

## Educational *Leadership* and the Changing School

**Emanuele Berger**

Modern-day schools have been going through periods of reform and innovation for some time. This is due to the growing complexity of the reality we live in, evolving as it is in often unpredictable ways, thus leading our education systems to the awareness of the need to continuously adapt. A more pronounced degree of flexibility is also entailed, with greater authority being placed in the hands of the individual school and a consequent redistribution of power ensuing at all levels (Hopkins, Stoll, Fullan, & Hargreaves, 2003; MacBeath, 1998).

This means every aspect of the school as a whole is involved in the reshaping process— from the overall organisational structure through to the decision-making mechanisms, the pedagogical framework, the syllabi, the teaching processes and up to the management of human and financial resources (Bottani, 2002).

The extent to which the «decision-making map» is undergoing review also implies a re-defining of roles and professional profiles engaged in planning, leading and management. In short, what schools need are new and true local leaders.

The term «leader» here carries with it a wide range of pedagogical, administrative, relational and creative traits. This notion of the term cannot be confined to a mere managerial and/or economic role, as research unrelated to education may rather tend to suggest. From this stance, more and more thought is being given to the idea of *leadership* as a response to social and institutional change, and as a *consequence* of such change.

At the same time, however, *leadership* may also be the *cause* of change within the school environment, triggering and sustaining school development. Anyone in charge of an educational institution or system — be it on the school level, local administration or regional/national government level — cannot be solely preoccupied with the daily business of running schools. They also need to act as change agents, fostering innovation and supporting improvement (Fullan, 2001b). It is precisely in the height of innovation that *leadership* is exalted, and fulfils itself (Quaglino, 1999).

These themes were explored in the Lugano congress, as well as the links between them. Looking at the topics also in evolutionary terms, the congress examined various definitions of *leadership* seen in their looser or tighter relation to school development, while showcasing existing practice and bringing open issues to the fore. Three strands of reflection were thus proposed within which it became possible to highlight the state of the art of research in Switzerland and in other countries in these fields.

In the first strand, called «the concepts of *leadership*», contributions were made in outlining the notion itself of *leadership*, as seen mainly within the educational sphere. We may recall that «*leadership*» is not easily defined on account of the numerous facets and the diverse connotations the concept entails in differing cultural traditions and settings. Many attempts at defining it may be found in research literature, each focusing on distinct issues or features. The most recent tend to expand the domains of the concept, so as to include school heads, teachers, students and local authorities on the one hand, and regional/national policy-makers and administration on the other (Bush & Glover, 2003).

The second strand or topic area, «the roles of *leadership* in school improvement», analyzed the relationship between *leadership* and change, on the basis of the key role played by leaders in making schools better. In brief, as previously stated, if the heightened importance of *leadership* is seen as a consequence of social and institutional change, a greater part of research experience has been focused on looking at how *leadership* may actively contribute to school improvement. Indeed, *leadership* has been repeatedly highlighted as a key factor in school development, whether at the school or the system level (Fullan, 2001a).

The contributions to the third strand concentrated on «*leadership* and its players», looking at some of the practical implications of the increasingly important role attributed to leaders within schools. Particular attention was given to the recruitment and education processes and strategies of school leaders.

Numerous researchers from Switzerland and abroad were invited to present their work at the congress. Most of the contributors' papers and presentations may be viewed and downloaded from <http://ssre05.educanet2.ch/>, under the section «Proceedings».

This edition of the SSRE *Review* focuses on a number of conceptually significant tracks in educational *leadership* thinking. Not only have the papers included been selected on the basis of the quality and relevance of the research work presented, but an attempt has also been made to represent the cultural and linguistic diversity and the array of different scientific approaches and disciplines which certainly characterized the Lugano congress.

The first article in this special edition of the *Review* is by Monica Gather Thurler, whose keynote address opened the first three days of the Lugano congress. The main point in the paper concerns the difficulty encountered by school heads in handling the tensions generated by the needs of their everyday business, the needs of quality assurance and the need for continuous improvement. The author goes on to point out the assorted risks of linguistic misrepresentation which may accompany the use in French of a term that has been carried over from English. She concludes demonstrating how *leadership* must develop together with research on *leadership*.

The second article has been contributed by Andy Hargreaves (also a keynote speaker at the congress), in collaboration with Dean Fink. The two researchers, basing their assertions on a seminal study carried out in Canada over many years, (Hargreaves & Goodson, 2006) propose an innovative vision of *leadership*. The latter is defined as «*sustainable*» and issues from a pragmatic, conceptual framework aiming at transforming reality on the basis of research results. The concept carries a highly epistemological standing of activist engagement with it which Hargreaves, inspired here by Ivor Goodson (1999), defines as the position of the «*public intellectual*». According to the authors, «Sustainable educational *leadership* and improvement preserve and develop deep learning for all that spreads and lasts, in ways that do no harm to and indeed create positive benefit for others around us, now and in the future» (Hargreaves & Fink, 2003).

The third paper by Stephan Gerhard Huber provides a precious overview of the most recent international developments in the field of educational *leadership*. The overview emerges from a detailed-analysis exploratory study of the principal tendencies in educational *leadership* in 15 countries. Huber reports that a substantial paradigmatic shift is underway within the field, the result being that the school is no longer considered a static, self-replicating system, but rather a «learning organization». The obvious consequence to this shift, for example, involves also a shift in the way the role of the school head is conceptualized: from that of a manager handling the present state of affairs to a vision of a role centered on change and school improvement, thus on a vision focusing on *leadership* and on the human dimension of leading a school.

The research findings illustrated within Bruno Leutwyler and Priska Sieber's article deal with the changes which have taken place within the last few years in the German-speaking part of Switzerland, in the circumstance of schools having become partially autonomous institutions. As a result, the institutional role of the school manager has been developed. The authors, on a mandate received from the Teachers' Union (LCH), wished to verify the extent to which those most directly affected by the change accepted the new internal career possibilities for teachers, who could now become school heads, or assume other managerial roles. The results indicate a largely positive reaction, in particular among

women teachers. Among the reasons cited, one was the possibility of obtaining formal recognition (increased prestige and higher wages) for a series of duties for which, up till now, no specific recognition had been envisaged. Another expectation tied to the possibility of professional advancement would also mean the relief from the burden of numerous tasks not inherent to teaching, tasks now formally assigned to a handful of teachers. A further finding emerging from the study also shows how teachers in the survey generally prefer a form of distributed *leadership*, rather than that of the traditional school «superhero».

The subsequent article is by Italian researchers Roberto Serpieri and Immacolata Romano. It elaborates upon the concept of educational *leadership* on the basis of a case study within the context of the Italian school system. In particular, the authors looked at how an Italian school manager adapted to the reforms taking place within the Italian school system, and the subsequent new «emerging responsibilities» which came as a result. The school manager is perceived here as a player acting autonomously and competently in his role, a player who is capable of interacting with his environment, of transforming it and becoming reflexively transformed by it.

The final paper is by Katharina Maag Merki and Brigitte Steinert, and does not deal with the theme of *leadership* directly. Rather, it analyzes the effects of an organizational structuring of schools, defined as «partially autonomous», requiring the presence of one or more qualified managers. The principal conclusions of the study carried out in 22 Secondary Schools in the Zurich Canton, see students feeling better supported in schools which showed strong collaboration among teachers.

We hope that the articles collected in this special edition of the *Review* will not only provide a broad picture of contemporary research on educational *leadership*, but will also appreciably sustain reflection and practice, while stimulating more further research needed on the issues raised.

## References

- Bottani, N. (2002). *Insegnanti al timone?* Bologna: Il Mulino.
- Bush, T., & Glover, D. (2003). *School Leadership: Concepts and Evidence*. London: National College for School Leadership. Disponibile all'URL <http://www.ncsl.org.uk/> [7.8.03].
- Fullan, M. (2001a). *The new meaning of educational change* (3rd ed.). New York: Teachers College Press.
- Fullan, M. (2001b). *The Role of the Head in School Improvement*. London: National College for School Leadership. Disponibile all'URL <http://www.ncsl.org.uk/> [7.8.03].
- Goodson, I. (1999). The Educational Researcher as a Public Intellectual. *British Educational Research Journal*, 25 (3), 277-297.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2003). Sustaining Leadership. *Phi Delta Kappan*, 84 (9), 693-700.

- Hargreaves, A., & Goodson, I. (2006). Educational Change Over Time? The Sustainability and Nonsustainability of Three Decades of Secondary School Change and Continuity. *Educational Administration Quarterly*, 42 (1), 3.41.
- Hopkins, D., Stoll, L., Fullan, M., & Hargreaves, A. (2003). *Leading the Management of Change. Building Capacity for School Development*. London: National College for School Leadership. Disponibile all'URL <http://www.ncsl.org.uk/> [7.8.03].
- MacBeath, J. (1998). *Effective School Leadership. Responding to Change*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Quaglino, G. P. (1999). *Leadership. Nuovi profili di leader per nuovi scenari organizzativi*. Milano: Raffaello Cortina.



# **Leadership educativa e scuola che cambia**

**Emanuele Berger**

La scuola contemporanea vive ormai da tempo una stagione di riforme e di innovazioni. Ciò è originato dalla crescente complessità di una realtà che evolve rapidamente in modo non sempre prevedibile, che porta i nostri sistemi di formazione alla consapevolezza della necessità di continui adattamenti. Essi implicano un accresciuto grado di flessibilità, spingendo così verso una maggiore delega di responsabilità agli istituti scolastici, con una redistribuzione del potere decisionale a tutti i livelli (Hopkins, Stoll, Fullan, & Hargreaves, 2003; MacBeath, 1998).

Si tratta di una riconfigurazione che interessa tutti gli ambiti dell'istituzione scolastica, dalla struttura organizzativa generale, ai meccanismi di presa di decisione, all'organizzazione pedagogica, ai programmi d'insegnamento, all'attività didattica, alla gestione del personale fino all'allocazione delle risorse finanziarie (Bottani, 2002).

Una revisione di tale portata della «mappa della decisionalità» implica anche la definizione di professioni e ruoli nuovi, in grado di progettare, condurre e gestire gli ambiti di loro competenza: la scuola, insomma, ha bisogno di veri e propri *leader* locali.

Il concetto di *leader* assume qui un'accezione ampia, comprensiva degli aspetti pedagogici, amministrativi, relazionali, creativi, ecc.; non si tratta perciò di una figura unicamente manageriale e/o economicista, secondo le suggestioni derivanti da ambienti estranei al panorama della ricerca educativa.

Sulla base di tali presupposti, vi è dunque oggi una crescente attenzione alla *leadership* come una risposta ai mutamenti sociali e istituzionali, quindi come una *conseguenza* dei mutamenti sociali e istituzionali.

Ma non bisogna dimenticare che la stessa *leadership* può anche essere *causa* del cambiamento interno della scuola. Il responsabile di un sistema di formazione – che sia un istituto scolastico, un'amministrazione o uno Stato – non può unicamente gestire il quotidiano, ma deve pure essere un agente di cambiamento, stimolare l'innovazione e sostenere le iniziative di miglioramento (Fullan, 2001b). Ed è proprio nel momento innovativo che la *leadership* viene esaltata, che si può pienamente realizzare (Quaglino, 1999).

Al congresso di Lugano sono state esplorate queste tematiche, le loro interrelazioni, la loro evoluzione storica, le molteplici definizioni di *leadership*, inerenti o meno al cambiamento scolastico, le pratiche esistenti e i problemi aperti. In tal senso sono stati proposti tre assi di riflessione, grazie ai quali è stato possibile delineare lo stato dell'arte della ricerca sul tema, in Svizzera e in altri paesi.

In primo luogo, l'asse denominato «I concetti della *leadership*» ha voluto contribuire a delimitare la nozione stessa di *leadership*, in particolare proponendo delle definizioni in campo educativo. E' stato infatti rilevato come tale concetto, per le sue innumerevoli sfaccettature e riflessi nelle diverse sensibilità culturali e tradizioni, non si presti facilmente ad una definizione univoca. La letteratura enumera molteplici tentativi con diverse sfumature; le riflessioni più recenti non limitano il campo della *leadership* ai capi d'istituto, ma la estendono ai docenti, agli studenti, alle comunità locali da un lato, e ai responsabili amministrativi, ai politici regionali e nazionali dall'altro (Bush & Glover, 2003).

Un secondo asse tematico, intitolato «Il ruolo della *leadership* nel cambiamento scolastico», ha preso in esame le relazioni esistenti tra *leadership* e cambiamento, partendo proprio dal presupposto del ruolo chiave assunto dalla figura del *leader* in un'ottica di innovazione scolastica. In effetti, come accennato, se l'accresciuta importanza delle *leadership* è vista come una conseguenza dei cambiamenti sociali e istituzionali, una gran parte delle ricerche e delle esperienze si dedica alla scoperta delle modalità attraverso le quali essa può contribuire attivamente al miglioramento della scuola. La *leadership*, infatti, viene da più parti indicata come una chiave per il cambiamento, sia a livello dell'istituto scolastico, sia dell'intero sistema (Fullan, 2001a).

Infine con il terzo asse, dedicato agli «attori della *leadership*», si sono esaminate alcune implicazioni operative dell'accresciuto ruolo dei *leader* nell'ambito della scuola, in particolare sul piano della loro formazione e selezione.

Numerosi ricercatori, svizzeri e stranieri, hanno raccolto l'invito di presentare il proprio lavoro nell'ambito del congresso. La maggior parte dei contributi è visionabile e scaricabile all'URL <http://ssre05.educanet2.ch/>, nella sezione «Atti». Questo numero della Rivista propone alcune piste di riflessione significative sul tema *leadership* scelte sulla base della loro qualità scientifica, della loro rilevanza tematica, di una certa «rappresentatività» di approcci e di discipline, nonché dalla pluralità linguistica e culturale, che ha certamente caratterizzato il convegno di Lugano.

Il primo articolo di questo numero speciale della Rivista è dunque proposto da Monica Gather Thurler, autrice che già aveva aperto la tre giorni luganese. Tema centrale del contributo la difficoltà per il dirigente scolastico di gestire la tensione tra la necessità della gestione quotidiana, il mantenimento della qualità consolidata e la necessità di innovare continuamente. L'autrice passa in rassegna anche alcuni pericoli di distorsione linguistica che possono derivare dall'uso di



un termine di derivazione anglosassone, e conclude dimostrando come lo sviluppo della *leadership* deve coincidere con lo sviluppo della ricerca.

Il secondo contributo è offerto da Andy Hargreaves, pure relatore durante il congresso, con la collaborazione di Dean Fink. I due studiosi, basandosi su un importante studio svolto in Canada sull'arco di numerosi anni (Hargreaves & Goodson, 2006), propongono una visione innovativa della *leadership*, definita «sostenibile» (*sustainable*), attraverso l'elaborazione di un quadro concettuale di tipo pragmatico, interessato alla trasformazione della realtà in base ai risultati della ricerca. Si tratta di una posizione epistemologica forte che Hargreaves, ispirandosi a Ivor Goodson (1999) definisce come quella dell'«intellettuale pubblico» (*public intellectual*). La *leadership* sostenibile, secondo gli autori, «preserva e sviluppa per tutti un apprendimento profondo, che si diffonde e che perdura, secondo modalità che non nuociono, ma che invece producono effetti positivi per gli altri attorno a noi, ora e in futuro» (Hargreaves & Fink, 2003).

Nel terzo intervento Stephan Gerhard Huber offre una preziosa panoramica dei più recenti sviluppi internazionali nell'ambito della formazione dei dirigenti scolastici, attraverso uno studio esplorativo che consente di tracciare una descrizione articolata delle principali tendenze in atto nelle 15 nazioni considerate. Huber sostiene che è in atto un sostanziale cambiamento di paradigma in tale settore, che porta in primo luogo a considerare la scuola non più come un'organizzazione statica e riproduttiva, ma come una vera e propria «organizzazione che apprende». Con la logica conseguenza di passare pure – ad esempio – da una concezione del dirigente come amministratore dell'esistente (*manager*) ad una più incentrata sul cambiamento e sul miglioramento della scuola, e quindi ad una visione focalizzata sulla *leadership* e sulle dimensioni umane della direzione d'istituto.

La ricerca illustrata nell'articolo di Bruno Leutwyler e Priska Sieber parte dai cambiamenti sviluppatasi negli ultimi anni nella Svizzera di lingua tedesca, nella quale gli istituti sono stati resi parzialmente autonomi. A seguito di questa evoluzione è stata creata la figura del dirigente scolastico. Gli autori, su mandato del sindacato degli insegnanti (LCH), hanno voluto verificare in quale misura fossero accettate dai diretti interessati le nuove possibilità di carriera interna per gli insegnanti, che possono ora diventare direttori d'istituto o assumere altri ruoli gestionali. Dai risultati emerge una reazione largamente positiva, da parte di tutti, ma in particolare dalle donne. Tra i motivi citati emerge la possibilità di ottenere un riconoscimento formale (maggior prestigio e salario) per l'assunzione di tutta una serie di compiti per i quali finora non era prevista una funzione specifica. Un'altra aspettativa legata alla possibilità di avanzamento professionale riguarda il conseguente sgravio per i docenti da numerosi compiti non strettamente inerenti all'insegnamento, ora assunti formalmente da alcuni docenti.

Dall'inchiesta emerge pure come i rispondenti preferiscano una forma di *leadership* distribuita a quella tradizionale del capo «super-eroe».

Viene poi proposto un articolo degli studiosi italiani Roberto Serpieri e Immacolata Romano, che approfondiscono il concetto di *leadership* educativa attraverso l'analisi di uno studio di caso inserito nel contesto della scuola italiana. In particolare gli autori hanno studiato le modalità di adattamento di un dirigente italiano alle riforme scolastiche italiane, e le conseguenti nuove «competenze emergenti» che nascono dall'interazione di tali realtà. Il dirigente scolastico è qui visto come un soggetto autonomo e competente, in grado di interagire con il contesto, di trasformarlo e di farsi trasformare da esso attraverso un processo riflessivo.

L'articolo conclusivo, proposto da Katharina Maag Merki e Brigitte Steinert, non affronta direttamente il tema della *leadership*, ma analizza gli effetti di una forma organizzativa degli istituti – definita «autonomia parziale» – che non potrebbe esistere senza la presenza di uno o più dirigenti qualificati. Il principale risultato della ricerca, svolta in 22 licei del Canton Zurigo, è che gli alunni si sentono più sostenuti in quelle scuole che possono vantare una forte collaborazione tra insegnanti.

Ci auguriamo che i contributi pubblicati in questo numero speciale della Rivista, oltre ad offrire una panoramica di vasto respiro sulla ricerca contemporanea in materia di *leadership* educativa, possano alimentare in maniera significativa la riflessione e la pratica, nonché rappresentare uno stimolo per ulteriori e necessarie ricerche.

### Riferimenti

- Bottani, N. (2002). *Insegnanti al timone?* Bologna: Il Mulino.
- Bush, T., & Glover, D. (2003). *School Leadership: Concepts and Evidence*. London: National College for School Leadership. Disponibile all'URL <http://www.ncsl.org.uk/> [7.8.03].
- Fullan, M. (2001a). *The new meaning of educational change* (3rd ed.). New York: Teachers College Press.
- Fullan, M. (2001b). *The Role of the Head in School Improvement*. London: National College for School Leadership. Disponibile all'URL <http://www.ncsl.org.uk/> [7.8.03].
- Goodson, I. (1999). The Educational Researcher as a Public Intellectual. *British Educational Research Journal*, 25 (3), 277-297.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2003). Sustaining Leadership. *Phi Delta Kappan*, 84 (9), 693-700.
- Hargreaves, A., & Goodson, I. (2006). Educational Change Over Time? The Sustainability and Nonsustainability of Three Decades of Secondary School Change and Continuity. *Educational Administration Quarterly*, 42 (1), 3.41.
- Hopkins, D., Stoll, L., Fullan, M., & Hargreaves, A. (2003). *Leading the Management of Change. Building Capacity for School Development*. London: National College for School Leadership. Disponibile all'URL <http://www.ncsl.org.uk/> [7.8.03].
- MacBeath, J. (1998). *Effective School Leadership. Responding to Change*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Quaglino, G. P. (1999). *Leadership. Nuovi profili di leader per nuovi scenari organizzativi*. Milano: Raffaello Cortina.