

Abstracts

A. Paletta, Leadership for learning: *opportunità e vincoli allo sviluppo della dirigenza scolastica in Italia*, pp. 19-54

In questo saggio viene analizzata l'evoluzione della leadership scolastica verso un modello integrato di leadership per l'apprendimento. Due questioni sono centrali: 1) in che modo il dirigente scolastico e la leadership di una scuola influenzano gli apprendimenti degli studenti; 2) quali vincoli attualmente i dirigenti scolastici italiani incontrano nel promuovere un'autentica leadership per l'apprendimento.

This paper analyzes the evolution of school leadership towards an integrated model of leadership for learning. Two issues are considered: 1) how school leaders influence the students' learning, 2) with reference to Italy, what factors currently limit school leaders in promoting authentic leadership for learning.

G. Alessandrini, *Ripensare la leadership come leadership formativa*, pp. 55-71

La leadership è stata definita in innumerevoli modi nella letteratura internazionale che è vastissima. Una rappresentazione fondamentale tra le tante è quella che vede la leadership come attività collegata all'apprendimento che si determina in un contesto e in una comunità. Il saggio ripercorre alcuni aspetti significativi dell'apprendimento organizzativo – e in particolare delle tipologie di apprendimento possibili in tale contesto – oltre che dell'approccio alle comunità di pratica ed evidenzia la vocazione formativa del dirigente scolastico in quanto “leader formativo”.

The “leadership” has been defined in many ways in the international literature which is very huge. A fundamental representation among others is the one that explain the leadership as a learning-related activity which is determined in a context and in a community. The essay describes some significant aspects of the organizational learning – in particular of the achievable learning typologies in such context – as well as of the approach to the communities of practice. It also highlights the educational aptitude of the school head as a “training leader”.

C. Bezzina - G. Bufalino, *Le sfide future della leadership educativa*, pp. 73-85

Ogni persona non può essere considerata un numero, come un ingranaggio di una macchina, né solo un essere economico, sociale o psicologico. Le persone sono anche creature spirituali, alla ricerca di significato e di un senso nel fare qualcosa che conta. Questa è la sfida che molti paesi e leader educativi devono affrontare alle prese con sempre più articolate e complesse riforme dell'istruzione. Sosteniamo che ogni riforma risulterà inefficace e vuota di significato fin quando non siamo animati da una differente concezione, che ponga al centro di ogni discorso educativo e paradigma interpretativo la persona, il suo universo valoriale e il suo sviluppo.

People are not just numbers, cogs in a machine, not just economic, social and psychological beings. They are also spiritual beings; they want meaning, a sense of doing something that matters. This is the challenge that countries faces as they grapple with educational reforms at all levels. We argue that unless we start viewing people differently, as essential to development, not much will change.

A. Munari, *Mission educativa e leadership culturale*, pp. 87-103

Nella gestione di un'impresa educativa di qualsiasi livello, la dimensione simbolica e culturale assume una valenza strategica particolarmente importante. La sua comprensione approfondita permette infatti al dirigente scolastico di meglio identificare gli strumenti operativi più idonei per promuovere efficacemente la leadership necessaria alla realizzazione della *mission* educativa dell'istituzione della quale assume la responsabilità.

In managing any kind of educational enterprise, cultural and symbolic dimensions assume an important strategic value. In-depth understanding of the dynamics of these dimensions may lead the institution's principal to better identify the operational tools most suitable to promote the necessary leadership for the achievement of the educational mission.

V. Zanolla, *Il ruolo della leadership scolastica nel miglioramento degli esiti di apprendimento degli studenti*, pp. 105-119

Il contributo sintetizza nella prima parte il percorso fatto da diversi studiosi nel cercare di stabilire l'influenza della leadership educativa sui risultati di apprendimento degli studenti; nella seconda parte si illustrano invece i progetti di ricerca a livello internazionale che, partendo dalle pratiche in atto, hanno delineato funzioni e caratteristiche di leadership facilitanti il successo formativo.

The article presents in its first part a brief survey of what different researchers have said about the possible ways in which school leadership may influence student learning; the second part describes international research projects which, by providing in-depth analyses of different approaches to school leadership, have tried to identify good practices for improving school and students outcomes.

P. Ellerani, *La leadership per l'apprendimento e lo sviluppo professionale del docente*, pp. 121-146

L'apprendimento è al centro di dibattito che vede coinvolti i sistemi dell'istruzione. Apprendere ad apprendere è divenuta una delle competenze chiave che permettono alle persone di vivere in modo pieno l'apprendere e come l'organizzazione della scuola debba favorire lo sviluppo di comunità di persone che apprendono. La scuola ha quindi bisogno di una leadership "per l'apprendimento" che permetta di sostenere l'apprendimento continuo degli insegnanti e trasformare ogni scuola in comunità per l'apprendimento.

Learning is "inside" at the current debate of the educational systems. "Learning to learn" has been a key competence that permits people to live a better and quality life. The research shows the direction of didactic actions that should be "for learning" and show how school organization should develop and foster the community of people. The school, as consequence, needs a new leadership "for learning" to improve student results, a continuous teachers learning and be able to transform school in a community "for learning".

R.D. Di Nubila, *Quale formazione per una leadership per l'apprendimento efficace? Ipotesi e prospettive*, pp. 147-157

C'è un diffuso bisogno di leadership nella scuola per ridare slancio e nuova attenzione all'azione, al significato e al diritto dell'apprendimento. Il buon senso e il generoso impegno di molti dirigenti non sono più sufficienti.

È urgente una fase di nuova formazione specifica e mirata che metta i dirigenti in condizione di essere competenti di gestione e di azione didattica guidata. Alcune ipotesi, nell'ottica di una prospettiva nuova di leadership.

There is a diffused need of leadership in the school to give a new impulse and attention to the meaning, action and right of learning. Common sense and real commitment of many directors and deans are not enough. It is urgent to promote new specific training to permit the deans to become proficient in the management of guided didactic action. Some suggestions in the direction of a new prospective of leadership.

M. Orsi, *Per una leadership efficace. Cinque caratteristiche della organizzazione scolastica*, pp. 159-176

Questo articolo pone l'accento su alcuni aspetti poco considerati. Il primo punto definito il carattere avvolgente, indica che gli insegnanti trascorrono più tempo a scuola rispetto alle altre persone. La schizofrenia organizzativa è il secondo elemento. Il terzo aspetto è la densità straordinaria. Non ci sono organizzazioni che obbligano così tante persone a lavorare in spazi così piccoli chiamati classi. Il quarto si riferisce alla organizzazione ricorsiva. Ciò significa che l'apprendimento coinvolge sia gli studenti che gli insegnanti. L'organizzazione che ricomincia sempre da capo sottolinea qual è il vero problema in Italia.

This article deals with some points that are scarcely considered. The first one, called the wraparound feature, means teachers spend more time at school than the other people.

Organizational schizophrenia is the second element. The third is the extraordinary density. There aren't organizations such as schools, that oblige so many employees to work in so small places called classrooms. The fourth is named the double loop organization. It means that the learning envelops both the students and the teachers. The going back to the beginning organization underlines what is the real problem in Italy.

M.G. Dutto, *Leadership per l'apprendimento: un progetto nelle scuole del Trentino*, pp. 177-193

Tra le variabili interne alla scuola la leadership è, dopo l'impatto dell'insegnante, il fattore di maggior rilievo per il livello di apprendimento degli studenti. Nonostante le conclusioni della ricerca scientifica ancora non c'è una strada definita per assicurare a tutte le scuole dirigenti capaci e efficaci. Il progetto "Leadership per l'apprendimento", realizzato in provincia di Trento (2011-2012), esplora le modalità per individuare cooperativamente con gli stessi dirigenti le strategie e le pratiche per riconnettere la gestione della singola scuola con i traguardi che gli studenti raggiungono. Il presente contributo illustra ipotesi di partenza e organizzazione del progetto discutendone gli esiti e gli sviluppi.

School leadership is the second most important internal factor influencing students' achievement. Although this strong claim from research, school systems are still struggling to have effective leaders in all schools. Based on a co-operative approach the Leadership for Learning project, carried out in Trentino (2011-2012), explores practices and strategies linking leadership to student learning. Project's background, aims and methods are dealt with; outcomes and further developments are discussed.

M. Castoldi, *Dirigere la valutazione*, pp. 195-209

Il contributo analizza il ruolo del dirigente scolastico nei processi di valutazione a livello di istituto, con particolare attenzione all'impiego dei risultati formativi per la gestione dei processi di miglioramento in relazione all'autovalutazione di istituto, alla didattica d'aula e agli apprendimenti degli studenti.

The paper analyzes the role of the head of school in the evaluation process, with regard to the use of learning outcomes for the management of processes related to self-improvement of the institute, to classroom teaching and learning of students.

A. Catelani, *Profilo giuridico-funzionale del dirigente scolastico*, pp. 211-225

Il dirigente scolastico gode di poteri assai ampi, che sono correlativi sia alla sua potenziale equiparazione alla figura dell'imprenditore privato, sia alla posizione di auto-

nomia che è stata conferita agli istituti scolastici, ai quali è preposto. La sua attività è indirizzata ai fini di interesse collettivo che sono propri della scuola pubblica, e ha lo scopo di garantire l'efficienza e la funzionalità dei singoli istituti scolastici.

The scholastic executive enjoys a great deal of ample powers, that are correlative both to his potential comparison to the figure of the private entrepreneur, and to the position of autonomy that he has been conferred to the scholastic institutes, to which he is precluded. Its activity is addressed to the attainment of the goals of collective interest that they are proper of the public school, and they have the purpose to guarantee the efficiency and the functionality of the single scholastic institutes.

R. Morzenti Pellegrini, *Il dirigente scolastico quale garante del diritto all'apprendimento degli studenti*, pp. 227-242

Il contributo analizza il ruolo e la funzione di una figura, quella del dirigente scolastico, che rappresenta, al contempo, il simbolo del cambiamento che ha contraddistinto l'ordinamento della scuola e l'immagine della persistente ambiguità della sua organizzazione, per molti versi funzionalmente autonoma e, per altri, ancora strutturalmente embricata all'apparato statale. In particolare viene approfondita la peculiare attività del dirigente scolastico che si deve caratterizzare (sempre più) attraverso una costante qualificazione dell'offerta formativa (nella pluralità delle sue dimensioni), un'azione volta a favorire processi di apprendimento stabili, duraturi, trasferibili e attraverso la promozione della cultura della collegialità e della corresponsabilità dell'azione educativa.

This contribution analyses the role and the functions of the School Director (Dirigente Scolastico in Italian), that is a symbol of the current changes in the school system and, at the same time, an icon of the persistent ambiguity in its organization, autonomous in several aspects, but still structurally embedded in the state apparatus. In particular, this paper analyses the peculiar activity of the School Director, more and more characterized by a constant qualification in the educational offerings (in all of its dimensions), an activity aimed at facilitating stable, durable and transferrable learning processes, through the promotion of a collectivistic and cooperative culture in the teaching activity.

A. Papa, *La libertà di insegnamento del docente nella "scuola dell'autonomia"*, pp. 243-254

La libertà di insegnamento del docente si è evoluta, nell'Italia repubblicana, in stretta correlazione con il passaggio dalla "scuola della dipendenza" alla "scuola dell'autonomia", nella quale il docente è chiamato non solo a formare culturalmente le giovani generazioni ma anche a definire gli obiettivi dell'istituzione nella quale insegna.

The freedom of teaching has evolved, in the Italian legal system, in close correlation with the transition from the "school of dependence" to "school of the autonomy" in which the teacher is called upon not only to train the younger generation but also to define the objectives of the institution where he teaches.

M. Falanga, *Identità giuridica delle istituzioni scolastiche*, pp. 255-292

L'articolo ripercorre, seppure a grandi linee, l'iter evolutivo-legislativo dell'istituzione scolastica cercando di individuarne un possibile e coerente profilo giuridico in ordine all'autonomia funzionale e alla personalità giuridica attribuite dalla legge.

The article gives a rough outline of the evolution and legislative process of school institutes, trying to identify a possible and consistent legal point of view, in order to explain functional autonomy and legal personality conferred to schools by law.

M.G. Vinciguerra, *Libertà di insegnamento e diritto all'apprendimento. Giurisprudenza costituzionale*, pp. 293-303

L'articolo prende brevemente in esame i concetti di "libertà di insegnamento" e di "diritto all'apprendimento", come sono stati definiti dai giudicati della Corte Costituzionale, chiamata ad esprimersi sulla legittimità di sentenze emesse dalla Magistratura ordinaria, per la definizione di casi concreti.

The article briefly discusses the concepts of "academic freedom" and "right to education", as they were defined by the judged issued by the Constitutional Court, called on to evaluate the legitimacy of judgments of the ordinary courts, to define concrete cases.

R. Cadenazzi, *Libertà di insegnamento e diritto all'apprendimento. Giurisprudenza civile e amministrativa*, pp. 305-316.

La libertà di insegnamento e il diritto all'apprendimento sono indissolubilmente legati fra loro, costituzionalmente tutelati e disciplinati da un'ampia produzione normativa. Quando nella loro applicazione si discostano o si adattano negativamente alla normativa, la giurisprudenza civile e amministrativa intervengono per ristabilirne una corretta interpretazione.

Academic freedom and the right to learning are inextricably linked with each other, constitutionally protected and governed by a broad normative production. When in their application or deviate negatively to adapt legislation, case law civil and administrative intervene to re-establish a correct interpretation.

S. Troilo, *Titolo V e nuova governance del sistema scolastico tra Stato, Regioni e Autonomia locali. Il ruolo delle istituzioni scolastiche autonome*, pp. 317-336.

L'articolo illustra la ripartizione delle competenze normative e amministrative in materia di istruzione fra lo Stato, le Regioni, le autonomie locali e le istituzioni scolastiche, stabilita dal riformato Titolo V della Costituzione. Il sistema scolastico italiano, pur restando nazionale, è quindi affidato ora alla governance – o, se si preferisce, all'intreccio collaborativo di competenze – di diversi soggetti pubblici: ciò ha, di fatto,

creato non poche difficoltà nella precisa delimitazione di queste ultime, favorendo il permanere, fino ad oggi, di un assetto prevalentemente standardizzato e centralizzato del sistema.

This article illustrates the distribution of legislative and administrative powers in the field of education between the State, the regions, local authorities and educational institutions, established by the reformed Title V of the Constitution. So the Italian school system, while remaining national, it is now entrusted to the governance of different subjects: this has, in fact, created many difficulties in the precise delimitation of powers, favoring the persistence, to date, of a mainly standardized and centralized structure of the system.