

Arianna Giuliani

Dottoranda in Pedagogia – Università degli Studi Roma Tre (Italy)

arianna.giuliani@uniroma3.it

Earley, P. (2013). *Exploring the School Leadership Landscape: Changing demands, changing realities*. London: Bloomsbury.

I profondi mutamenti che hanno interessato il panorama educativo negli ultimi decenni e la complessità propria della *Società della Conoscenza* hanno portato, a partire dagli anni Novanta, ad accrescere l'interesse per il tema della leadership educativa. In un tempo in cui flessibilità ed efficacia sembrano essere elementi fondamentali per una scuola di qualità, sembra più che in passato indispensabile la presenza di figure di riferimento che sappiano rispondere adeguatamente alle richieste ogni volta differenti che provengono dall'interno della scuola e dai suoi *stakeholders*. Con l'obiettivo di comprendere quale possa essere il ruolo del leader educativo rispetto alle performance di una scuola e dei suoi studenti ed il modo in cui le sue funzioni siano mutate nel tempo, questo libro approfondisce gli esiti di quattro ricerche su larga scala svolte nelle scuole inglesi tra il 2002 ed il 2012. La complessità dei dati proposti ed analizzati dall'autore permette al lettore di avere una visione di insieme circa il modo in cui il ruolo del leader educativo si sia modificato nel tempo in Gran Bretagna e di come esso possa influenzare in una scuola i risultati di apprendimento degli studenti, l'organizzazione interna, la qualità dell'insegnamento ed i rapporti con il territorio.

Come Peter Earley afferma in apertura del testo «la leadership è un fattore cruciale nell'efficacia di un'organizzazione ed è un elemento chiave per il successo e lo sviluppo di una scuola» (p. 1), ed è per questo che *Exploring the School Leadership Landscape: Changing demands, changing realities* può essere suggerita ai dirigenti scolastici, a chi si occupa di politiche educative e agli studenti come una lettura essenziale. La linearità e semplicità con cui l'autore struttura il libro lo rende, inoltre, una lettura piacevole ed interessante per chiunque sia interessato ai temi dell'educazione e della leadership, pur non essendone uno specialista.

I nove capitoli che compongono il testo affrontano tematiche affini tra loro volte a delineare il quadro complessivo delle ricerche prese come base di analisi per lo studio di Earley. Uno dei capitoli è a cura di Rob Higham,

codirettore dello studio del 2012 sul *Leadership Landscape*. Le ricerche, di impostazione mista quali-quantitativa, sono state condotte negli anni 2002, 2005, 2007, 2012 nelle scuole inglesi e sono state finanziate dal National College for School Leadership e dal Department for Education.

La ricerca che più di tutte offre un quadro di insieme su quale sia stata l'evoluzione del *landscape* della leadership educativa in Gran Bretagna tra il 2002 ed il 2012 è quella condotta nel 2012. Essa, facendo una panoramica storica sull'evoluzione dell'autonomia scolastica nelle scuole inglesi e del modo in cui è stata interpretata dagli attori coinvolti, mette in luce come il processo di decentralizzazione dalle autonomie locali abbia messo i dirigenti scolastici inglesi nella condizione di coordinare dinamiche complesse quali la gestione di fondi, la cura per lo sviluppo delle risorse umane, l'organizzazione di percorsi per lo sviluppo professionale e l'attenzione per le questioni amministrative. Al fine di approfondire come i dirigenti scolastici abbiano percepito tali mutamenti del proprio ruolo la ricerca ha voluto rilevare come questi abbiano cercato di tenere sotto controllo i cambiamenti politici avvenuti ed ancora in corso e come hanno pensato di rispondere alle nuove richieste fatte loro. I dati rilevati ed evidenziati dall'autore nel testo mettono in luce come i dirigenti scolastici coinvolti nella ricerca si siano definiti consapevoli e proattivi rispetto ai mutamenti in atto. Ciò che emerge dai dati forniti nel testo è che maggiore autonomia per un leader educativo dovrebbe significare, prima di tutto, dedicare maggiore cura alla qualificazione della didattica ed all'apprendimento degli studenti sulla base delle esigenze del proprio contesto di appartenenza, allo sviluppo di sinergie con il territorio e con altre scuole, alla ricerca di fondi che possano supportare la propria scuola per progetti e percorsi di aggiornamento professionale.

Tali riflessioni circa l'importanza di rendere gli ambienti educativi e le loro infrastrutture delle comunità di apprendimento (Bubb & Earley, 2010) flessibili, dialogiche ed impegnate nella valorizzazione di ciò che offre il territorio trovano un riscontro anche in ciò che la letteratura nazionale ed internazionale evidenzia come strategico al fine di favorire lo sviluppo di una leadership distribuita (Spillane, 2005; Domenici & Moretti, 2011; Fenwick & Landri, 2012).

Dato che «i valori educativi del dirigente scolastico, le strategie che utilizza ed il modo in cui interpreta il proprio ruolo di leader hanno un impatto diretto sui processi della scuola e di classe e sulle pratiche che possono qualificare i risultati di apprendimento degli studenti» (Day *et al.*, 2009, p. 33), oggetto di interesse delle ricerche prese in considerazione nello studio di Earley è stata anche la rilevazione degli aspetti demografici e personali dei dirigenti scolastici che hanno preso parte alle rilevazioni e la categorizzazione dei modelli di leadership ed organizzazione scolastica utilizzati. La ricerca condotta

nel 2007, in particolare, mette in luce che i modelli di leadership più efficaci sembrano essere quelli in cui la leadership è distribuita in modo appropriato a tutti i livelli dell'organizzazione scuola, dove sono chiari gli obiettivi ed i canali di comunicazione e dove lo staff educativo percepisce che il proprio ruolo e le proprie opinioni sono tenuti in considerazione e rispettati (p. 63).

La presenza all'interno del libro di Earley di riferimenti al ruolo strategico che la leadership distribuita può assumere nella predisposizione di una organizzazione scolastica di qualità e l'analisi di dati rilevati longitudinalmente consentono di collocarlo tra quelli di rilievo che si occupano di leadership educativa, di cui sono segnalati alcuni titoli nei riferimenti bibliografici.

Negli ultimi decenni numerosi sono stati gli autori esperti del settore educativo che si sono occupati di approfondire i possibili vantaggi in termini di qualità della didattica e di risultati di apprendimento degli studenti di un ambiente educativo in cui le responsabilità siano diffuse, in cui i poteri siano condivisi ed in cui sia posta attenzione all'efficacia comunicativa ed alla formazione professionale di tutti gli attori coinvolti nelle pratiche educative. L'idea che sia importante valorizzare le competenze di ognuno, a tal proposito, porta l'autore a dedicare uno dei capitoli del libro al ruolo che il *Governing Body* che affianca il dirigente scolastico ha e le funzioni che deve assolvere. Così come ogni attore coinvolto, anche queste figure hanno dovuto far fronte ai cambiamenti intervenuti dal 2002 al 2012 a seguito delle riforme sull'autonomia scolastica. Il ruolo del *Governing Body* nelle attività di leadership, come emerge dai dati approfonditi nel testo, modificandosi nel tempo ha aumentato i propri margini di azione e le aree di intervento che sembrano maggiormente coinvolte sono quelle dell'individuazione degli obiettivi della scuola, della scelta delle politiche da adottare e di come utilizzare i fondi a disposizione, del monitoraggio e della valutazione dei progressi della scuola, del supporto da dare al dirigente scolastico e del modo in cui stimolarlo a fare in modo che gli obiettivi fissati siano raggiunti. Importante, inoltre, il ruolo che tali figure professionali hanno nel supportare il dirigente scolastico nell'instaurare relazioni della scuola con il territorio, con altre scuole e con *stakeholders* di ogni tipo.

Tra gli aspetti che l'autore evidenzia nel testo come strategici per migliorare la qualità di ogni scuola in termini di processi di insegnamento ed apprendimento c'è lo sviluppo professionale e l'importanza di garantire al corpo docente ed allo staff educativo opportunità di formazione. Nel contestualizzare il contributo di Earley nella letteratura scientifica contemporanea relativa alla leadership educativa è possibile comprendere come tra gli obiettivi principali di tali pratiche ci sia quello di rendere la scuola una comunità di apprendimento in costante aggiornamento, in cui tutti gli attori coinvolti siano proattivi rispetto alle pratiche utilizzate ed allo stesso tempo propositivi con nuove iniziative da poter progettare.

Delineando le modificazioni avvenute nel campo della leadership scolastica negli ultimi decenni Peter Earley mette in luce nel suo testo il modo in cui le riforme delle politiche educative inglesi abbiano reso indispensabile la formazione di leader educativi diversi da quelli del passato: i concetti chiave che è possibile desumere da una lettura complessiva del testo e che sono riferibili ai «nuovi» dirigenti scolastici sono sicuramente flessibilità, propositività, apertura al cambiamento, condivisione. Dovendo tener conto di quanto stabilito dagli Standard nazionali per i dirigenti scolastici, i leader educativi inglesi sono tenuti inoltre a prestare attenzione a specifiche aree di responsabilità: *ethos* e direzione strategica, monitoraggio dei processi di insegnamento e di apprendimento, maturazione e coordinamento delle persone, sviluppo di reti e collaborazioni tra scuole e con altre agenzie, gestione dei problemi, assunzione di responsabilità (PwC, 2007, pp. 8-9). Una delle difficoltà più grandi che devono saper affrontare, pertanto, oltre all'aumentata autonomia gestionale della scuola, sembra essere quella di trovare il giusto equilibrio tra una leadership «orientata all'obiettivo» ed una leadership «orientata all'apprendimento»; ed infatti in apertura del capitolo 6 è possibile leggere questa pungente riflessione dell'autore: «[...] una sfida fondamentale per i dirigenti scolastici e per gli altri leader nelle scuole è trovare un equilibrio tra le diverse aree di responsabilità e assicurare allo stesso tempo che vengano prestati tempo ed attenzione alle cose che contano. Mantenere l'attenzione su una leadership strategica e orientata all'apprendimento è una sfida continua» (p. 100).

Nell'approfondire quali siano state le più evidenti modificazioni nel panorama della leadership educativa, il libro fa riferimento anche ad alcuni studi longitudinali volti a rilevare in che modo il personale educativo investe il proprio tempo. I dati presentati mettono in luce come la decentralizzazione e l'aumentata autonomia scolastica abbiano portato i dirigenti scolastici a stare molto meno tempo rispetto al passato in classe e a dedicarsi per lo più a questioni organizzative ed amministrative (Stevens *et al.*, 2005). L'unico modo in cui i dirigenti scolastici sembrano avere influenza sui risultati di apprendimento degli studenti e sulla qualità della didattica, in tale contesto, è indirettamente mediante la progettazione di attività di sviluppo professionale per i docenti. Tali percorsi, infatti, qualificando la didattica incrementando la motivazione degli insegnanti e predisponendoli positivamente all'utilizzo di buone pratiche, avrebbero influenze positive sui risultati di apprendimento degli studenti. Delle quattro ricerche prese in considerazione nello studio di Earley, in particolare, quella condotta nel 2007 approfondisce il punto di vista dei dirigenti scolastici rispetto al modo in cui il loro ruolo nella scuola si sia modificato rispetto al passato, e ciò che emerge è che gran parte di questi ritiene che la propria figura sia diventata per lo più strategica e volta a stabilire reti e collaborazioni al di fuori della scuola. Una criticità messa in luce

dagli intervistati, a tal proposito, è quella di essere più operativi sul piano organizzativo ma meno visibili nella scuola e agli occhi degli studenti e dei genitori, pertanto viene evidenziata più volte nel testo l'importanza di riuscire a mantenere un buon equilibrio tra il ruolo che si ha sul piano strategico e su quello che deve essere curato sul piano relazionale.

Ciò che rende il libro accattivante è il carattere longitudinale e la attualità delle sue riflessioni. Le ricerche analizzate dallo studio, infatti, benché nei dieci anni considerati la figura del leader educativo abbia subito modificazioni notevoli e repentine, sembrano essere connesse da un concetto chiave che fa da sfondo a tutta l'esperienza inglese considerata: la leadership orientata all'apprendimento, o leadership per l'apprendimento (Hallinger, 2012). Espressione, questa, formulata da Southworth all'inizio del secolo per riassumere tre diverse funzioni del leader: modellare, monitorare, dialogare.

È ormai evidenziato dai maggiori esperti della letteratura internazionale (Leithwood *et al.*, 2004; Harris *et al.*, 2007; Spillane, 2012) che il ruolo del leader educativo, benché per essere efficace debba cambiare con il mutare delle condizioni socio-economico-culturali specifiche di riferimento, ricopre un ruolo fondamentale per la qualità dell'insegnamento e dell'apprendimento. Una delle responsabilità più grandi che viene a lui riservata, non a caso, è quella di predisporre le condizioni affinché un ambiente educativo possa essere in grado di apprendere e migliorarsi nel tempo, lavorando con lo staff educativo e con gli studenti cercando di superare il modello della struttura gerarchica che un tempo caratterizzava gli ambienti di formazione, che erano intesi come luogo di esercizio del potere più che come luogo di esercizio della democrazia (Fielding, 2012).

Con l'obiettivo di promuovere una leadership orientata all'apprendimento, un leader dovrebbe visitare frequentemente le classi della propria scuola, promuovere attività di formazione professionale al proprio staff educativo, condividere le proprie conoscenze e competenze con gli altri, organizzare incontri in cui discutere sui temi dell'apprendimento, fare dell'apprendimento degli studenti il focus per la valutazione scolastica, utilizzare il monitoraggio come strumento per rilevare dati utili per la progettazione futura.

Il carattere innovativo del testo di Earley sta nel modo in cui contestualizza la figura del leader educativo, ponendolo non come centro del potere ma come nucleo propulsivo volto a far evolvere l'organizzazione scolastica in una comunità di apprendimento, in cui si condividono obiettivi e si incoraggia collaborazione e comunicazione.

Essere un leader scolastico in un panorama educativo mutevole come quello odierno è cosa complessa, ed un leader efficace deve possedere e sviluppare competenze e disposizioni quali la resilienza, la perseveranza, l'in-

telligenza strategica ed emozionale e la sensibilità al contesto. Non esiste un unico approccio alla leadership, un leader efficace è tale quando sa adattare i propri comportamenti al contesto e sa assumere decisioni sulla base delle esigenze specifiche dell'ambiente di appartenenza.

Essere un «buon leader», come è evidenziato nelle riflessioni conclusive del testo, è qualcosa che si apprende per lo più sul posto di lavoro, benché sia opportuno disporre di alcune competenze basilari già da prima di assumere tale ruolo. Progettare percorsi di formazione specifici per diventare dirigenti scolastici, infatti, consente di acquisire conoscenze e consapevolezza di ciò che si andrà a fare, ma è senza dubbio indispensabile potenziare le proprie competenze mediante attività sul campo. Da tempo sono attivi servizi di *mentoring* a supporto di coloro che intraprendono tale professione e nel testo vengono evidenziati come strategici i piani di collaborazione attivati tra dirigenti scolastici di diverse scuole: il confronto e l'osservazione dell'altro, come accade per le pratiche didattiche, ha secondo l'autore i suoi benefici anche sulla formazione continua dei dirigenti scolastici.

Le sfide poste al panorama educativo britannico dopo la riforma per l'autonomia scolastica, sulla base delle riflessioni di Earley, sembrano essere invariate negli anni: la necessità di cambiamento e di crescita, infatti, sembrano essersi mantenute ancora attuali. Tra le sfide per il futuro che l'autore evidenzia come più importanti per i leader educativi ci sono l'importanza di promuovere una leadership distribuita, di definire il ruolo dei «livelli intermedi», di predisporre ambienti educativi in continuo apprendimento.

Come afferma Cranston (2013), nel XXI secolo c'è necessità di professionisti che adottino una leadership proattiva e riflessiva e non di manager che agiscono solo come reazione a ciò che arriva dall'esterno. Importante, oggi, è rendere gli studenti in grado di organizzare autonomamente il proprio apprendimento e divenire loro stessi leader, così da maturare ed essere capaci di prendere una posizione in un mondo in continuo cambiamento (Schleicher, 2012).

Gli esiti dello studio presentato nel testo mostrano che i dirigenti scolastici inglesi percepiscono la maggiore autonomia loro conferita come possibilità di crescita per se stessi e per la propria scuola e come opportunità di condivisione di conoscenze e pratiche con altre realtà scolastiche autonome. L'obiettivo che dovrebbe porsi ogni dirigente scolastico, sostiene l'autore, dovrebbe essere quello di valorizzare la capacità interna di ogni scuola di migliorarsi e di sviluppare *partnerships* al fine di integrare senza turbolenze nei contesti educativi ciò che i cambiamenti politici e culturali portano con sé, nel rispetto ognuno del proprio contesto specifico di riferimento.

Ripercorrendo quanto accaduto in campo educativo in dieci anni, anche supportato da evidenze raccolte sul campo per mezzo di ricerche specifiche, Peter Earley ha delineato i tratti distintivi di una figura professionale

in continuo mutamento, quella del leader educativo. Questo, giorno dopo giorno, dovrebbe interpretare il proprio ruolo in modo flessibile, creativo e proattivo e dovrebbe porsi come obiettivi principali quelli di coordinare in modo efficace le molteplici richieste provenienti dall'ambiente e di riflettere sul nuovo e sul cambiamento come fonti di crescita e non come limiti all'esercizio della propria professionalità.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Day, C., Harris, A., Hadfield, M., & Tolley, H. (2000). *Leading schools in times of change*. McGraw-Hill International.
- Domenici, G., & Moretti, G. (2011). *Leadership educativa e autonomia scolastica: il governo dei processi formativi e gestionali nella scuola di oggi*. Roma: Armando.
- Harris, A., Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., & Hopkins, D. (2007). Distributed leadership and organizational change: Reviewing the evidence. *Journal of Educational Change*, 8(4), 337-347.
- Spillane, J. P. (2012). *Distributed leadership*. New York: John Wiley & Sons.