



**UNIVERSITÀ ROMA TRE
DIPARTIMENTO DI SCIENZE DELLA FORMAZIONE**

**La leadership educativa nei paesi dell'Europa latina:
autonomia, identità, responsabilità**

**Educational leadership in Latin Europe:
autonomy, identity, responsibilities**

**Le leadership éducatif dans l'Europe latine:
autonomie, identités, responsabilités**

**Giovanni Moretti, Gaetano Domenici, Giovanna Barzanò
(curatori)**

In co-edizione con il
**MASTER IN LEADERSHIP E MANAGEMENT IN EDUCAZIONE
UNIVERSITÀ ROMA TRE**

LIBRO DEGLI ABSTRACT
ISBN 9788890527333



Comitato Scientifico

Jean-Louis Derouet, *École Normale Supérieure de Lyon-Institut Français de l'Éducation - Chairman F*
Gaetano Domenici, *Università Roma Tre - Chairman IT*

Eleftheria Argyropoulou, *University of Crete GR*
Joao Barroso, *Universidade de Lisboa P*
Giovanna Barzanò, *Ministero Istruzione Università e Ricerca - Institute of Education London IT*
Antonio Bettoni, *Proteo Fare Sapere IT*
Valeria Biasci, *Università Roma Tre IT*
Jean-Claude Chapu, *École Supérieure de l'Éducation Nationale F*
Jean-Émile Charlier, *Université Catholique de Louvain B*
Kathy Kikis-Papadakis, *European Policy Network on School Leadership EU*
Concetta La Rocca, *Università Roma Tre IT*
Marcello Limina, *Ministero Istruzione Università e Ricerca - Direzione Generale Affari Internazionali IT*
Gennaro Lopez, *Proteo Fare Sapere IT*
Lejf Moos, *University of Aarhus DK*
Giovanni Moretti, *Università Roma Tre IT*
Romuald Normand, *Université de Strasbourg F*
Jaap Scheerens, *University of Twente NL*
Roberto Serpieri, *Università Federico II, Napoli IT*

Contatti

Jean-Louis Derouet,
École Normale Supérieure de Lyon-Institut Français de l'Éducation
 19 Allée de Fontenay, 69007 LYON France
 jeanlouis.derouet@ens-lyon.fr
 Tél: 33(0)4 26 73 12 35

Giovanna Barzanò,
Ministero Istruzione Università e Ricerca
 dott.giovanna.barzano@gmail.com

Giovanni Moretti, *Università Roma Tre*
Dipartimento di Scienze della Formazione
 giovanni.moretti@uniroma3.it

Organizzazione

- **Università Roma Tre - Dipartimento di Scienze della Formazione**
- **École Normale Supérieure de Lyon**
- **European Policy Network on School Leadership**
- **Ministero Istruzione Università e Ricerca - Direzione Generale per gli Affari Internazionali**
- **Master in Leadership & Management in Educazione - Università Roma Tre**
- **Proteo Fare Sapere**
- **Association Internationale des Sociologues de Langue Française (Comité de recherche n°7 "Éducation, Formation, Socialisation")**
- **Institut Français de l'Éducation**
- **École Supérieure de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche**

Comitato Tecnico

Chiara Buzzi, Roberto Palma, Bianca Briceag, Rosa Lanzillotta, Vincenza Mugno, Ilaria Bevilacqua, Loredana Di Tommaso, Arianna Giuliani, Arianna Morini

Piazza della Repubblica, 10, aula 37 (II piano)-
 00185 Roma
 Tel + 39 06.57332975 - Fax +39 06.57332976
 latinleadership@uniroma3.it
 http://lme.crisfad.uniroma3.it/latinleadership

Indice

Workshop 1 - Leadership e accountability	p. 8
<i>Accountability and management in Portuguese public school: directors' experiences and opinions</i> AFONSO, Almerindo J. & MARTINS, Fernanda	p. 9
<i>Formazione e transizione da insegnanti a leader educativi</i> Giovanna Barzanò & Giovanni Moretti	p. 10
<i>The perceptions of stakeholders on the evaluation of educational collaborative leadership to improve the performance of the institution: the case of a vocational - technical school in Cyprus</i> Alberto Cassera	p. 11
<i>Critical analysis of output-oriented performance management systems in schools</i> Barbara Kohlstock	p. 12
<i>Estonian School System Strategic Leadership "effects" on School Performance</i> Hasso Kukemelk	p. 13
Workshop 2 - Leadership organizzazione e sviluppo professionale	p. 14
<i>Leadership diffusa, comunità di pratiche e sviluppo professionale degli insegnanti neoassunti</i> Giovanni Moretti & Giuditta Alessandrini	p. 15
<i>Dirigenza scolastica e leadership, tra normativa, ricerche e sperimentazioni</i> Antonio Valentino & Antonio Bettoni	p. 16
<i>Culture enseignante. Le regard des enseignants portugais</i> Paula Borges	p. 18
<i>Les Directeurs de la classe dans l'enseignement articulé de la musique: représentations et expériences</i> Fernanda Martins & Teresa Sarmento	p. 19
<i>Il middle management nella scuola dell'autonomia: Il docente funzione strumentale. Il portfolio come strumento di sviluppo professionale ed organizzativo</i> Lorena Pirola	p. 20
Workshop 3 - Leadership e partecipazione democratica	p. 21
<i>Le leadership éducationnel qui vient des premiers échecs</i> Aliny Lamoglia & Lucia Maria Freitas Perez & Sandra Albernaz de Medeiros	p. 22
<i>Climat scolaire et citoyenneté. Le regard d'élèves portugais</i> Conceição Alves Pinto & Manuela Teixeira	p. 23

L'importance du leadership pour la construction de l'équité des résultats

Adélia Maria Leal Lopes & Elisabete Maria Soares Ferreira

p. 24

Le rôle du leadership éducatif dans les acquisitions des élèves au Brésil

Maria Alice Nogueira & Maria Teresa G. Alves

p. 25

Educational context and value-based leadership model of the adolescents

Émiliane Rubat du Mérac

p. 27

Workshop 4 - Leadership e culture istituzionali

p. 28

Le poids des positions hiérarchiques et des interdépendances locales dans les logiques d'établissements

Perrine Devleeshouwer

p. 29

The direction and management of state schools in Portugal: policies, perspectives and practices (1998-2012)

Mariana Dias

p. 31

Le leadership éducatif en Suisse: des conceptions et cultures de gouvernance différentes aux acceptions et pratiques divergentes

Monica Gather Thurler & Laetitia Progin

p. 32

Les municipalités portugaises dans la provision publique de l'éducation: nature et intentionnalité

João Pinhal

p. 33

La recherche sur l'administration scolaire au Portugal: thèmes, approches et méthodologies

Leonor L. Torres & Licínio C. Lima

p. 34

Leadership e Management nel sistema d'istruzione ellenico: scuola primaria

Vasiliki Vervele

p. 35

Evento - Università Roma Tre - Dipartimento di Scienze della Formazione

p. 38

Traduction en: ITALIEN - ANGLAIS - FRANCAIS

I risultati della ricerca educativa internazionale negli ultimi anni hanno evidenziato un'idea forte: l'evoluzione dei sistemi educativi, sia nell'ambito dell'uguaglianza che in quello dell'efficacia, non può prescindere dal miglioramento di ciascun istituto scolastico.

La questione è dunque quella di comprendere come realizzare questo miglioramento nel contesto dell'autonomia della scuola. A questo proposito la riflessione si è notevolmente arricchita affrontando le questioni dell'azione di coordinamento e governo dell'istituto e della condivisione distribuita delle responsabilità tra dirigenti, insegnanti, famiglie e rappresentanti del territorio.

Lo European Policy Network on School Leadership (EPNoSL) promuove e coordina diverse operazioni in questo ambito: ricerche e diffusione dei risultati, accompagnamento delle politiche educative, costituzione di centri risorse. In questo quadro, l'École Normale Supérieure di Lione e l'Institut Français de l'Éducation hanno organizzato a Lione nell'aprile 2012 un convegno su "Le trasformazioni dell'organizzazione pedagogica negli istituti scolastici: la questione della leadership. Dibattiti sui contributi della ricerca internazionale". Questo incontro ha permesso di realizzare un confronto tra le esperienze anglosassoni e scandinave e le iniziative emergenti nell'Europa latina.

L'interesse per le questioni della leadership è certamente un fatto comune. Tuttavia differenze rilevanti si sono evidenziate a proposito delle tradizioni politiche, dei riferimenti filosofici, delle epistemologie e della successione in cui si sono svolti gli eventi.

Il nuovo convegno di Roma ha l'obiettivo di affrontare la specificità dei percorsi sviluppati dai paesi dell'Europa latina, di comprendere le logiche che li portano oggi a porsi la questione della leadership educativa e di comprendere al tempo stesso le differenze che esistono tra i diversi sistemi nazionali.

Il convegno è organizzato in collaborazione con l'Università Roma Tre, Dipartimento di Scienze della Formazione, che lavora intensamente in questo settore ed ha attivato, già a partire dal 2003, un Master di secondo livello in "Leadership e management in educazione".

Anziché prendere in considerazione le monografie dei singoli paesi, la conferenza affronta alcuni interrogativi trasversali riguardanti le policy e il coinvolgimento degli attori locali nelle questioni della leadership. Le storie dei paesi sono diverse, l'obiettivo cruciale della conferenza consiste nel rendere giustizia alla varietà degli approcci, nel comprendere le logiche e i modi che portano oggi i sistemi a porsi la questione della leadership. Nella prima giornata la sessione di apertura si concentra su una domanda generale: come sono interpretati e messi in atto nei paesi latini i concetti di autonomia della scuola e di leadership educativa rispetto allo scenario dello sviluppo internazionale?

La prima sessione è dedicata alle trasformazioni che coinvolgono l'educazione a seguito dei cambiamenti nelle funzioni dello stato: la crisi del welfare e l'indebolirsi delle burocrazie.

Nella seconda giornata, la seconda sessione affronta le implicazioni e le conseguenze di queste trasformazioni sui nuovi profili professionali e sulle competenze che questi richiedono.

Un panel specifico (sessione tre) tocca il tema, oggi cruciale nell'educazione italiana, delle competenze trasversali nella formazione dei docenti di scuola secondaria.

Nel pomeriggio, la sessione quattro consiste in workshop dove i ricercatori, insieme agli attori impegnati sul campo possono condividere esperienze diverse. Si lavora in gruppi paralleli, ognuno su uno specifico tema, dove vengono presentati e discussi i paper selezionati dal Comitato Scientifico.

Nella terza giornata infine, le sessioni cinque e sei si inoltreranno nelle prospettive future della leadership, muovendo dall'analisi delle atmosfere di leadership e delle sfide dell'oggi.

Traduction en: ANGLAIS - FRANCAIS - ITALIEN

Over the last years international research findings have given rise to the idea that educational progress, whether in terms of equality or effectiveness, mainly rests upon each school's improvement. The crucial point is to understand how to get schools to improve.. Traditional views on school autonomy have benefitted much from approaches tackling issues such as networking and shared decision-making among leaders, teaching staff, families and policy-makers. The European Policy Network on School Leadership (EPNoSL)'s mission is to generate and bring together actions in this field: research and dissemination of research findings, policy support, creation and development of resource centres. It is within this framework that the École Normale Supérieure de Lyon and l'Institut Français de l'Éducation organised a conference called "Transformations in the pedagogical structures of schools: the issue of leadership. Debates around the contribution of international research." in Lyon on 3 and 4 April 2012. This meeting provided a contribution in comparing Anglophone and Scandinavian experiences together with those emerging in Latin Europe. Whereas the issue of leadership is of common interest, significant differences were underscored regarding political traditions, philosophical references, epistemologies, timelines, etc.

The goal of the new conference in Rome is to acknowledge the variety of specific approaches developed by Latin European countries and to unravel the rationale of the processes which have led them to raise the issue of educational leadership, while analysing their differences.

The conference is organised in collaboration with Università Roma Tre, Dipartimento di Scienze della Formazione, which has a special interest in educational leadership issues and since 2003 has been running the advanced Master Programme in "Educational Leadership and Management".

Leaving aside the presentation of national monographies, the conference will address a set of crucial overarching questions concerning the policy framework as well as the engagement of local actors in leadership issues. Day one, the opening session will tackle the following question: how do Latin countries interpret and implement the notion of school autonomy and educational leadership within the context of international development?

Session one will focus on the transformation of education as a consequence of the changes in the function of the state, e.g. the welfare crisis, the breakdown of bureaucracy within the context of a Roman conception of the state.

Day two, session two will tackle the implications and consequences of these transformations with respect to the new professional profiles and the competences they imply.

A specific panel (session three) is then devoted to the Italian context of «Cross competences in secondary teacher education».

In the afternoon the workshops (session four) will allow researchers and actors involved in the field to share their experience. Parallel sessions are foreseen, each focusing on a specific topic.

Day three. The two conclusive sessions (sessions five and six) will attempt to figure out possible future perspectives, starting from the analysis of present atmospheres of leadership and their challenges.

Traduction en: FRANCAIS - ITALIEN - ANGLAIS

Les résultats de la recherche internationale ont fait émerger une idée forte depuis quelques années: les progrès des systèmes éducatifs, que ce soit dans le domaine de l'égalité ou dans celui de l'efficacité, reposent largement sur les progrès de chaque établissement. Toute la question est de savoir comment obtenir cette amélioration. Les réflexions traditionnelles sur l'autonomie des établissements se sont beaucoup enrichies en abordant les questions de la coordination de l'action et de la répartition des responsabilités entre personnels d'encadrement, enseignants, familles,

élus. L'European Policy Network on School Leadership (EPNoSL) suscite et coordonne différentes opérations en ce domaine: recherche et diffusion des résultats de la recherche, accompagnement des politiques, constitution de centres de ressources. Dans ce cadre, l'École Normale Supérieure de Lyon et l'Institut Français de l'Éducation ont organisé à Lyon les 3 et 4 avril 2012 un colloque, "Les transformations de l'organisation pédagogique des établissements scolaires: la question du leadership. Débats autour des apports de la recherche internationale". Cette rencontre a permis d'organiser la confrontation entre l'expérience anglophone et scandinave d'une part et les initiatives émergentes de l'Europe latine d'autre part. Si l'intérêt pour la question du leadership est portage, d'importantes différences sont apparues dans les traditions politiques, les références philosophiques, les épistémologies, les chronologies.

L'objectif du nouveau colloque de Rome est de rendre justice à cette spécificité des démarches développées par les pays de l'Europe latine, de comprendre les logiques qui les amènent aujourd'hui à se poser la question du leadership dans le domaine de l'éducation et d'étudier en même temps les différences qui existent entre eux. Cette manifestation est organisée avec l'Università Roma Tre, Dipartimento di Scienze della Formazione, qui travaille beaucoup dans ce domaine et qui propose en particulier le master "Leadership et management en éducation". La démarche évitera la juxtaposition de monographies nationales et s'organisera plutôt autour de questions transversales qui concernent à la fois les orientations politiques générales et le travail des acteurs locaux. Les histoires des pays sont diverses, l'objet du colloque est de rendre justice à la variété des approches, de comprendre les logiques qui amènent les différents pays à se poser la question du leadership.

Dans la première journée, la séance d'ouverture aborde la question générale: comment les notions d'autonomie des établissements et de leadership sont-elles interprétées et mises en oeuvre dans les pays latins en fonction de leur histoire nationale? La première séance situe ensuite les évolutions qui traversent actuellement l'éducation par rapport aux transformations de l'État: crise des États-providence, critiques de la bureaucratie, etc.

Le deuxième jour, la deuxième séance étudie les conséquences de ces transformations sur la nouvelle définition des métiers et des compétences. Une table ronde (séance n. 3) est spécialement consacrée au thème, très important aujourd'hui en Italie, de la formation des compétences transversales des enseignants de l'enseignement secondaire.

Dans l'après-midi, la quatrième séance est consacrée à des ateliers qui permettent la confrontation des démarches scientifiques avec l'expérience du terrain. Les collègues travaillent par petits groupes organisés à partir des contributions acceptées par le Comité scientifique.

Le troisième jour, les cinquième et sixième séances seront consacrées à une réflexion prospective sur la question du leadership et sa capacité à répondre aux défis d'aujourd'hui.

Workshop 1

Leadership e accountability

Accountability and management in Portuguese public school: directors' experiences and opinions

Almerindo J. Afonso, ajafonso@ie.uminho.pt

Fernanda Martins, fmartins@ie.uminho.pt

Universidade do Minho P

After a brief contextualization of the current administration and management model of public schools in Portugal, under the broader theme of education policies, we present and discuss some theoretical and conceptual characteristics of an accountability model that includes the dimensions (or pillars) of evaluation, answerability and responsabilisation or enforcement.

This theoretical and conceptual framework, supported by an alternative concept of accountability and deliberative democracy (and, therefore, opposed to the neoconservative and neoliberal prevalence more often associated with this issue), will be empirically challenged through research.

Formazione e transizione da insegnanti a leader educativi

Giovanna Barzanò, dott.giovanna.barzano@gmail.com

Institute of Education, London - Ministero dell'Università e della Ricerca IT

Giovanni Moretti, giovanni.moretti@uniroma3.it - Università Roma Tre IT

Alla luce dello stato dell'arte presentato nella letteratura nazionale e internazionale (Crawford, 2012; Mackay, 2012) e tenendo conto dei fattori espliciti e impliciti che hanno portato le persone intervistate a iscriversi al Master Universitario di secondo livello, a distanza e in presenza, in Leadership e Management in Educazione. Direzione e governo dei processi e delle strutture formative nella scuola dell'autonomia, si vuole scoprire sulla base di una ricerca esplorativa:

- Quali sono le motivazioni, implicite o esplicite, che hanno condotto le persone intervistate ad aderire alla proposta formativa del Master, e su quali esperienze o aspetti si basano le loro aspettative di apprendimento personale e di apprendimento sociale.
- Quale tipo di impatto le persone intervistate si aspettano dalla esperienza formativa in corso, con riferimento particolare al modo personale di conoscere e alle personali pratiche professionali, sia nel breve che nel medio o lungo periodo.
- Quale idea di leadership coltivano e quali sono gli aspetti del lavoro di dirigente scolastico da cui sono maggiormente attratti e quali aspetti invece nei confronti dei quali ritengono di avere una qualche resistenza o preoccupazione.
- Quale consapevolezza di sé e della propria professionalità coltivano le persone intervistate, esplicitamente o implicitamente, specie in rapporto ai bisogni di formazione in servizio e di apprendimento, anche condiviso, proiettati nel medio e lungo periodo.

La ricerca esplorativa, prevalentemente qualitativa, coinvolge 85 insegnanti, di cui 50 greci e 35 italiani, iscritti nell'anno 2013 al Master in Leadership e Management in Educazione, attivo dall'anno 2003 presso il Dipartimento di Scienze della Formazione, della Università degli Studi Roma Tre. Gli insegnanti sono interpellati mediante lo strumento della intervista scritta, che prevedeva alcune domande con richiesta di risposte libere e invito a fare riferimento alla esperienza personale di insegnante mediante una "descrizione densa" (Denzin, 2001, 1997). Lo strumento utilizzato è stato proposto agli insegnanti nella loro lingua madre, prestando attenzione alle differenze linguistiche e terminologiche impiegate per definire le dimensioni e gli aspetti sottoposti ad osservazione. Le interviste sono esaminate mediante l'analisi del contenuto (Krippendorff, 1988) e l'interpretazione dei dati è realizzata in un contesto che è riconosciuto come significativo da chi ha vissuto in prima persona le esperienze (Geertz, 1993; Denzin, 2001). Gli esiti della ricerca consentono di conoscere più approfonditamente le motivazioni, le aspettative e gli interessi degli iscritti nei confronti della esperienza di formazione, in rapporto alle prospettive personali e professionali future, con riferimento particolare alla transizione al lavoro di dirigente scolastico. Le ultime conoscenze acquisite possono contribuire ad arricchire l'offerta formativa del Master e più in generale della Formazione post-laurea e dell'Istruzione terziaria.

The perceptions of stakeholders on the evaluation of educational collaborative leadership to improve the performance of the institution: the case of a vocational - technical school in Cyprus

Alberto Cassera, al.cassera@gmail.com

Docente - Master LME Università Roma Tre CY

The school as an open system It is also a set of social systems in which two or more people work together in a coordinated manner to achieve common goals. Collaboration between the two large systems such as Schools and Families, both influential on education of students, must take against social changes of recent decades, even starting from different rules and educational goals they need to integrate, to enter into contact in peaceful and cooperative form in order to be useful for the development of pupils' personality.

The purpose of the survey was to record and explore the functioning and the operation of the 3rd technical school of Lemesos (Cyprus), in collaboration with the other parties (actors) school life (students, family and teachers) by examining their point of view and their opinion on the efficient operation of the school system.

The research is based on the stratification of the primary data that were collected using the questionnaire as a tool administered to teachers, parents and students of the school. The questions of the first part (A) refer to the 5 criteria of perception in specific sections from point

A to E that are based on the main categories of factors, which have been mentioned by many

Researchers , which contribute to the smooth functioning of the school, such as: A. Educational Leadership at strategic and operational level, B. School safety and order of the school unit, C.

Policy regarding teaching and assessment of students, D. Sustaining the school by parents and community and school E. Special characteristics of the school unit. Each criterion includes questions common to the three questionnaires with closed - ended Likert scale: 1 - 4 that are codified in verbal correspondence from "completely disagree" to "totally agree." It was also included a box for those who would not or could not answer.

The second part of the questionnaire investigates the individual characteristics of each category of actors school, because the aim of the research is to document the perceptions and investigate the individual characteristics and of training. The delivery of the questionnaire was satisfactory, 61.5% for Teachers, 27.3% for Parents and 57.3% for Students.

The statistical analysis was processed with the SPSS statistical software and includes two phases. The first concerns the perceptions of the three parties with respect to their vision on the work of the school and collaborative quality leadership that is presented and examined with reference tables, using the descriptive analysis.

The second stage involved the control of independence between the variables describing the individual characteristics of teachers, parents and students with the variables that reflect their perceptions about the school and the quality education.

Summarizes the results from the analysis of the data collected shows that the cooperation between the school, parents and students and at a good level. To further improve the internal seminars should be promoted, to establish an effective system of reporting and find a system dissemination of student achievement. From the analysis it is seen that the objectives and the educational policy of the school must be distributed in time and before the start of the school year and encourage all categories of parents to participate in the advisories committees.

Critical analysis of output-oriented performance management systems in schools

Barbara Kohlstock, barbara.kohlstock@phzh.ch

Zurich University of Teacher Education CH

In the Swiss Canton of Zurich, public schools have been run by principals only since 2008/2009. This newly established function encompasses the management of the individual schools in close collaboration with their teachers and the local schoolboard (German: Schulpflege). This development in the state elementary education system is rooted in reforms in the wake of New Public Management which eventually led to a new legislation in 2005 (see a. o. Buschor 1993; Böttcher, 2002; Zlatkin-Troitschanskaia, 2007; Bellmann & Weiss, 2009; Altrichter, 2005; Buer, 2007; Altrichter & Maag Merki 2010). Since then, public school management is based on a so-called school programme which is to be worked out by the principal together with the teaching staff, and to be authorised by the local school board. Each school programme sets out the pedagogical emphasis, strategic goals as well as aspects of implementation, and illustrates the related evaluation process (see Buer & Hallmann, 2007; Bauer, 2008; Buer & Köller, 2007; Wenzel, 2008).

Based on an explorative, qualitative multi-case study in five schools of the Canton of Zurich (Kohlstock, 2013), school management and the respective school programmes are documented and analysed for the first time ever. The study reveals a wide range of formats and content related aspects in the individual school programmes and the resulting management processes. Schools have difficulties formulating appropriate goals, finding corresponding indicators, managing implementation and defining adequate evaluation processes. It is for these reasons that an output-oriented approach mainly based on formal elements, such as the school programme, is considered to be problematic in the context of educational governance. In spite of these deficiencies, school programmes still seem to help structure and support the management process.

The findings with respect to the implementation of school programmes in the Canton of Zurich call for a holistic approach to educational governance which is not only goal-oriented but focuses on the complete management process and considers informal elements in addition to formal mechanisms (see Cardinal, Sitkin & Long, 2010). Possible alternative frameworks are provided (Lindblom 1959; Kay, 2011; Simon, 1957; Ouchi, 1977). Consequences for public school management will be shown and discussed.

Estonian School System Strategic Leadership “effects” on School Performance

Hasso Kukemelk, hasso.kukemelh@ut.ee

University of Tartu EST

Problem Statement and theoretical framework: School performance has been considered as a key-factor of wealthy national economy EU wide. Many countries have been spent much resources to improve their national school system. Schools’ self-evaluation has been considered as a key tool in those developments (Kukemelk et al, 2011; MacBeath & Townsend, 2011). Most successful school systems world-wide provide more freedom and responsibility from central authorities to school level (Mourshed et al, 2010).

The same has been done in Estonia. There have been several principal changes in Estonian national educational system during last decade. Schools’ financing principles have been changed (flexible head money system in use today), teachers’ professional requirements were upgraded, school principal power and responsibility has been raised, special support system developed to get newly qualified teachers into rural area to work, etc. At the same time differences in results of state exams and in other measured learning outcomes in-between rural and city schools indicate that problems are still there.

Purpose of the study: The study was designed in order to identify how different school outcomes are connected to national educational statistics.

Findings and Results: Proper running of strategic management principles in Estonian comprehensive schools is positively correlated to several important school outcomes (e.g. results of national state exams, continuation of further studies after graduating the school, etc.). Also several negative correlations between strategic management principles and school key performance indicators were found (e.g. students’ drop-out rate, repeating a year, etc.). There are clear advantages and disadvantages between small rural schools and large city schools. Presentation will describe more thoroughly reasons and logic behind the findings.

Neighbourhood socio-economic index has not been taken into consideration.

Method: Performance indicators of lower secondary and upper secondary schools were analysed. Data were collected in 2010 – 2011, national educational statistics was used as source of data from 2006 – 2009. Schools were divided into groups based on the results of factor analyses and according to the placement and size. SPSS was used for calculating correlations and comparisons.

Conclusion: Well planned and implemented strategic management principles improve school key performance indicators. At the same time additional managerial efforts are needed by the government to improve performance of small rural area schools.

References:

- Kukemelk H., Lillemaa T., Tondi J. (2011) Teachers Professional Involvement in Creating a General Learning Environment in Estonian Schools. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 11: 47-51.
- MacBeath J., Townsend T. (2011) Leadership and Learning: Paradox, Paradigms and Principles. In Townsend T., MacBeath J., editors. *International Handbook of Leadership for Learning*. Dordrecht Heidelberg London New York: In Springer. pp. 1-28.
- Mourshed M., Chijioke C., Barber M. (2010) *How the World’s Most Improved School Systems Keep Getting Better*. London, McKinsey&Company, p. 126

Workshop 2

Leadership organizzazione e sviluppo professionale

Leadership diffusa, comunità di pratiche e sviluppo professionale degli insegnanti neoassunti

Giovanni Moretti, giovanni.moretti@uniroma3.it

Giuditta Alessandrini, giuditta.alessandrini@uniroma3.it

Università Roma Tre IT

Il quadro teorico di riferimento

Il Sistema di istruzione e formazione in Italia è sottoposto ad un processo di profonda trasformazione e di progressiva costruzione dell'autonomia scolastica. In questo innovativo contesto le Istituzioni scolastiche sono chiamate a valorizzare al massimo le risorse umane, favorendo in particolare lo sviluppo professionale dei docenti. Ciò vuol dire che l'Istituzione scolastica dovrebbe proporsi come effettivo ambiente di apprendimento che - attraverso la pratica professionale - può consentire agli insegnanti di maturare e sviluppare, anche oltre la formazione iniziale, quelle nuove competenze relazionali, organizzative, didattiche, progettuali e valutative oggi ritenute indispensabili per rispondere efficacemente alle complesse domande che, da più parti, sono proposte con sempre maggiore insistenza in ambito educativo. L'ipotesi operativa che guida la ricerca è così definita "nel contesto della scuola autonoma, la dirigenza scolastica che orienta la propria azione promuovendo la leadership diffusa consente di individuare spazi e tempi funzionali al riconoscimento, al supporto e allo sviluppo delle comunità di pratica" (Lave & Wenger, 1991; Wenger, 1998; Wenger, McDermott, Snyder, 2002). La costruzione di tali ambienti di apprendimento può garantire condizioni migliori di condivisione e co-progettazione all'interno delle organizzazioni scolastiche. In linea con l'ipotesi di lavoro, la ricerca indaga in che modo gli insegnanti neoassunti sono accolti dai cosiddetti insegnanti-esperti e più in generale dall'Istituto scolastico in cui prestano servizio. Inoltre indaga in che modo le comunità di pratica contribuiscono direttamente o indirettamente, mediante le conoscenze tacite o implicite che le caratterizzano, ad affrontare e risolvere situazioni problematiche, conflitti e dilemmi morali non sempre affrontabili esclusivamente attraverso procedure istituzionali e il rispetto dei ruoli formali.

Ambito della ricerca e natura dei dati empirici a cui fa riferimento il contributo

La ricerca osservativa di tipo esplorativo, prevalentemente qualitativa, ha coinvolto mediante interviste 19 insegnanti neoassunti, di 11 scuole della città di Roma, e mediante lo studio di caso, quattro insegnanti neoassunti, in servizio presso una scuola collocata nella provincia di Roma.

La metodologia e il trattamento dei dati considerati

La ricerca è stata condotta mediante interviste in profondità, la conduzione di uno studio di caso e la conduzione di focus group. Gli esiti delle interviste e dei focus group sono stati esaminati mediante l'analisi del contenuto avvalendosi anche di SW dedicati. L'interpretazione dei dati è stata effettuata tenendo conto della ipotesi operativa che ha svolto la funzione guida del processo di ricerca complessivo. Nel merito ci si attendeva che la promozione della leadership diffusa potesse valorizzare le comunità di pratica come risorsa per lo sviluppo professionale e per l'apprendimento della scuola.

I risultati

Gli esiti della ricerca consentono di individuare alcune condizioni che potrebbero agevolare la promozione della leadership diffusa nel contesto dei ruoli dirigenziali e lo sviluppo professionale in servizio degli insegnanti neoassunti. La riflessione sui dati interpretativi relativamente alle situazioni oggetto di ricerca qualitativa - pur considerando il numero relativo di interviste in profondità effettuate - può consentire di avviare una discussione più specifica sulle condizioni che agevolano lo sviluppo delle comunità di pratica nella scuola, sui limiti e sulle difficoltà ad esse attinenti.

Dirigenza scolastica e leadership, tra normativa, ricerche e sperimentazioni

Antonio Valentino, an.valentino@tiscali.it

Antonio Bettoni, antonio.bettoni@gmail.com

Associazione professionale Proteo Fare Sapere IT

Il quadro teorico di riferimento

L'organizzazione scolastica è caratterizzata, come qualsiasi organizzazione, da due elementi essenziali apparentemente contraddittori: da una parte, la necessaria tendenza all'unitarietà – che richiede, proprio per questo, regole precise –; dall'altra, il bisogno di libertà e di affermazione di sé da parte dei suoi membri, che comporta, spinte centrifughe; e postula quindi una "unità molteplice" (Morin).

Il ruolo del dirigente è essenziale nella gestione di questa antinomia organizzazione/regole e individuo/libertà. Da un lato deve condurre a unità l'organizzazione scolastica, anche con l'obiettivo di segnalarla con una chiara identità, dall'altro deve garantire spazi individuali di libertà per l'affermazione dell'identità del singolo e per la sua valorizzazione.

Quale profilo del capo di Istituto permette di venire a capo di questa antinomia: quello del dirigente manager o quello del dirigente leader educativo? O sono possibili altre ipotesi?

Ambito della ricerca e natura dei dati empirici a cui fa riferimento il contributo

1. I collaboratori del capo di Istituto: dalla normativa sugli OOCC al D.L.vo 165, al CCNL della scuola 2006-2009 [collaboratori del Dirigente Scolastico, le Funzioni Strumentali, altre funzioni] (G.U. del 17.12.2007).
2. Staff: Forme e funzioni con l'autonomia scolastica.
3. Staff e leadership nelle Istituzioni scolastiche autonome.

Costituiranno prioritari materiali della ricerca:

1. Le fonti normative e il dibattito relativo;
2. Testimonianze di Dirigenti Scolastici;
3. Dati di un questionario ad hoc su un campione circoscritto, ma significativo sulle esperienze di staff nei vari ordini e gradi di scuola;
4. POF di scuola (con particolare riferimento all'area progettuale dell'organizzazione).

Il percorso di ricerca

Il percorso è strutturato, in linea di massima, nei seguenti passaggi:

1. DS e staff:
 - a) staff come necessità organizzativa sempre più pressante e contraddizioni perduranti del sistema (vincoli contrattuali, scarsa mobilità interna per scarsa valorizzazione dell'esperienza, dell'impegno e dei risultati professionali, aumento delle complessità e diminuzione delle risorse ...);
 - b) le soluzioni adottate: vincoli normativi e forzature sperimentali;
 - c) l'équipe di direzione: oltre lo staff? Il modello "Piero Romei";
 - d) altre ricerche (TREELLE).
2. Leadership e modello democratico di direzione:

- a) forme di leadership e idee di potere;
- b) le specificità del sistema scuola italiano: dibattito ed esperienze;
- c) per un modello democratico di scuola: “senza leadership” (Roberto Serpieri)?

Risultati previsti

1. Un quadro il più possibile puntuale:
 - a. delle contraddizioni normative;
 - b. di modelli e forme di collaborazioni interne alle scuole, analizzate in rapporto alla loro capacità di dare risposte efficaci alla progressiva crescita di complessità delle Istituzioni Scolastiche (IS);
 - c. delle condizioni necessarie per una scuola come organizzazione che poggia sulla valorizzazione e responsabilizzazione del personale docente.
2. Profili di leadership – o in ogni caso di direzione delle IS - coerenti con una idea di scuola democratica che funzioni come comunità di pratiche centrata sull'apprendimento.

Culture enseignante. Le regard des enseignants portugais

Paula Borges, paulabor@gmail.com

Université de Lisbonne P

Le cadre théorique

Les enseignants vivent le quotidien professionnelle intégrées à l'école.

Elucider le concept de culture professionnelle relève de la compréhension des modalités d'expérience quotidienne et notamment comme ils envisagent et construisent des réponses aux défis auxquels ils sont confrontés. La culture professionnelle enseignante aide à conférer sens, identité et soutien aux enseignants et à leur travail, elle est un des aspects importants de leur vie et de leur travail.

Elle est construite à travers le partage des habitudes de travail qui se développent à l'école, dans les groupes pédagogiques, par l'adhésion à des valeurs, des croyances, des objectifs et des principes énoncés dans le cadre de soutien et de reconnaissance social.

Les enseignants d'un même établissement scolaire n'ont pas une seule culture scolaire, mais des cultures partagées par les membres des différents groupes que la constituent. Nous sommes intéressées à essayer de comprendre comment les enseignants s'approprient, vivent et construisent ces cultures partagées que leurs fournissent un contexte dans lequel des stratégies pédagogiques spécifiques prennent du sens, sont développés, maintenues ou préférées au fil du temps.

Le terrain d'enquête

Écoles du nord au sud de Portugal. L'échantillon intègre plus de 334 enseignants de l'enseignement de base et enseignement secondaire.

La méthodologie de traitement des données

L'instrument de recueil est un questionnaire à travers lequel nous nous proposons mieux connaître les perspectives des enseignants sur la culture professionnelle enseignante.

On a donc interrogé les enseignants sur le type de culture professionnelle dans le travail entrepris par les enseignants à l'école et au sein des groupes d'enseignants, en utilisant les typologies de Hargreaves et Gather-Thurmer - l'individualisme, la balkanisation, la collaboration et la collégialité artificielle. Dans certaines questions posées on a demandé des avis sur la façon de travailler de leurs pairs.

Les résultats:

Les dominantes de culture professionnelle que ressortent concernant les différentes activités que les enseignants accomplissent au long des journées ne sont pas les mêmes. Des pratiques relevant de différents types de cultures professionnelles coexistent : dans certains cas c'est l'individualisme, dans d'autres la collégialité artificielle, dans d'autres encore la collaboration.

Par rapport à l'activité développée avec leurs pairs ils reconnaissent l'existence d'une culture individualiste en ce qui concerne le travail scolaire ; ils assument encore l'individualisme, en ce qui concerne le travail effectué en équipe pédagogique; ils considèrent que la collaboration existe dans le cadre du département quand ils partagent des tâches; ils reconnaissent l'existence de la collégialité artificielle en ce qui concerne l'impact des décisions de groupe sur leurs pratiques; rejettent une culture de la balkanisation, sauf en ce qui concerne certaines pratiques qui relèvent de la manière dont l'école est organisée.

Les Directeurs de la classe dans l'enseignement articulé de la musique: représentations et expériences

Fernanda Martins, fmartins@ie.uminho.pt

Teresa Sarmento, tsarmento@ie.uminho.pt

Université du Minho P

La direction de la classe, dans le système éducatif portugais, constitue une structure intermédiaire de la gestion pédagogique dans l'enseignement de base, 2^{ème} et 3^{ème} cycles, et elle est faite par un enseignant désigné entre les enseignants d'une classe. Le directeur de classe procède à la coordination et à l'orientation éducative avec une triple fonction: relations avec les élèves; relations avec les familles des étudiants et relations avec les autres enseignants de la classe. Bien que la législation tente d'identifier des profils appropriés dans la sélection des enseignants qui puissent exercer cette fonction, dans la pratique, la même est livrée indifféremment à tout enseignant, quel que soit son temps de service, possession ou absence de formation spécialisée ou d'autres variables. Actuellement le DC a sur son horaire une heure par semaine avec laquelle il est censé de donner réponse aux multiples tâches bureaucratiques et d'interactions avec les élèves, les parents et les enseignants.

L'enseignement articulé de la musique est une composante du système éducatif primaire, facultatif, qui garantit aux étudiants intéressés la possibilité de participer à la formation musicale et instrumentale¹ et, pour cela, il y a un système de protocole entre les écoles régulières et les écoles spécialisées en musique.

Dans l'enseignement spécialisé de la musique, la figure du DT est également prévue, avec triple fonction, similaire aux DCs de l'enseignement régulier.

Cependant, il est aussi le représentant des professeurs de musique au Conseil de Classe de l'école de l'enseignement régulier, donc, sous la direction du DC de l'enseignement régulier. Par conséquent, dans ces cas, les deux DCs ont un quatrième domaine d'articulation, entre l'école de musique et l'école de l'enseignement régulier, ce qui rend plus complexes les actions de l'un et de l'autre.

Cette communication contient l'analyse des données empiriques pourvues de témoignages de plusieurs DCs sur leurs représentations et leurs expériences à la direction de la classe dans une situation d'enseignement articulé. Le travail empirique est basé sur des entrevues menées par des élèves de post-graduation en enseignement aux DCs qu'ils ont contacté, sur la base d'un script construit en collaboration entre étudiants et enseignants de la discipline de coordination pédagogique et direction de classe de la post-graduation en enseignement, en particulier de l'enseignement de la musique, dans un processus de formation et de promotion d'une recherche partagée.

Le recueil des discours, leur interprétation et discussion sociologique cherchent à dévisager certains des principaux défis et des disputes que nous croyons être au centre de l'exercice de la direction de classe dans ce contexte spécifique, ce qui nous conduit à réfléchir sur les difficultés et les possibilités du (non) exercice des leaderships intermédiaires.

¹ L'enseignement de la musique intègre trois disciplines: formation musicale, groupe et instrument. Selon le protocole, la fréquence de ces disciplines peut être faite dans l'école de l'enseignement régulier ou dans une école spécialisée de musique. Cette formation, bien que promue principalement par une école privée, est gratuite et le ministère de l'éducation subventionne le système.

***Il middle management nella scuola dell'autonomia:
Il docente funzione strumentale.
Il portfolio come strumento di sviluppo professionale ed organizzativo***

Lorena Pirola, lorena.pirola67@gmail.com

Università di Macerata IT

La ricerca, nel quadro generale della pedagogia della scuola, ha come questioni tematiche di riferimento l'organizzazione scolastica, l'articolazione della professionalità, la formazione e la valutazione dei docenti.

Oggetto di studio specifico è il middle management scolastico. Le nuove richieste sociali, l'aumento della complessità organizzativa e delle responsabilità attribuite alle istituzioni scolastiche dalle leggi sull'autonomia (L. 59 del 1997 e DPR 275 del 1999) hanno conferito alla figura del dirigente scolastico un ruolo strategico (D.lgs 165 del 2001 e D.lgs 150 del 2009) trasformandolo in un professionista al tempo stesso manager e leader educativo (Summa, 2008). A supporto dell'azione dirigenziale si è avvertita l'esigenza di introdurre figure professionali intermedie per svolgere funzioni progettuali e organizzative. Le funzioni strumentali (CCNL 2002-2005, art. 30; CCNL 2006-2009, art. 33), designate per la gestione del piano dell'offerta formativa e per la realizzazione di progetti formativi d'intesa con enti e istituzioni esterni alla scuola, rappresentano allo stato attuale l'evoluzione storico-politica di tali figure all'interno del sistema scolastico italiano, nonostante non sia possibile considerarle a tutti gli effetti "una fascia di quadri intermedi di docenti qualificati e specializzati" (Ribolzi, 2009).

La ricerca si avvale di un'indagine esplorativa-ricognitiva volta a mappare il dato situazionale attraverso l'uso di due strumenti: analisi dei siti internet e interviste semistrutturate. Il primo strumento coinvolge un campione di 325 realtà scolastiche individuate in base a due variabili, area geografica e tipologia di istituti, e individua numero e tipologia di funzioni strumentali. Le interviste, rivolte a 8 dirigenti scolastici e a 8 funzioni strumentali, raccolgono informazioni intorno ad alcuni nuclei tematici individuati dalla letteratura sul tema: ruolo, competenze, formazione, valutazione, punti di forza e di debolezza, indicazione per una riprogettazione dei ruoli.

L'analisi complessiva delle informazioni e dei dati raccolti conferma l'importanza del "ruolo intermedio" ricoperto dalle funzioni strumentali presenti in tutte le istituzioni scolastiche mappate e al tempo stesso segnala l'assenza di formazione e di valutazione necessarie per definire queste professionalità e renderne più efficaci gli interventi. Il focus di attenzione finale della ricerca verte sulla definizione di un profilo professionale delle figure in oggetto, sull'elaborazione di percorsi di formazione corrispondenti e sulle modalità di valutazione attraverso l'uso del teacher portfolio.

Workshop 3

Leadership e partecipazione democratica

Le leadership éducationnel qui vient des premiers échecs

Aliny Lamoglia

Lucia Maria Freitas Perez, lmfperez@uol.com.br

Sandra Albernaz de Medeiros, sandra.albernaz@globo.com

Université Fédérale de l'État de Rio de Janeiro, Unirio BR

Même un projet soigneux d'un cours universitaire peut confronter les jeunes pédagogues au sentiment d'une «insuffisance» ou « faillibilité ». Cela produit une sorte de «baptême du feu» dans leurs débuts aux classes d'éducation fondamentale, surtout chez les écoles publiques au Brésil. Quels pourraient être les effets subjectifs d'une telle "initiation"? Est-ce que la rencontre avec l'expérience réelle peut être traumatisante et désespérante? Ce sont des questions qui ont abouti à la proposition d'un projet de recherche appliquée «Enveloppant des savoirs : impasses de la pratique», visant à remettre en cause les difficultés inhérentes à l'acte d'enseigner, surtout pour des débutants..

Nos objectifs sont la création de chaînes et d'espaces d'accueil pour écouter les questions et les difficultés des jeunes professionnels, en créant des liens entre eux et les psychanalystes. Le chemin choisi a été la création de multiples espaces d'intersection et de discussion, virtuels ou en classe. La dialogique est l'esprit présent dans notre recherche car nous voulons dialoguer avec les sujets et retourner à la recherche.

La méthodologie utilisée est l'écoute sensible. Ce dispositif prend dans l'« association libre collectivisée » un point d'appui solide, permettant que l'«objet d'étude» soit examiné à partir d'une multiplicité de significations. On est en train de produire des rapports dont l'analyse vise à évaluer l'impact des difficultés présentées. On cherche à y connaître et à y agir , à travers l'interdisciplinarité, pour construire les conditions pour des nouvelles pratiques sur les traces des actes éducatifs qui «échouent».

Notre recherche-action a trois foyers :

1. **Les jeunes professionnels:** en utilisant le **Facebook**. Nous y avons créé une page avec le nom du projet: **impasses dans la pratique**. On essaie de la maintenir actualisée avec des informations de colloques sur l'éducation, l'art et la culture, , des nouvelles, des reportages, des links de livres. Nous y consacrons un espace pour des messages, laissant ouverte une voie pour l'utilisateur de dire ou de demander de l'aide. Avec ces données nous allons proposer des « ateliers de la parole ».
2. **Les étudiants de notre Université qui participent au projet**, en fournissant des données à la page, en recevant les demandes initiales et en participant aux ateliers,et à des réunions d'orientation et de supervision, pour développer la capacité de travailler dans une pratique soutenue par le lien indissoluble théorie-pratique, l'exercice de la coopération, de l'empathie et de la dialogization (Bakhtine).
3. **Rendre l'Université plus capillaire**, afin qu'elle puisse, en permanence, redécouvrir les multiples sujets de l'enseignement et de la problématisation de l'expérience en occupant une position d'un nouveau leadership sociale, au fur et à mesure qu'elle se laisse traverser par les événements émergents contemporains.

Il est vital de redécouvrir l'enthousiasme pour les pratiques éducatives. L'usage du réseau peut influencer aux désirs des jeunes et atteindre, micropolitiquement, la famille et l'Etat. Nous parions à la mobilisation du désir et de l'impossible inhérents à notre activité, pour appeler les acteurs impliqués dans des différentes scènes pédagogiques, à devenir des auteurs singuliers.

Climat scolaire et citoyenneté. Le regard d'élèves portugais

Conceição Alves Pinto, mc Alvespinto@gmail.com

Manuela Teixeira, mmteixeira.iset@gmail.com

Instituto Superior de Educação e Trabalho, Lisboa P

Le cadre théorique

L'école est un temps et un espace de socialisation et de citoyenneté.

Les élèves, en tant que personnes créent et recréent des sens sur les façons d'être en société, les différentes appartenances qui sous-tendent son identité et les diverses sphères de participation social. Dans la délimitation de l'être citoyen nous relevons trois dimensions : la personne, le lien social et la participation.

Partant du climat scolaire – que nous assumons signifier ce que les acteurs, pour la plupart, représentent et sentent de son organisation – cette recherche prend en considération quatre dimensions : Interactions parmi les acteurs (qui se déploient d'une part en interactions parmi les camarades, d'autre part de l'élève avec les enseignants en général et avec l'enseignant responsable de classe [Diretor de turma]), Équité, Sécurité et Conditions de travail. La pertinence de l'étude du climat découle, pour nous, de la conviction que la représentation que la personne a de l'organisation est le rapport le plus intime qu'elle noue avec elle.

Le terrain d'enquête

13 écoles du nord au sud de Portugal. L'échantillon intègre plus de 3000 élèves du 7ème au 12ème année de scolarité – 3ème cycle de l'enseignement de base et enseignement secondaire.

La méthodologie de traitement des données

L'instrument de recueil est un questionnaire à travers lequel nous nous proposons mieux connaître les perspectives des jeunes qui fréquentent l'école sur le climat scolaire et la valeur attribuée à la citoyenneté. D'une part on analysera les relations entre climat scolaire et citoyenneté avec des indicateurs de socialisation familiale et scolaire. D'autre part nous admettons que le climat scolaire puisse présenter des relations avec la valorisation que les jeunes accordent aux différentes dimensions de la citoyenneté. On fera des analyses descriptive et inférentielle.

Les résultats:

Le climat scolaire est globalement positif, exception faite à la dimension des conditions de travail. Parmi les différentes dimensions du climat scolaire deux se détache positivement : les relations parmi les camarades et avec l'enseignant responsable de la classe. La valorisation des dimensions de citoyenneté est assez diverse.

Le climat scolaire aussi bien que la citoyenneté présentent des variations significatives avec des indicateurs de socialisation familiale et scolaire. Néanmoins, il faut relever qu'un cas de figure différent se présente concernant le niveau d'études des parents : aucun des indicateurs de climat scolaire et de valorisation de la citoyenneté ne présente des variations avec le capital scolaire des parents. Le climat scolaire et la valorisation de la citoyenneté présentent des relations statistiquement très significatives, entre tous les dimensions.

Le climat scolaire plus favorable apparaît, de façon consistante, lié à une valorisation plus intense des différentes dimensions de citoyenneté.

Ces résultats nous donnent à penser que le climat d'école et son rapport au sens que les élèves donnent à la citoyenneté relève à la pertinence de soigner les relations entre les différents acteurs scolaires.

L'importance du leadership pour la construction de l'équité des résultats

Adélia Maria Leal Lopes Lopes, adelia@gmail.com

Elisabete Maria Soares Ferreira, elisabete@fpce.up.pt

Université du Porto P

Dans cette communication on parle de l'importance du leadership partagé dans la (re) construction de la qualité de l'apprentissage des élèves et du succès des résultats scolaires. En ce sens, elle définit le but éducatif et pédagogique des leaders scolaires qui, avec enthousiasme et rigueur, amènent les jeunes étudiants à participer dans leurs processus d'apprentissage et, aussi bien, engagent les stakeholders à intervenir activement au quotidien scolaire pour, ensemble, construire et obtenir des meilleurs résultats.

De l'importance de la participation, de l'autonomie, de la vivence démocratique et du leadership partagée et distribuée dans la construction de la réussite et de la qualité scolaire, émergent l'audace et le courage civique (Jablin, 2006) des leaders scolaires pour distribuer et reconnaître le pouvoir de tous ceux qui partagent le quotidien de l'école. Dans ce contexte il sera possible le désir et l'existence d'une école plus humaine et humanisée (Ferreira 2012), où on peut attendre une vraie relation entre les connaissances, les apprentissage et les compétences du XXI^{ème} siècle.

Pour bien comprendre les défis et les changements des missions et du travail du leader scolaire, on a questionné leurs moyens d'action et leurs expériences démocratiques dans les écoles, lesquelles sont soutenues dans les principes de la nouvelle gestion publique, d'après des indicateurs gerencialistes (BARROSO, 2011) ; (CORREIA, 2010) ; (LIMA, 1992, 2011). Les résultats empiriques obtenus, devenues des entrevues avec les directeurs d'école et des rapports des enseignants, lesquels révèlent l'hybridité du discours des intervenants à propos du leadership, mettent l'accent sur l'importance de l'autonomie, du courage et de l'audace de ceux qui, avec détermination, solidarité et enthousiasme, pratiquent un leadership interactif qui permet une meilleure équité des résultats scolaires.

Le rôle du leadership éducatif dans les acquisitions des élèves au Brésil

Maria Alice Nogueira, malicen@terra.com.br

Maria Teresa G. Alves

Université Fédérale de Minas Gerais, BR

Au Brésil, dans les années 1990, de grands systèmes d'évaluation externe des apprentissages ont été mis en place par l'État, à l'échelle nationale ou locale, dans un but diagnostique et de régulation du système éducatif. Depuis 2005, l'accompagnement se fait au niveau de chaque établissement, suivi d'un plan d'amélioration des résultats que les écoles sont censés atteindre jusqu'à 2022, l'année du bicentenaire de l'indépendance du pays. Ceci a entraîné le rôle protagoniste des directions scolaires qui se voient plus exigées dans leurs fonctions de gouvernance. Dans ce contexte, les débats se tournent vers la portée et les limites de l'action de établissement car une forte segmentation entre les réseaux d'enseignement privé et public subsiste dans un pays où les acquisitions de élèves sont étroitement corrélées au background des familles et aux conditions des écoles fréquentées.

L'objectif de cette communication est de vérifier le degré d'association entre le niveau de performance atteint par les écoles et les caractéristiques de la gestion scolaire. Au lieu d'analyser - comme d'habitude - la performance moyenne des élèves, nous nous interrogerons sur la performance des établissements en termes de pourcentage d'élèves atteignant le niveau de compétence attendu (adéquat) à l'étape scolaire fréquentée, ce qui conditionne la poursuite réussie des études ou une insertion plus qualifiée dans le marché du travail.

Les données utilisées proviennent de la Prova Brasil/2011, une des modalités d'évaluation de masse réalisée, tous les deux ans, par le gouvernement fédéral, moyennant l'application de tests de mathématique et de portugais aux élèves des années finales des deux cycles de "l'enseignement fondamental" public (7ème et 3ème années). Elles contiennent des informations sur 51.000 établissements d'enseignement de différentes régions du pays. Au-delà des tests, les élèves remplissent un questionnaire abordant le niveau socio-économique et les pratiques culturelles de leurs familles, et leurs habitudes concernant le travail scolaire. De même pour les enseignants et chefs d'établissements qui répondent à des questions sur la composition sociale du public et sur les caractéristiques pédagogiques et de gestion de l'école.

La variable-réponse adoptée est le pourcentage d'élèves qui ont atteint, dans chaque établissement, le niveau d'acquisition adéquat. Toutefois, la distribution statistique de ce taux se révèle trop asymétrique étant donné la haute concentration des valeurs dans le bas. Nous avons donc fait le choix d'un modèle de régression logistique où la variable-réponse peut assumer deux valeurs: valeur 1, dans le cas des établissements où 50% ou plus d'élèves ont atteint le niveau adéquat; et valeur 0 (zéro) attribuée aux écoles qui n'atteignent pas ce palier. Le modèle statistique teste l'association entre cette variable et les co-variables relatives à la gestion scolaire, après le contrôle des conditions contextuelles: caractéristiques du public (NSE moyen et proportion d'élèves en retard) et de l'école (infrastructure et niveaux d'enseignement dispensés).

Les résultats préliminaires montrent que la probabilité d'avoir plus d'élèves au niveau adéquat augmente lorsque:

- le chef d'établissement est soutenu dans ses actions de gestion par la « communauté » constituée par les enseignants, le personnel d'encadrement, les élèves et les familles qui habitent aux alentours.
- les enseignants sont encouragés à participer activement au « Conseil de l'École », organe constitué des représentants de la communauté exerçant des fonctions consultatives, délibératives et de mobilisation ayant trait à la gestion pédagogique et fiscale de l'établissement.

c) les enseignants ont part active à l'élaboration du «Projet Politico-Pédagogique», document qui planifie et structure le travail pédagogique et administratif.

Dans son ensemble, l'effet positif de ces facteurs souligne l'importance du leadership du directeur et de sa légitimité auprès de la communauté, ainsi que sa co-responsabilité vis-à-vis du processus d'amélioration des résultats de l'établissement.

Educational context and value-based leadership model of the adolescents

Émiliane Rubat du Mérac, emirubatdumerac@yahoo.com

Università Roma Tre IT

The subject of my research is the influence of the school context compared to the scouting context on the value-based leadership model of the secondary school students. I have used the Socially Responsible Leadership Scale and a questionnaire, inspired by the GLOBE dimensions of the culture questionnaire, to measure how the adolescents perceive their classroom or scouting environment.

The questionnaires have been submitted to 570 students and 160 scouts, enrolled in upper secondary schools of Rome.

The first analyses support the hypothesis of an influence of the educational context, especially the way in which power and responsibilities are shared and the group cohesion, on the eight dimensions of the Social Change Model of Leadership, which are considered the main values necessary for the development of a leadership which “facilitate positive social change at the institution or in the community” (HERI, 1996).

The idea that the leadership skills are developed through experience is found in Dewey’s pedagogy (1916, 1938), in the Social constructivist perspectives of Piaget (1932, 1950), Vygotsky (1926, 1930), Kohlberg (1980, 1981, 1984), Erikson (1982) e Gilligan (1980, 1982) and in general in cognitivism and constructivism.

This research addresses the need to reopen the discussion on the educational dimension of school, and not only on the transmission of knowledge or skills at school, where the educational context is likely to contradict the principles enunciated, and only formally shared, of democratic citizenship.

At the conference, the dimensions of the two questionnaires will be presented, along with the research results.

Workshop 4

Leadership e culture istituzionali

Le poids des positions hiérarchiques et des interdépendances locales dans les logiques d'établissements

Perrine Devleeshouwer, pedevlee@ulb.ac.be

GERME - Université Libre de Bruxelles B

Les établissements scolaires en Belgique francophone bénéficient de la liberté d'enseignement existant historiquement dans le système scolaire tout en devant faire face à de nouvelles régulations plus centralisées. Alors qu'en France, le constat des inégalités caractérisant le système scolaire conduit à une décentralisation et à une territorialisation des politiques ; en Belgique, la tendance inverse se développe. Les politiques récentes visent à une augmentation de la régulation par le pouvoir central qui désire réguler la situation de quasi-marché scolaire. Dans ce contexte, selon Draelants et Dumay (2011), les modes de gestions sont fortement variables selon les écoles en partie en raison du manque de contrôle externe sur les manières dont les objectifs pédagogiques sont atteints puisque l'évolution générale des modes de régulation concerne davantage les résultats que les procédures qui permettent d'y arriver. Ma communication montre qu'au-delà de ce manque d'évaluation, la variation des logiques d'établissements doit également se comprendre en fonction des interdépendances locales entre écoles. Mes analyses reposent sur une enquête empirique menée dans des écoles situées en position « intermédiaire » dans les hiérarchies scolaires bruxelloises. Mes résultats reposent sur l'utilisation de méthodes mixtes (cartes, observations, 127 entretiens qualitatifs réalisés avec les différents acteurs du monde éducatifs, 160 questionnaires réalisés avec des élèves) et sur un traitement inductif des données.

Je montre que la position intermédiaire de ces écoles joue un rôle dans leur mode de gestion. Ces écoles se caractérisent par une tension entre processus de sélection élitiste et processus de relégation. Cette tension basée sur des visions du rôle que doit jouer l'école dans lesquelles les perceptions relatives aux origines sociales et ethniques des élèves sont importantes. Ici deux visions et objectifs pédagogiques généraux s'opposent : les visions « sociales » et les visions « élitistes » de l'enseignement. Les contextes locaux sont également importants à prendre en compte dans la compréhension des modes de gestion des établissements. J'insiste sur la dimension relationnelle des logiques d'établissement. Je montre que leurs caractéristiques ne sont pas intrinsèquement définies mais sont mises en tension avec celles d'autres écoles. Par-là, je mets en avant une réflexion concernant les logiques d'interdépendances locales entre écoles. Ces logiques ont principalement été abordées par le biais des flux scolaires (Delvaux, 2005; Delvaux 2006 ; Delvaux, Guisset & Marissal, 2008, Delvaux et Joseph, 2006; Delvaux & Van Zanten, 2006). Cependant, plus qu'une focalisation sur les flux scolaires, mes résultats montrent l'importance des perceptions concernant les interdépendances locales dans les pratiques de gestion des établissements.

Bibliographie

- Delvaux, B. (2005). Ségrégation scolaire dans un contexte de libre choix et de ségrégation résidentielle. In M. Demeuse, A. Baye, M. Straeten, J. Nicaise & A. Matoul (Eds.), *Vers une école juste et efficace* (pp. 275-295). Bruxelles: De Boeck.
- Delvaux, B. (2006). Compétition entre écoles et ségrégation des élèves dans six espaces locaux européens. *Revue française de pédagogie*, juillet-août-septembre(156), 63-73.
- Delvaux, B., Guisset, C., & Marissal, P. (2008). L'enseignement ancré dans des relations territorialisées : le projet des bassins scolaires. *Territoire(s) wallon(s)*, 2, 59-70.
- Delvaux, B., & Joseph, M. (2006). Hiérarchie et compétition entre écoles: le cas d'un espace local belge. *Revue française de pédagogie*, juillet-août-septembre(156), 19-27.

Delvaux, B., & Van Zanten, A. (2006). Analyser les espaces locaux d'interdépendance : une clé pour comprendre ce que sont et produisent les établissements scolaires. *Revue Française de Pédagogie*(156).

Draelants, H., & Dumay, X. (2011). *L'identité des établissements scolaires*. Paris: PUF.

Draelants, H., & Maroy, C. (2002). *Analyse de l'évolution des modes de régulation institutionnalisée dans le système éducatif de la Communauté française de Belgique*. Louvain-La-Neuve: Girsef -UCL.

The direction and management of state schools in Portugal: policies, perspectives and practices (1998-2012)

Mariana Dias, marianad@esexl.ipl.pt

Escola Superior de Educação de Lisboa

The administration, direction and management of schools have undergone major alterations in recent years in Portugal. Signs of this change are the falling from grace of the category “democratic school management” in favour of a version of the managerial and instrumental model of “school autonomy”; the political advocacy of strong leaderships; the widening of possibilities for parental involvement and choice; and the institutionalization of regulation patterns typical of the post-bureaucratic models. These processes would seem to signal the end of the specificity of the school management model instituted in Portugal during the period following the democratic transition, salient features of which were a “collegiate and representative direction” and a collective influence by the teachers on school life (Barroso, 2011, Dias, 2008). The changes point to a global convergence of the new forms of school governance, to the detriment of perspectives that highlight the importance of national contexts and traditions in the way in which schools are run or in the specific configuration of the “new power technologies” (Barganò, 2009, Ball, 2008). However, this reading of the Portuguese situation seems to us to be too clear-cut. Therefore, throughout this communication I shall focus my analysis of this issue, with particular emphasis on the redefinition of the role of school managers in Portugal during the period from 1998 to the present. Reflection will be guided by an analysis of the main legal guidelines in this field, the content analysis of 30 interviews conducted with head teachers who have been in charge of schools during the past decade, namely in the period before and after the institutionalization of “new headship” in Portugal (personal and individual “leadership”, imposed by law 2008). This information will be “triangulated” with the results of the questionnaires applied to teachers in two school consortium.

The information gathered shows that, despite the legislative changes made, there are still important signs of the collegiate management tradition in force in Portugal during the final quarter of the XX century, namely in the head teachers (discursive) refusal to legitimate the shift from collegiate to individual decision-making forced by law, in the continuity of non-interference in classroom practices and in the denial of rankings and other forms open competition between schools. In the meantime, processes of “acculturation” are clearly visible in other areas: motivations to apply to the head teacher post, replacement of forms of “critical participation” with political co-optation and consultation, increasing subordination of professional culture to organizational directives and structures, minimalist perception of the differences between state and private schools.

It is important, however, to stress that while Portuguese head teachers take on an increasingly important role in the internal dynamics of the schools, the lack of school autonomy allows that they may be seen as the final stage in a still quite centralized educational administration (Dias, 2008, Lima, 2011).

References :

- Ball, S (2008) The Education Debate. Bristol: the Policy Press
- Barganò, G (2009) Culturas de Liderança e Lógicas de Responsabilidade. Gaia: Fundação Manuel Leão.
- Barroso, J (2012) Conhecimento e ação Pública, p27-59 in: Barroso, J & Afonso, N (Ora). Políticas Educativas: Mobilização do Conhecimento e Modos de Regulação Gaia: Fundação Manuel Leão
- Dias, M (2008) Participação e Poder na Escola Pública, Lisboa : Colibri.
- Lima, L. C. (2011). Administração Escolar: Estudos. Porto: Porto Editora

Le leadership éducatif en Suisse: des conceptions et cultures de gouvernance différentes aux acceptions et pratiques divergentes

Monica Gather Thurler, monica.gather-thurler@unige.ch

Laetitia Progin, laetitia.progin@unige.ch

Université de Genève, LIFE CH

Dans le cadre d'enquêtes menées en Suisse Romande¹ et en Suisse Italienne⁴, nous avons réalisé des entretiens compréhensifs auprès de directeurs d'établissement scolaires. Nous les avons plus précisément interrogés sur la manière dont ils perçoivent, interprètent et jouent avec les prescriptions émises par le système éducatif (analysées préalablement à partir des principaux textes officiels). Notre question de recherche était la suivante : Quelles influences les contextes organisationnels (social, politique) exercent-ils sur les conceptions et les styles de leadership exercé?

Afin d'y répondre, nous avons privilégié une méthodologie qualitative, afin d'identifier une série de "patterns" ou de "formes récurrentes"⁵ nous permettant de mettre en évidence :

- les interactions entre les principes de gouvernance (centralisation, décentralisation) et les conceptions du leadership exercé par les directeurs d'établissement ;
- l'état de la professionnalisation du métier de directeur d'établissement.

Pour conduire nos analyses, nous nous sommes basées sur une série de critères établis par le laboratoire de recherche LIFE concernant : a) la nature du prescrit et le degré d'autonomie au travail ; b) la référence à un état de l'art et des savoirs ; c) la prise collective des acteurs sur leur métier ; d) les modalités redditions de compte et les sources de contrôle, etc⁶.

Nos résultats indiquent qu'il existe un lien fort entre les principes de gouvernance et les conceptions de leadership, voire les styles de leadership exercé par les professionnels concernés. Dans les contextes centralisés - où les marges de manoeuvre sont souvent fortement réduites - les cadres souhaitant s'affranchir de certaines normes - jugées peu adaptées au contexte local - agissent de manière quasi secrète. Dans les contextes où les prescriptions sont plus souples, négociés, les cadres agissent « à découvert ». Dans les deux cas de figure, il y a un prix à payer.

3. Plus précisément dans les cantons de Vaud et de Genève.

4. Dans le canton du Tessin.

5. Huberman, M. et Miles, M. (2003). Analyse des données qualitatives (2ème ed.).

6. Publiés également dans : Perrenoud, Ph. (2010). Les processus de (dé)professionnalisation entre savoir, rapport au savoir et contrôle, iRecherche en Education, 8, 121-126.

Les municipalités portugaises dans la provision publique de l'éducation: nature et intentionnalité

João Pinhal, joao.pinh@netvisao.pt

Université de Lisbonne P

Dotées de légitimités historique, politique, administrative et sociale pour intervenir dans la définition du développement et des cadres de vie locaux, les collectivités locales assument un rôle crucial dans le mouvement de territorialisation des décisions publiques. Elles sont, simultanément, une forme de base de l'organisation des citoyens, qui leur délèguent une représentation politique définie, et un partenaire de la vie politique et sociale locale, comme d'autres institutions que les citoyens auront créées pour poursuivre certaines fins. Et puisque l'éducation est un domaine-clé du processus de développement des communautés, les collectivités territoriales ne pourront s'éloigner de la définition et de l'organisation locale de l'éducation. Dans leur éventail d'attributions et de compétences, elles doivent penser à une partie des actions éducatives et doivent faire des démarches pour les mettre en œuvre. C'est pourquoi l'intervention éducationnelle des collectivités locales tend à devenir plus significative, même dans les pays où la tradition est fortement centralisatrice, où les autorités locales essayent l'exercice de l'autonomie face au pouvoir central et où ce que l'on appelle la société civile est encore relativement faible et sans habitudes de participation à la vie de son territoire.

Celles-ci sont des raisons qui expliquent l'intérêt croissant pour l'étude de l'intervention des collectivités locales en matière d'éducation, notamment pour l'analyse de la nature et de l'intentionnalité de cette intervention. Et ceci d'autant plus que la crise actuelle pourra mettre en cause certains progrès déjà acquis.

La recherche présentée dans cette communication est rapportée à la période 1991-2003, mais elle est complétée par l'analyse des politiques et des pratiques mises en marche à partir de cette période-là. Les données ont été obtenues par deux questionnaires nationaux aux municipalités du continent portugais et dix-huit entretiens à des élus et fonctionnaires de neuf municipalités choisies, au-delà de l'analyse de l'évolution des régulations plus ou moins formelles de la politique éducative et des pratiques observées sur le terrain. Dans cette communication on présentera surtout le modèle de l'étude mis en pratique et le sens de l'évolution vérifiée tout au long des vingt dernières années, pendant lesquelles un certain essor participatif municipal a été reconnu, mais qui reste maintenant en danger en raison d'une recentralisation des politiques publiques, due partiellement à la crise actuelle.

Mots-clés : décentralisation de l'éducation, autonomie locale, territoire éducatif, projet éducatif local, municipalités portugaises

La recherche sur l'administration scolaire au Portugal: thèmes, approches et méthodologies

Leonor L. Torres, leonort@ie.uminho.pt

Licínio C. Lima

Universidade do Minho P

L'administration scolaire constitue actuellement un domaine scientifique en expansion, avec un dynamisme notable au niveau de la recherche et une visibilité sociale et politique croissante. Dans le contexte de la réalité portugaise, nous avons assisté ces deux dernières décennies à l'accélération de la création de cours de formation de 3ème cycle, à l'augmentation de la recherche individuelle et collective ainsi qu'à celle des publications scientifiques. Cependant, l'administration scolaire, en tant que domaine d'étude, continue à montrer un déficit de consolidation scientifique, très marqué par la tension entre les tendances et filiations théorico-disciplinaires opposées : les abordages prescriptifs et normativistes, qui se préoccupent des formules permettant de bien organiser et gérer l'école, et les abordages de nature analytique et interprétative, focalisés sur la compréhension des processus et des dynamiques socio-organisationnelles. Le difficile dialogue entre les deux perspectives, ainsi que la réflexion naissante au sein de chacune d'elles, n'a pas favorisé l'approfondissement, l'élargissement et la reconceptualisation de l'administration scolaire. La centralité croissante assumée par les abordages sociologiques des organisations éducatives, associée à la grande richesse des recherches et publications scientifiques, est à l'origine de la réalisation d'une méta-analyse d'un vaste groupe de travaux produits dans ce domaine. Nous avons sélectionné pour l'analyse 80 dissertations/mémoires réalisés dans le cadre du cours du master à finalité de recherche qui a été le pionnier et qui est le plus ancien dans le pays dans le domaine de l'administration scolaire : le master à finalité de recherche en sciences de l'éducation, domaine de spécialisation en administration scolaire, de l'université du Minho. Afin de capter les tendances dominantes et, simultanément, quelques associations significatives entre les variables, nous avons utilisé une grille constituée de plusieurs catégories et dimensions, dont les informations de nature quantitative ont été introduites dans le programme statistique SPSS. Des principales tendances identifiées, nous pouvons distinguer : i) la synchronie entre l'agenda politique, les expériences professionnelles et les intérêts de recherche ; ii) l'adhésion à un certain pluralisme théorique, centralisé autour de deux ou plusieurs modèles d'analyse organisationnelle ; iii) le recours à une méthodologie principalement qualitative, ayant une incidence sur la méthode d'étude des cas ; iv) la mobilisation autour d'un abordage intermédiaire de l'organisation scolaire, cherchant à coordonner le niveau micro-analytique et le niveau macro-analytique. Sur un plan plus substantiel, cette étude a permis de comprendre les logiques de fonctionnement des organisations éducatives, aussi bien au niveau de l'harmonie structurelle que des particularités qui les différencient. Elle a également contribué au débat autour de certains dilemmes et agendas qui, selon nous, influencent la construction de l'administration scolaire.

Leadership e Management nel sistema d'istruzione ellenico: scuola primaria

Vasiliki Vervele, vvervele@hotmail.com

Docente - Master LME, Università Roma Tre GR

Il contesto della ricerca è il sistema d'istruzione ellenico sulla base di un quadro teorico che riflette sul ruolo e sulle responsabilità del Dirigente scolastico della scuola primaria greca. Obiettivo della indagine è l'approfondimento della conoscenza della situazione lavorativa dei Dirigenti scolastici delle scuole primarie greche.

In questa ricerca è stato scelto come strumento di indagine il colloquio individuale semi-strutturato (semi-structured interview with open questions). Ogni scuola coinvolta è composta approssimativamente da 120 studenti e da 8-10 insegnanti in media. Le limitazioni sono state in relazione allo spazio e il tempo in cui è stata svolta la rilevazione. Per quanto riguarda lo spazio: la ricerca ha avuto luogo in regioni greche, specifiche. Di conseguenza, il campione si descrive da caratteristiche specifiche e la ricerca in merito non può essere di valore generale, applicabile sull'intera popolazione. Dalle interviste effettuate sono emersi i seguenti risultati:

1. In merito alla procedura della selezione dei Dirigenti scolastici, constatiamo che sono molti quelli che mettono in discussione la proprietà valutativa del colloquio visto che il modo in cui viene realizzato permette considerazioni potenzialmente equivocabili e spesso viene identificato a interventi che godono di colorazione politica o sindacale.
2. A riguardo delle qualifiche che contribuiscono alla loro selezione osserviamo che tutti le soddisfano pienamente.
3. Attraverso la descrizione del loro operato, ce ne accorgiamo che sono delle persone con diverse e molteplici responsabilità.
4. L'assistenza nella realizzazione del compito del Dirigente scolastico non segue uno schema fisso.
5. Per quanto riguarda i problemi affrontati dai Dirigenti scolastici nel compiere il proprio lavoro, si è constatato che molti di loro non sono in grado di definire in modo chiaro, le priorità ed interpretare i problemi.
6. Molti dei loro problemi sono dovuti alla mancanza di formazione e l'impropria gestione di tempo. Non prestano attenzione al suo buon uso per il corretto svolgimento del proprio lavoro.
7. La crisi economica ha lasciato, dal 2008 ad oggi, la sua impronta nel campo dell'istruzione.
8. E' veramente notevole il fatto dell'assenza di una formale, governativa e ben strutturata formazione (proposta dal Ministero della Pubblica Istruzione) dei Dirigenti scolastici Greci sulla leadership educativa. Spesso diverse sessioni di formazione si verificano dopo la loro nomina.
9. La realtà ellenica riguardante il Dirigente della scuola elementare è caratterizzata da un gran numero di compiti, in quanto viene definita da responsabilità amministrative, gestionali, finanziarie, educativo-didattiche, dall'aumento di richieste sempre crescenti, dalla pressione del tempo, da varie difficoltà e dalla necessità di una formazione sostanziale per il suo complesso lavoro di supporto.

10. Notevole è la conoscenza, presentata dai Dirigenti scolastici in questa indagine, relativa a modelli di esercitazione di leadership in altri paesi europei. Questa conoscenza non è evidente dalla parte dello Stato, ma dalle loro esigenze di sviluppo e di ricerca.
11. I Dirigenti greci delle scuole elementari articolano in modo preciso le loro proposte sul miglioramento dell'esercizio di dirigenza scolastica. In effetti, queste proposte rientrano in un contesto organizzato, che soddisfa il livello della loro qualifica e la durata di esercizio delle funzioni dirigenziali. Risulta che le interviste di diciassette (17) Dirigenti scolastici di scuole elementari della regione di Attica e di zone limitrofe abbiano sostenuto il ruolo del pool informatico riportando le supposizioni teoriche in materiale di valore scientifico. Gli esiti della ricerca confermano che sia il Direttore che gli altri attori scolastici che mettono in azione le politiche educative devono essere coordinati affinché possano introdurre una serie di funzioni che permettano al Direttore di applicarsi da leader. Tale coordinazione potrà rendere il sistema più flessibile e meno burocratico.

La leadership educativa nei paesi dell'Europa latina:
autonomia, identità, responsabilità

Educational leadership in Latin Europe:
autonomy, identity, responsibilities

Le leadership éducatif dans l'Europe latine:
autonomie, identités, responsabilités

Giovanni Moretti, Gaetano Domenici, Giovanna Barzanò (curatori)

Dipartimento di Scienze della Formazione
Università Roma Tre

In co-edizione con il Master in Leadership e Management in Educazione
Università Roma Tre

Roma, 2014



UNIVERSITÀ ROMA TRE
DIPARTIMENTO DI SCIENZE DELLA FORMAZIONE
Aula I - PIAZZA DELLA REPUBBLICA 10, ROMA

Roma, 5-7 dicembre 2013

*La leadership educativa nei paesi dell'Europa latina:
autonomia, identità, responsabilità*

*Educational leadership in Latin Europe:
autonomy, identity, responsibilities*

*Le leadership éducatif dans l'Europe latine:
autonomie, identités, responsabilités*

LIBRO DEGLI ABSTRACT
ISBN 9788890527333