

TRACK H.3.

ENGLISH VERSION

Shared leadership: An open debate

Convenors

Antonella Turchi (INDIRE, a.turchi@indire.it)

Elettra Morini (INDIRE, e.morini@indire.it)

Keywords

Shared leadership; distribution of responsibilities; governance; decision making.

Shared leadership is the practice of "governing" a school by enlarging the number of people involved in the decision-making process, in relation to organization, curriculum, innovation, etc. Shared leadership largely distributes responsibilities, providing decision-making opportunities for teachers, staff members, students, parents and community members.

Shared leadership is widely regarded as an alternative to the more traditional forms of school governance, where the school manager (sometimes accompanied by a team that deals with educational or administrative issues), takes most of the decisions, without soliciting participation, advice and feedback from others in the school and in the community (Hopkins D., 2007).

In a large amount of research (see, for example, Barth, 1999; DuFour & Eaker, 1998; Lambert, 1998; Newmann & Wehlage, 1995; Schmoker, 1996; Spillane, Halverson, & Diamond, 2001) has been highlighted that shared leadership develops in school communities some characteristics that are considered vital for the school improvement process, such as:

- decisions and practices are based on inquired based methods: teachers, school managers, students and parents examine the data to find answers and ask new questions. Together they reflect, discuss, analyze, plan and act in order to generate shared knowledge;
- roles and actions reflect a broad involvement, cooperation and collective responsibility. The participants engage in collaborative work through reflection, dialogue and investigation;
- reflexive practice leads coherently to innovation. Reflection allows participants to consider and reconsider their actions, also through tools and methodologies, such as diary, coaching, dialogue, networking, etc.;
- student performance constantly improves (student performance has been considered in a broader sense than scores obtained in tests, as it includes knowledge of themselves and their abilities, social maturity, personal resilience and civic development).

On the other hand, some research (Harris, 2000, Duignam & Marks, 2003, Waite, 2014) highlights how shared leadership can also introduce a variety of complications and complexities that could be avoided in a top-down leadership model. For example, the practice of shared leadership can make the entire decision-making process more difficult and prolonged over time, increasing the complexity and frequency of communications related to school management, to the point of making it burdensome or counterproductive.

This is why the debate on leadership is open, deriving not from a "philosophical" objection to the concept or general approach, but from the difficulty of its planning and execution.

It would be interesting to receive contributions on research and/or experiments that highlight or refute the effects of shared leadership practices on the acquisition of skills of teachers and students; on improving collaborative practices; on the efficiency of decision-making processes and on the implementation of innovation in schools; on improving the student maturation process.

Duignam, P., & Marks, W. (2003). *From competencies to capabilities: Developing shared leadership in schools*. Paper presented at the Australian Council for Educational Leadership Annual Conference.

Harris, A. (2004). *Distributed leadership and school improvement*. *Educational Management*, 32, 11-24.

Leithwood, K., Mascal, B., & Strauss, T. (2009). *Distributed leadership according to the evidence*. Abingdon: Routledge.

Pearce, C.L., & Sims, H.P. (2001) *Shared leadership: toward a multi-level theory of leadership*. *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams*, 7, 115–139.

Pearce, C. L., C. C, Manz, and H. R Sims, Jr. 2009. *Where Do We Go From Here?: Is Shared Leadership the Key to Team Success?* *Organizational Dynamics* 38 (3): 234-38, p. 234.

TRACK H.3.

VERSIONE ITALIANA

Shared Leadership: Un dibattito aperto

Convenors

Antonella Turchi (INDIRE, a.turchi@indire.it)

Elettra Morini (INDIRE, e.morini@indire.it)

Parole chiave

Leadership condivisa; distribuzione delle responsabilità; governance; decision making.

La *shared leadership* è la pratica di “governare” una scuola allargando il numero di persone coinvolte nel processo decisionale relativo all'organizzazione, al curriculum, all'innovazione, etc. La *shared leadership* distribuisce ampiamente le responsabilità, offrendo così opportunità decisionali a insegnanti, componenti dello staff, studenti, genitori e membri della comunità.

La *shared leadership* è ampiamente considerata come un'alternativa alle forme più tradizionali di *governance* scolastica, in cui il Dirigente scolastico, talvolta affiancato da un *team* che si occupa di questioni didattiche o amministrative, prende la maggior parte delle decisioni, senza sollecitare la partecipazione, i consigli e il *feedback* da parte di altri soggetti nella scuola o nella comunità (Hopkins D., 2007).

In una gran quantità di ricerche (si veda, per esempio, Barth, 1999; DuFour & Eaker, 1998; Lambert, 1998; Newmann & Wehlage, 1995; Schmoker, 1996; Spillane, Halverson, & Diamond, 2001) è stato evidenziato come la *shared leadership* sviluppi nelle comunità scolastiche alcune caratteristiche, che vengono considerate vitali per il processo di miglioramento della scuola, quali:

- le decisioni e le pratiche si fondano su modalità *inquired based*: insegnanti, dirigenti scolastici, studenti e genitori esaminano i dati per trovare risposte e porre nuove domande. Insieme riflettono, discutono, analizzano, progettano e agiscono in modo da generare conoscenze condivise;
- i ruoli e le azioni riflettono un ampio coinvolgimento, cooperazione e responsabilità collettiva. I partecipanti si impegnano in un lavoro collaborativo attraverso la riflessione, il dialogo e l'indagine;
- la pratica riflessiva conduce coerentemente all'innovazione. La riflessione, infatti, consente ai partecipanti di considerare e riconsiderare il loro agire, anche tramite strumenti e metodologie, quali il diario, il *coaching*, il dialogo, il *networking*, etc.;
- il rendimento degli studenti è in costante miglioramento (il rendimento degli studenti è stato considerato in un'accezione più ampia rispetto ai punteggi

ottenuti nei test, poiché include la conoscenza di sé stessi e delle proprie capacità, la maturità sociale, la resilienza personale e lo sviluppo civico).

D'altro canto, alcune ricerche (Harris, 2000; Duignam & Marks, 2003; Waite, 2014) evidenziano come la *shared leadership* possa introdurre anche una varietà di complicazioni e complessità che potrebbero essere evitate in un modello di *leadership top-down*. Ad esempio, una *shared leadership* può rendere più difficoltoso e prolungato nel tempo l'intero processo decisionale, aumentando la complessità e la frequenza delle comunicazioni relative alla gestione della scuola, al punto da renderla onerosa o controproducente.

Ecco perché il dibattito sulla *leadership* è aperto, derivando non tanto da un'obiezione "filosofica" al concetto o all'approccio generale, ma soprattutto dalla difficoltà della sua progettazione ed esecuzione.

Sarebbe interessante ricevere contributi su ricerche e/o sperimentazioni che evidenzino o confutino gli effetti di pratiche di leadership condivisa sull'acquisizione di competenze di insegnanti e studenti; sul miglioramento delle pratiche collaborative; sull'efficienza dei processi decisionali e sull'implementazione dell'innovazione nella scuola; sul miglioramento del processo di maturazione degli studenti.

Duignam, P., & Marks, W. (2003). *From competencies to capabilities: Developing share leadership in schools*. Paper presented at the Australian Council for Educational Leadership Annual Conference.

Harris, A. (2004). *Distributed leadership and school improvement*. *Educational Management*, 32, 11-24.

Leithwood, K., Mascal, B., & Strauss, T. (2009). *Distributed leadership according to the evidence*. Abingdon: Routledge.

Pearce, C.L., & Sims, H.P. (2001) *Shared leadership: toward a multi-level theory of leadership*. *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams*, 7, 115–139.

Pearce, C. L., C. C, Manz, and H. R Sims, Jr. 2009. *Where Do We Go From Here?: Is Shared Leadership the Key to Team Success?* *Organizational Dynamics* 38 (3): 234-38, p. 234.