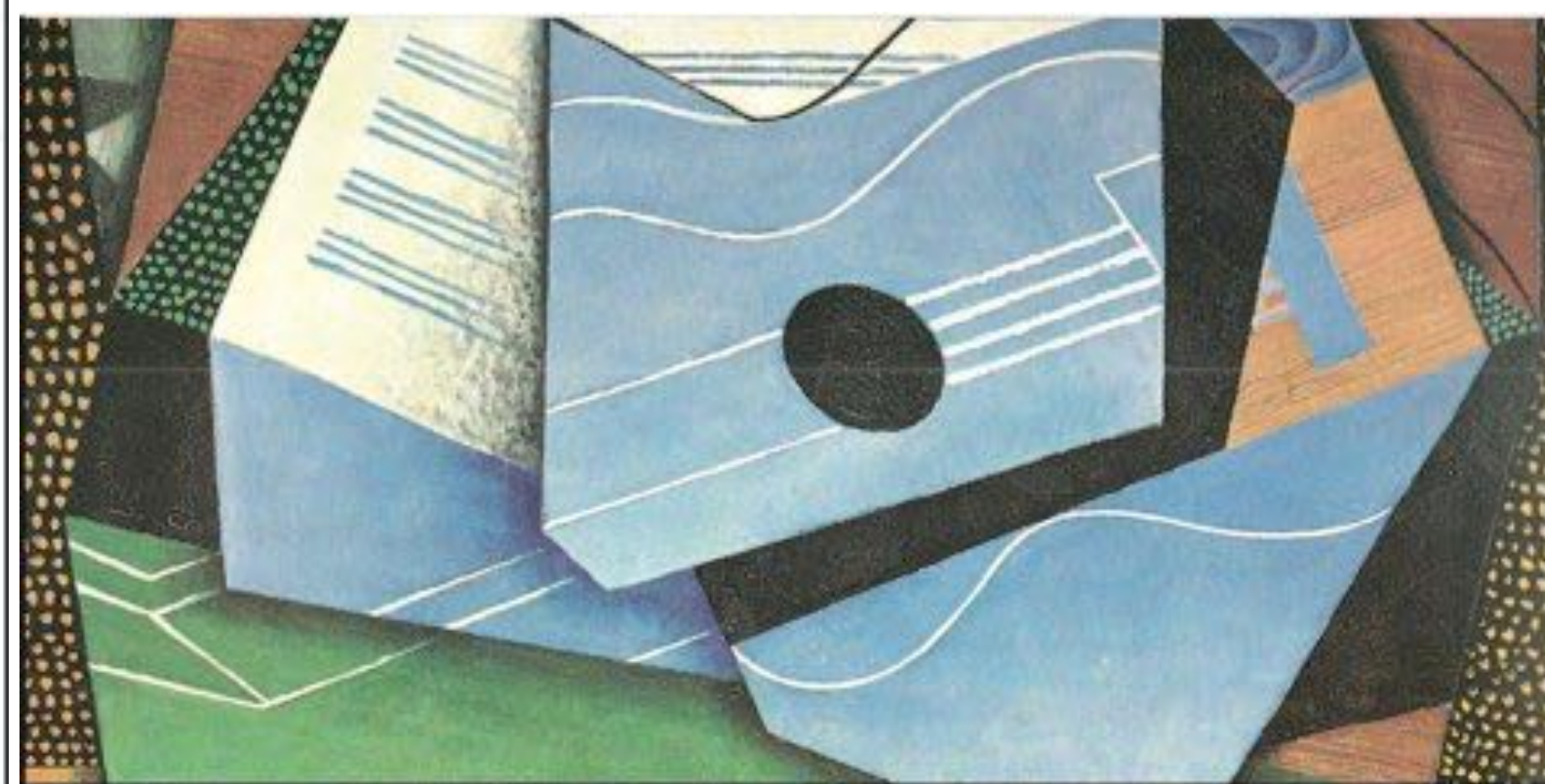
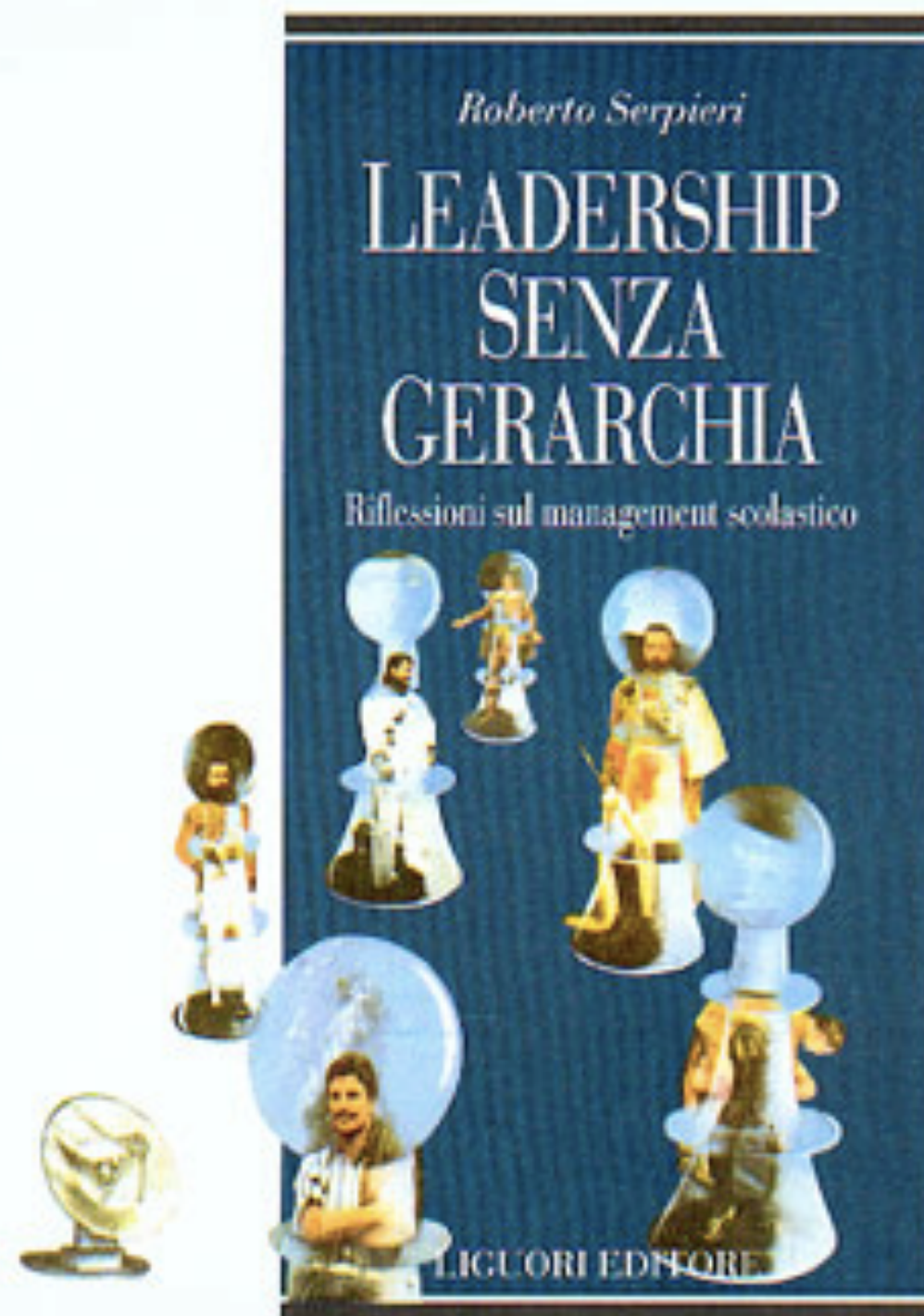




Roberto Serpieri

Senza leadership: un discorso democratico per la scuola

1. Discorsi e contesti della leadership
educativa

Collana
di sociologia

FrancoAngeli

Roberto Serpieri

Senza leadership: la costruzione del dirigente scolastico

Dirigenti e autonomia
nella scuola italiana



Leadership o management?

- Leadership managerialista
 - Trasformatzionale
 - *For learning*
 - Distribuita
- Leadership democratica
 - Micropolitiche...
 - *For learning*
 - Processi nella pratica della scuola democratica

Public Investments vs Neoliberal Education

- Insegnanti molto professionalizzati
 - *Whole-child* curriculum
 - Responsabilità professionale basata sulla fiducia
 - Accesso universale e equità
- Insegnanti de-professionalizzati e sottopagati
 - Riduzione del curriculum
 - Accountability basata su Test
 - Scelta, competizione e efficienza

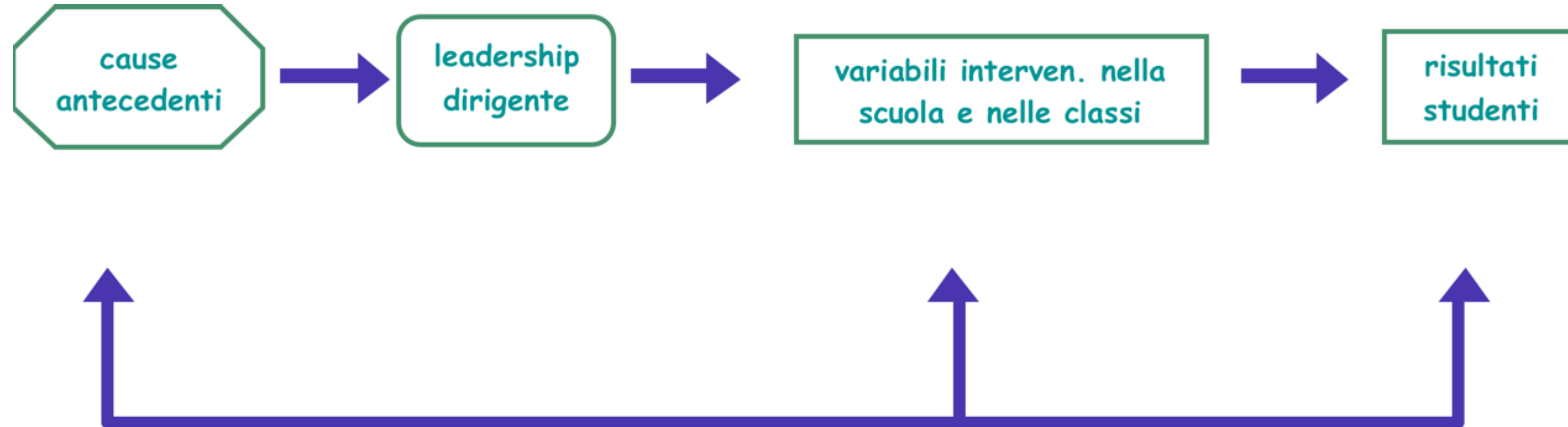
Vie verso la privatizzazione

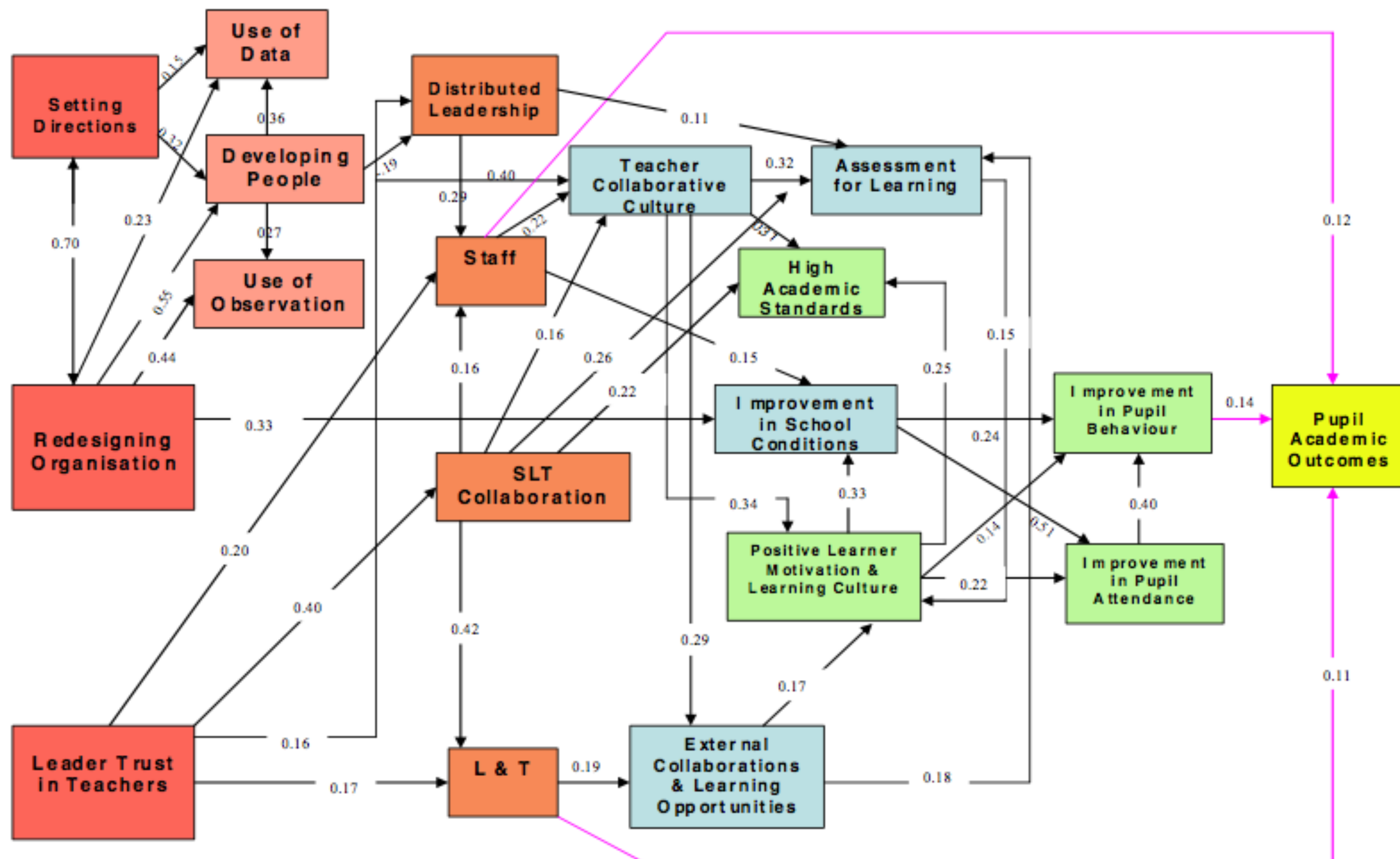
- Ristrutturazione del ruolo dello Stato (Ideologica)
- Diversificazione per promuovere la scelta (Nordica)
- *Scaling up* (*vouchers* Federali vs *charter schools* Statali)
- *De facto* (Spontaneismo di *edupreneurs* in paesi poveri)
- Partnership Pubblico-Privato (tradizioni scuole religiose)
- Attraverso catastrofi (management della eccezionalità)

NPM come privatizzazione endogena

- Complementarità tra privatizzazione esogena e endogena (modello Inglese)
- Decentralizzazione (modello Nordico diviso in 3 direzioni)
- Resistenze dello Stato (modello Napoleonico e le sue contraddizioni)
- Trasformazione Radicale (il puzzle Post-communista)

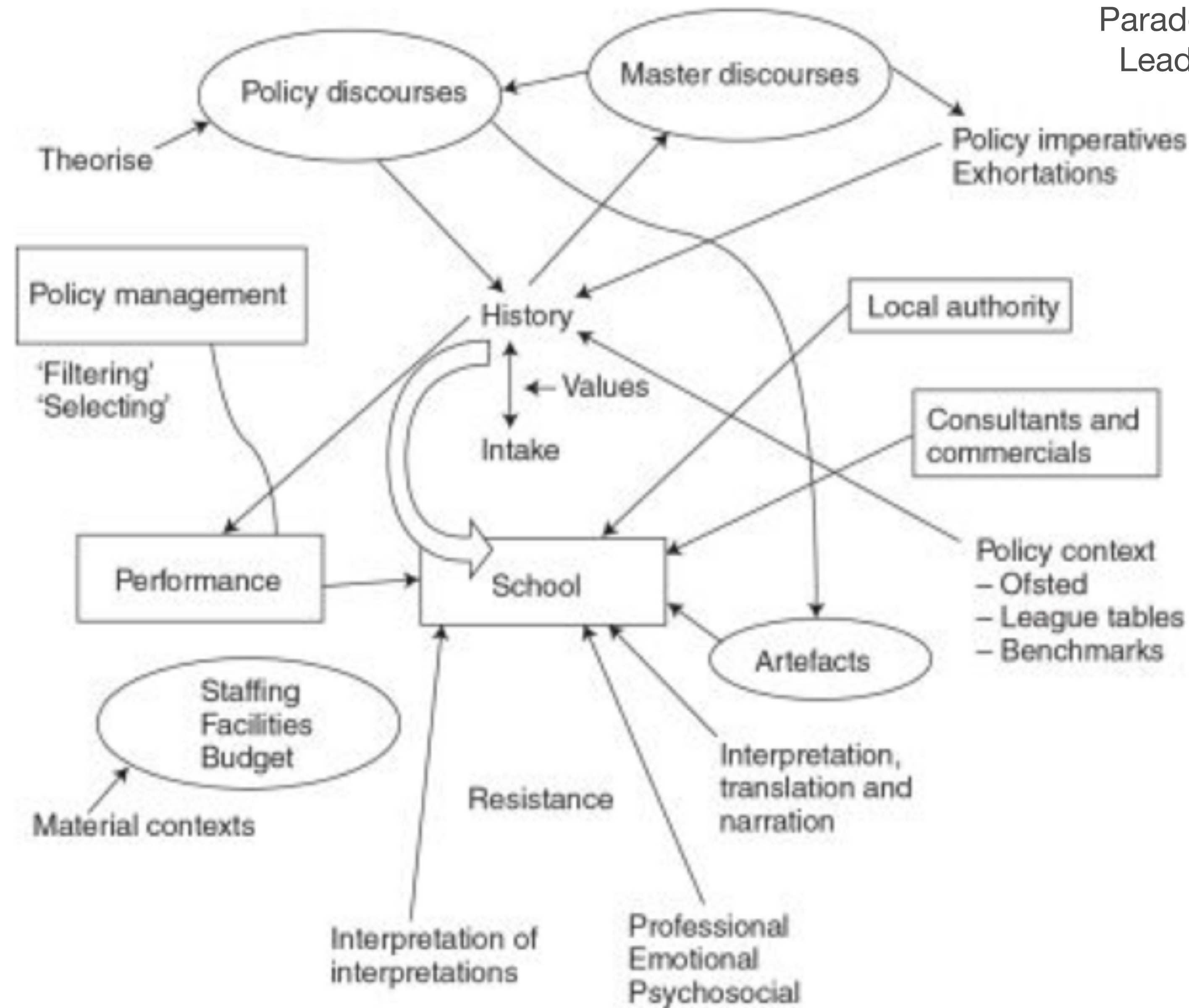
Modello degli effetti mediati con cause antecedenti





Heads Perception of Leadership Practices and Change in Pupil Outcomes over Three Years (2003-05), with standardised solution displayed (Secondary), Day et al. 2009.

Paradosso dei Critical Leadership Studies



Dopo la leadership educativa: managerialista o democratica?

- Leadership
managerialista
 - Trasformatzionale
 - Distribuita
- Leadership
democratica
 - Micropolitiche...
 - Processi nella pratica
della scuola
democratica

Le dimensioni della *leadership* trasformativa

1. **Carisma, ispirazione, *visioning* (creare legami: il “collante”)**
2. **Costruzione del consenso sugli obiettivi**
3. **Elevate aspettative di performance (selezione di personale e contesto)**
4. **Considerazione individuale (i sentimenti e i bisogni dei seguaci)**
5. **Stimolazione intellettuale (riesame degli assunti di base)**
6. **Modellamento (i processi emotivi e le disposizioni valoriali)**
7. **Gestione delle ricompense (*feedback*)**
8. **Strutturazione del potere decisionale (empowerment)**
9. **Elaborazione della cultura (identità organizzativa)**

Caratteristiche strutturali per creare e sostenere la leadership democratica.
Istituzionali:
Titolo specifico, ruoli, e luoghi di discussione che facilitano: • Dispersione della leadership • Diritti decisionali • Riduzione delle differenze di potere e delle ingiustizie distributive
Culturali:
Visione condivisa della democrazia che include: • Articolazione dei principi e delle forme di razionalità democratiche • Affermazione dei diritti e delle capacità di tutti nel contribuire alla leadership dispersa • Impegno comune proteso ad accrescere il livello di consapevolezza attraverso un approccio aperto alla conoscenza • Posizione etica esplicita che marchi una distanza dalle forze strutturali della razionalità strumentale e del mercato • Conoscenza delle pedagogie democratiche • Consapevolezza delle e sfida alle ingiustizie culturali • Riconoscimento del fatto che la vision, in sè, é evolutiva, partecipativa e richiede una • riflessione critica continua che valorizzi adeguatamente il dissenso costruttivo
Sociale:
• Tessuto di relazioni che esprime fiducia e mutua responsabilità, cura e rispetto, fondate su relazioni interpersonali profondamente radicate

Capacità, skills e atteggiamenti per sostenere la leadership democratica	
Capacità e skills:	
• Adattabilità dello status: cedere o acquisire status in maniera appropriata • Virtù comunicative • Indipendenza • Conoscenza e comprensione dei principi e delle pratiche democratiche • Capacità di costruire e sostenere la comunità • Rispetto • Capacità di partecipazione reale • Riflessione critica sul potenziale interno e sul contesto esterno • Coltivazione del “potere con” • Gestione del conflitto	
Atteggiamenti di resistenza:	Atteggiamenti favorevoli:
1. Interesse personale 2. Deferenza 3. Credo nella gerarchia 4. Apatia 5. Scetticismo	6. Responsabilità collettiva 7. Assertività 8. Credo nella collegialità 9. Attivismo 10. Fiducia

Elementi chiave dell'impegno pratico (*engagement*) per sostenere la leadership democratica

- Praticare le forme di razionalità democratica
- Incoraggiare la creatività positiva ed apprezzare i *navigational feelings* [sentimenti in navigazione]
- Incoraggiare l'autonomia e lo spazio creativo come elementi necessari a sostegno della creatività e dell'arricchimento umano
- Incoraggiare un umanesimo critico che valorizzi il potenziale umano di ogni persona e promuova consapevolezza e comprensione della dura realtà della modernità
- Incoraggiare un approccio aperto alla conoscenza
- Partecipazione profonda (coinvolgimento autentico guidato da *navigational feelings* [emozioni in navigazione] e simboli condivisi che richiamino idee ed ideali democratici)
- Azione di direzione che sia facilitativa, crei possibilità e principi guida
- Partecipazione consapevole nei processi di microgenesi
- Azioni quotidiane che creino una cultura del dono piuttosto che una cultura dell'ingiuria
- Raggiungere accordi riguardanti la partecipazione dei gruppi in base ad un complesso insieme di considerazioni e fattori
- Mantenere lo sguardo della leadership sulle questioni educative e mettere in pratica pedagogie democratiche disperse in tutta la comunità scolastica
- Impegnare tempo e risorse per attuare le forme di razionalità democratica perchè esse sono percepite come significative dal punto di vista educativo

NEW PUBLIC MANAGEMENT AND THE REFORM OF EDUCATION

European lessons for policy and practice

Edited by **Helen M. Gunter**, **Emiliano Grimaldi**,
David Hall and **Roberto Serpieri**



SOCIAL THEORY
AND METHODOLOGY
IN EDUCATION RESEARCH

Thinking with Michel Foucault in Educational Leadership

Methodological and Conceptual Challenges

Edited by **Richard Niesche** and **Denise Mifsud**

