestione dei conflitti, visione strategica e flessibilità. Queste sono supportate dai dati ottenuti dalle risposte fornite al questionario, dove aspetti come "determinazione e coraggio" e "delegare compiti e responsabilità" sono considerati determinanti per l'esercizio di una leadership efficace. Inoltre, soft skills come il pensiero critico e flessibile sono percepite come pilastro fondamentale della leadership. I dati del focus group e quelli del questionario sottolineano l'importanza di una leadership collaborativa. Ad esempio, l'affermazione "il leader efficace non prende decisioni in maniera individuale" è accolta negativamente dalla maggioranza dei partecipanti al questionario, così come le discussioni nei focus group hanno evidenziato l'essenzialità della cooperazione per costruire un ambiente scolastico inclusivo e motivante.

I dati del questionario indicano chiaramente che i partecipanti rifiutano l'idea di una leadership autoritaria basata sull'uso del potere coercitivo. Questo aspetto è stato affrontato e confermato anche durante il focus group; infatti, sono state registrate delle osservazioni che associano l'efficacia della leadership a qualità come autorevolezza, comprensione emotiva e capacità di ispirare fiducia.

Nelle risposte registrate dal focus group viene sottolineata la necessità di sviluppare continuamente le Soft Skills per migliorare l'efficacia della leadership. Questo aspetto è indirettamente confermato nei questionari, dove la cura del gruppo e l'attenzione agli errori per fornire feedback costruttivi sono percepiti come aspetti cruciali per l'esercizio di una leadership educativa del Tutor.

In conclusione, i dati raccolti evidenziano coerenza tra le risposte di natura qualitativa e quantitativa. Entrambi i metodi di raccolta dati supportano l'idea che la leadership educativa sia un fenomeno complesso, basato su un insieme integrato di competenze trasversali e sull'abilità di creare un ambiente collaborativo, inclusivo e motivante.

Indubbiamente l'adozione di strumenti dalla natura prevalentemente percettiva dei dati raccolti induce a proseguire nell'approfondimento della tematica, analizzando, con specifici strumenti e coinvolgendo un maggior numero di insegnanti, la relazione tra soft skills e leadership nell'esercizio del ruolo di tutor per i neoassunti.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Agrati, L. S. (2018). The systemic thinking of the school middle-manager. Ideas for professionalization. *Form@re-Open Journal per la formazione in rete*, 18(2), 48–61.
- Balconi, B., Nigris, E., Reggiani, A., & Vannini, I. (2020). Il ruolo e le funzioni del tutor nella scuola. Valutare un corso di formazione attraverso sguardi qualitativi e quantitativi. *LLL*, 16(35), 215-239.
- Bonelli, R., Bonin, A., & Da Re, L. (2022). Lo sviluppo delle soft skills dei tutor all'università: bisogni e pratiche formative. *SIGNORE*, 922-937.

- Bruner, J. (1997). *La cultura dell'educazione: Nuovi orizzonti per la scuola*. Milano: Feltrinelli.
- Bufalino, G. (2017). Leading schools from the Middle. Middle leadership in a context of distributed leadership. *Formazione & Insegnamento. Rivista internazionale di Scienze dell'educazione e della formazione*, 15(3), 149–162.
- Chaliès, S., Cartaut, S., Escalie, G., & Durand, M. (2009). L'utilité du tutorat pour de jeunes enseignants: la preuve par 20 ans d'expérience. *Recherche et formation*, 61, 85-129. DOI: 10.13140/2.1.2411.0720
- Cinque, M. (2014). Dalle virtù alle competenze alle Soft skills. In C. Ciappei, & M. Cinque (Eds.), *Soft skills per il governo dell'agire. La saggezza e le competenze prassico-pragmatiche*. Milano: Franco Angeli.
- Cramerotti, S., & Ianes, D. (2022). Passi verso una leadership inclusiva a scuola. *IUL Research*, 3(5), 151-168.
- Dall'Amico, E., & Verona, S. (2016), *Quali sono le Soft Skill più richieste dalle imprese?*. Torino: Centro Estero per l'Internazionalizzazione Piemonte. Retrieved September 30,
- Del Gobbo, G., Frison, D., Salvini, L., Bonistalli, R., Di Martino, P., Fantozzi, D., Mariotti, E., Montalbano, V., & Roberi, G. (2023). Orientare lo sviluppo professionale dell'insegnante di scuola secondaria neoassunto. Una ricerca collaborativa in Toscana. *Form@ re*, 23, 170-187.
- Fiorucci, M., & Moretti, G. (2022). *La formazione del tutor dei docenti neoassunti. Una prospettiva ecosistemica* (Vol. 9). Roma: TrE-Press.
- Foster, W. (1989). Toward a critical practice of leadership. In J. Smith (a cura di), *Critical perspectives on educational leadership*. New York: Routledge, pp. 39-62.
- Gunter, H. M. (2001). Critical approaches to leadership in education. *Journal of Educational Enquiry*, 2(2), 94-108.
- Hattie, J. (2003). Teachers Make a Difference, What is the research evidence?. *Interpretations*, 36(2), 27–38.
- La Marca, A. (2019). *Soft skills e saggezza a scuola* (Vol. 63). Brescia: Editrice Morcelliana.
- Lodini, E., & Luppi, E. (2011). Misurare gli atteggiamenti verso la leadership femminile e maschile in un'ottica di educazione di genere. *Journal of Educational, Cultural and Psychological Studies (ECPS Journal)*, 2(3), 103-127.
- Longo, L. (2022). *Leadership all'Università*. Brescia: Editrice Morcelliana.
- Lovett, S. (2018). *Advocacy for teacher leadership: Opportunity, preparation, support, and pathways*. Springer.
- Moretti, G., Morini, A. L., & Giuliani, A. (2021). La funzione strategica dell'Università per il miglioramento della qualità dei contesti educativi sul territorio. *Excellence and innovation in learning and teaching: research and practices: 6, special issue, 2021*, 63-75.
- OECD. (2020). *Back to the Future of Education: Four OECD Scenarios for Schooling. Educational Research and Innovation*. OECD Publishing.
- Paletta, A. (2020). *Dirigenza scolastica e middle management. Distribuire la leadership per migliorare l'efficacia della scuola*. Bononia: University press.
- Paul, M. (2004). *L'accompagnement, une posture professionnelle spécifique*. Paris: L'Harmattan.
- Pirola, L. (2015). Middle management and school autonomy in Italy: the case of teachers as «Instrumental Functions». *Journal of Educational, Cultural and Psychological Studies (ECPS Journal)*, (11), 89–101.
- Ricci, A., & Luppi, E. (2022). La promozione delle soft skills fra riflessività e autovalutazione nel processo di apprendimento. Uno studio esplorativo all'interno di un percorso di formazione

all'imprenditorialità. *COLLANA SIRD*, 658-672.

Romano, T., & Serpieri, R. (2006). La leadership educativa nel sistema scolastico italiano: tra istituzioni e competenze. *Swiss Journal of Educational Research*, 28(S), 77-102.

Tamaro, R., & Iannotta, I. S. (2023). Formare gli insegnanti alle soft skills: innovare la didattica universitaria per promuovere i saperi trasferibili. *Lifelong Lifewide Learning*, 19(42), 287-295.

Copyright (©) 2025 Loredana Longo, Dorotea Rita Di Carlo



This work is licensed under a Creative Commons Attribution NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.

How to cite this paper: Longo, L., Di Carlo, D.R. (2025). Leadership e Soft Skills del tutor nell'anno di prova [Leadership and Soft Skills of a probationary tutor]. *QTimes webmagazine*, anno XVII, n. 1, 146-161.

https://doi.org/10.14668/QTimes_17112