

**Zeitschrift:** Schweizerische Zeitschrift für Bildungswissenschaften = Revue suisse des sciences de l'éducation = Rivista svizzera di scienze dell'educazione

**Herausgeber:** Schweizerische Gesellschaft für Bildungsforschung

**Band:** 28 (2006)

**Heft:** [1]: Leadership im Bildungsbereich und Schulwandel = Leadership éducationnel et changement de l'école

**Artikel:** Leadership educativa e scuola che cambia

**Autor:** Berger, Emanuele

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-786670>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 22.12.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## **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 nuocciono, 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.