

SCUOLA D'EUROPA

Association Européenne des Enseignants 

Anno LXVI

Numero: Febbraio 2022



in memoria di
David Maria Sassoli
Presidente del Parlamento Europeo
1956 - 2022

À LA MÉMOIRE DE DAVID SASSOLI

A l'ouverture de ce numéro de notre journal, nous voulons rappeler la mémoire du Président du Parlement Européen, David Sassoli, récemment décédé. Avec la mort de Sassoli, nous perdons une figure de proue, un pro-européen convaincu qui croyait profondément en une Europe rempart des droits et des opportunités, en l'engagement auprès des personnes les plus faibles et les plus démunies, dans la lutte contre toutes les formes d'injustice et de prévarication. Il a été président du Parlement Européen dans l'une des périodes les plus difficiles de l'histoire récente.

Il s'est toujours battu pour son idée d'une Union plus solide et inclusive et a travaillé dur pour rapprocher le Parlement Européen des Européens.

Son discours d'investiture en tant que Président du Parlement Européen en 2019 a été très significatif lorsqu'il a fermement affirmé que «l'Union Européenne n'est pas un accident de l'histoire. Nous ne sommes pas un accident de l'histoire, mais les enfants et petits-enfants de ceux qui ont réussi à trouver l'antidote à cette dégénérescence nationaliste qui a empoisonné notre histoire. Si nous sommes européens c'est aussi parce que nous sommes amoureux de nos pays».

Sassoli a exprimé son amitié et son admiration pour notre Association et en mai 2021 il nous a envoyé un article intéressant pour notre journal «École de l'Europe» que nous republions en sa mémoire.

Silvano Marseglia
Président Européen de l'AEDE



IN MEMORY OF DAVID SASSOLI

At the opening of this issue of our magazine, we would like to remember the President of the European Parliament, David Sassoli, who recently passed away. With the death of Sassoli we lose a leading figure, a convinced pro-European, who deeply believed in a Europe bulwark of rights and opportunities, in the commitment to the weakest and most defenseless people, in the fight against all forms of injustice and prevarication. He was President of the European Parliament in one of the most difficult periods in recent history. He has always fought for his idea of a more solid and inclusive Union and has worked hard to bring the European Parliament closer to the Europeans. His inauguration speech as President of the European Parliament in 2019 was very significant, when he firmly stated that “The European Union is not an accident of history. We are not an accident of history, but children and grandchildren of those who managed to find the antidote to that nationalist degeneration that has poisoned our history. If we are European, it is also because we are in love with our Countries”.

Sassoli showed friendship and admiration for our Association and in May 2021 he sent us an interesting article for our newspaper “School of Europe”, which we republish in his memory.

Silvano Marseglia
European President of AEDE



IN RICORDO DI DAVID SASSOLI

In apertura di questo numero del nostro giornale vogliamo ricordare il Presidente del Parlamento Europeo, David Sassoli, recentemente scomparso. Con la morte di Sassoli perdiamo una figura di primo piano, un europeista convinto che credeva profondamente in un'Europa baluardo dei diritti e delle opportunità, nell'impegno a favore delle persone più deboli e indifese, nella lotta contro ogni forma di ingiustizia e prevaricazione. È stato Presidente del Parlamento Europeo in uno dei periodi più difficili della storia recente. Si è sempre battuto per la sua idea di un'Unione più solida e inclusiva e si è notevolmente impegnato per riavvicinare il Parlamento Europeo agli Europei.

Molto significativo il suo discorso di insediamento come Presidente del Parlamento Europeo, nel 2019, quando affermò con decisione che "L'Unione Europea non è un incidente della storia.

Noi non siamo un incidente della storia, ma figli e i nipoti di coloro che sono riusciti a trovare l'antidoto a quella degenerazione nazionalista che ha avvelenato la nostra storia. Se siamo Europei è anche perché siamo innamorati dei nostri Paesi".

Sassoli ha manifestato amicizia e ammirazione per la nostra Associazione e nel Maggio 2021 ci ha trasmesso un interessante articolo per il nostro giornale "Scuola d'Europa" che ripubblichiamo in suo ricordo.

Silvano Marseglia
Presidente Europeo AEDE



European Association of Teachers
Special Issue of periodical "School of Europe" at the occasion of Europe Day 2021
Article by the President of the European Parliament, David Maria SASSOLI

EUROPE AT THE CROSSROADS AND THE TEACHING PROFESSION

Brussels, 15 April 2021

This year's Europe Day falls amidst what one can legitimately claim to be one of the most severe crises our continent – and the world as a whole – has been faced with since the end of the Second World War. With a sense of questioning and uncertainty regarding the foundation and durability of European integration, critical reflection on the past, present and future of the European Project is more relevant than ever.

In addition to a devastating pandemic with grave social and economic implications, populism, resurging authoritarianism and declining faith in parliamentarism challenge the Western model of liberal representative democracy. The last decade has exposed the fragility of this rules-based system that ultimately relies on citizens' trust. Just a few decades after Francis Fukuyama famously proclaimed the "end of History [...] and the universalization of Western liberal democracy as the final form of human government", this very form of government seems to be challenged in its own existence. And this also applies to the European Union, its specific institutional design and underlying political legitimacy of which make it vulnerable to external shocks and crises. Yet the answer to corroding public belief in the problem-solving capacity and legitimacy of European institutions and policies cannot be a return to our continent's old demons of jingoism, national partition and intolerance; the answer lies in the construction of a more encompassing and better Europe.

Indeed, there is hope for a better European future, a hope represented by the fact that this year's 9 May not only marks the anniversary of the Schuman Declaration and the historical starting point on the path to today's Union, but also the official commencement of the Conference on the Future of Europe. While we are aware that such Conference will not eliminate the many challenges that Europe faces, there is immense value in every action taken to identify both its strengths and weaknesses, the needs, hopes and frustrations of our citizens, and the path we aim to follow together towards a promising future.



¹Fukuyama, Francis. 1989. "The End of History?" In: *The National Interest* (16), pp. 3-18, quote p. 4.



To achieve these goals and to provide orientation in the present crisis, which is above all a crisis of European identity, the Conference offers a unique opportunity to be seized.

Its success, however, depends on inspiring the people of Europe to create a common purpose and an inclusive sense of belonging – one that is based on our shared values and grows from the bottom up. To achieve this noble goal, nothing is better suited than the fostering of European culture and education, the two major pillars on which our civilisation rests.

Few other initiatives better epitomise the realisation that a truly united Europe requires going beyond mere economic cooperation than the vision of creating a European Education Area – a shared space in which learners, knowledge and ideas can flourish, travel across borders and constructively engage with each other.

While the pandemic has demonstrated deficits of our education systems, it has also highlighted the intrinsic value of education for individuals and society alike. Therefore, the future of Europe is education.

In this context, the teaching profession plays a pivotal role, a role that goes far beyond the simple transfer of knowledge. Teachers are in the position to entrust young generations with the skills and competencies required to live up to the needs of the 21st century and master the digital and green transitions we are currently undergoing. Teachers can familiarise learners with Europe's diverse – at times divisive – history and cultural legacy, thereby fostering historical understanding and consciousness. And teachers can not only encourage, but also set an example for civic engagement and critical thinking, thus helping to form the responsible and (self-) critical citizens so desperately needed in any democratic society.

As always, the fate of Europe rests in our hands– including those of our educators, who have the unique potential to communicate and to multiply the European spirit like few others, and who are indispensable in the emergence of a true 'School of Europe'.

From this perspective, the symbolic significance of the Europe's Day is twofold: on the one hand, it stands for Europe's repudiation of totalitarianism, intolerance and racism and its ability to leave hatred, prejudice and bias behind. On the other, it signifies Europe's rediscovery of its humanist and enlightened traditions, the belief that individuals are endowed with reason, individuals who "dare to know", but also "dare to act" for the common good if required – qualities which today are as imperative as they were in the wake of the Second World War.

David Maria SASSOLI
President of the European Parliament





Association Européenne des Enseignants
Numéro spécial du périodique «L'École de l'Europe» à l'occasion de la Journée de l'Europe 2021

Article du Président du Parlement Européen, David Maria SASSOLI

L'EUROPE AU CARREFOUR ET LA PROFESSION ENSEIGNANTE

Bruxelles, le 15 avril 2021

La Journée de l'Europe s'inscrit cette année au cœur de ce que l'on peut légitimement qualifier de l'une des crises les plus graves auxquelles le continent - et le monde dans son ensemble - a dû faire face depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale.

Avec un sentiment de questionnement et d'incertitude à l'égard des fondements et de la stabilité de l'intégration européenne, la réflexion critique sur le passé, le présent et l'avenir du projet européen est plus que jamais d'actualité.

Outre une pandémie dévastatrice avec de graves implications sociales et économiques, le populisme, la réémergence de l'autoritarisme et le déclin de la foi dans le parlementarisme défient le modèle occidental de démocratie représentative libérale. La dernière décennie a mis en évidence la fragilité de ce système fondé sur des règles qui repose en définitive sur la confiance des citoyens. Quelques décennies seulement après que Francis Fukuyama a proclamé la fameuse «fin de l'histoire... et l'universalisation de la démocratie libérale occidentale comme forme finale de gouvernement humain», cette forme de gouvernement semble être remise en question dans son existence même.

Cela peut également faire référence à l'Union Européenne, à sa conception institutionnelle spécifique et à sa légitimité politique fondamentale, qui la rendent vulnérable aux crises et aux chocs extérieurs. Cependant, la réponse à la baisse de confiance publique en la capacité de résolution des problèmes et la légitimité des institutions et politiques européennes ne peut être un retour aux vieux démons de notre continent, le chauvinisme, la partition nationale et l'intolérance; la réponse réside dans la construction d'une Europe plus inclusive et meilleure.

En effet, il y a un espoir pour un avenir européen meilleur, un espoir représenté par le fait que le 9 mai de cette année marque non seulement l'anniversaire de la déclaration Schuman et le point de départ historique du voyage vers l'Union d'aujourd'hui, mais aussi le début officiel de la Conférence sur l'avenir de l'Europe. Bien que nous soyons conscients qu'une telle conférence n'éliminera pas les nombreux défis auxquels l'Europe est confrontée, il y a une valeur immense dans chaque action entreprise pour identifier à la fois ses forces et ses faiblesses, les besoins, les espoirs et les frustrations de nos citoyens et le chemin que nous allons emprunter ensemble vers un avenir prometteur. Pour atteindre ces objectifs et nous orienter dans la crise actuelle, qui est avant tout une crise d'identité européenne, la Conférence offre une opportunité unique.

Son succès, cependant, dépend de sa capacité à inspirer la population européenne à créer un objectif commun et un sentiment d'appartenance inclusif, qui repose sur nos valeurs communes et qui se développe de bas en haut. Pour atteindre ce noble objectif, rien n'est plus approprié que d'encourager la culture et l'éducation européennes, les deux grands piliers sur lesquels repose notre civilisation.

Rares sont les autres initiatives qui incarnent le mieux la conscience qu'une Europe véritablement unie nécessite d'aller au-delà de la simple coopération économique, par rapport à la vision de créer un espace européen de l'éducation, un espace partagé où les étudiants, les connaissances et les idées puissent prospérer, voyager à travers les frontières et s'intégrer de manière constructive.

Si la pandémie a démontré les déficits de nos systèmes éducatifs, elle a également mis en évidence la valeur intrinsèque de l'éducation, tant pour les individus que pour la société. Par conséquent, l'avenir de l'Europe est l'éducation.

Dans ce contexte, la profession enseignante joue un rôle central, un rôle qui va bien au-delà du simple transfert de connaissances. Les enseignants sont en mesure de confier aux jeunes générations les aptitudes et les compétences nécessaires pour répondre aux exigences du 21^e siècle et maîtriser les transitions numériques et vertes que nous traversons. Les enseignants peuvent rapprocher les élèves de l'histoire et du patrimoine culturels diversifiés - parfois conflictuels - de l'Europe, favorisant ainsi la compréhension et la conscience historiques. Et les enseignants peuvent non seulement encourager, mais aussi montrer l'exemple en matière d'engagement civique et de pensée critique, contribuant ainsi à former des citoyens responsables et (auto) critiques, dont toute société démocratique a grandement besoin.

Comme toujours, le destin de l'Europe est entre nos mains, y compris celles de nos éducateurs, qui ont le potentiel unique de communiquer et de multiplier l'esprit européen comme peu d'autres et qui sont indispensables pour le développement d'une véritable «École de l'Europe».

De ce point de vue, la signification symbolique de la Journée de l'Europe est double: d'une part, elle représente la répudiation du totalitarisme en Europe, de l'intolérance et du racisme et sa capacité à laisser derrière elle la haine, les préjugés et la partialité. D'autre part, cela signifie la redécouverte de l'Europe, de ses traditions humanistes et éclairées, la croyance que les individus sont dotés de raison, des individus qui «osent connaître», mais aussi «osent agir» pour le bien commun, si nécessaire - qualités qui sont aussi cruciales aujourd'hui qu'elles l'étaient au lendemain de la Seconde Guerre mondiale.

David Maria SASSOLI
Président du Parlement Européen



Associazione Europea degli Insegnanti
Numero speciale del periodico "School of Europe" in occasione della Giornata dell'Europa 2021

Articolo del Presidente del Parlamento Europeo, David Maria SASSOLI

L'EUROPA AL BIVIO E LA PROFESSIONE DI INSEGNANTE



Bruxelles, 15 aprile 2021

La Giornata dell'Europa di quest'anno cade nel mezzo di quella che si può legittimamente affermare essere una delle più gravi crisi che il Continente - e il mondo nel suo insieme - ha dovuto affrontare dalla fine della seconda guerra mondiale. Con un senso di interrogativo e di incertezza riguardo le fondamenta e la stabilità dell'integrazione europea, la riflessione critica sul passato, presente e futuro del progetto europeo è più rilevante che mai.

Oltre ad una pandemia devastante con gravi implicazioni sociali ed economiche, il populismo, il riemergere dell'autoritarismo

e il declino della fede nel parlamentarismo sfidano il modello occidentale di democrazia rappresentativa liberale. L'ultimo decennio ha messo in luce la fragilità di questo sistema basato su regole che, in ultima analisi, fa affidamento sulla fiducia dei cittadini. Solo pochi decenni dopo che Francis Fukuyama ha notoriamente proclamato la "fine della storia [...] e l'universalizzazione della democrazia liberale occidentale come forma finale di governo umano", questa stessa forma di governo sembra essere messa in discussione nella sua stessa esistenza. Ciò si può riferire anche all'Unione Europea, al suo specifico disegno istituzionale e alla sua legittimità politica di base, che la rendono vulnerabile a crisi e shock esterni. Tuttavia, la risposta alla corrosione della fede pubblica nei confronti della capacità di risoluzione dei problemi e nella legittimità delle istituzioni e delle politiche europee non può essere un ritorno ai vecchi demoni del nostro Continente, lo sciovinismo, la partizione nazionale e l'intolleranza; la risposta sta nella costruzione di un'Europa più inclusiva e migliore.

C'è infatti speranza per un futuro europeo migliore, una speranza rappresentata dal fatto che il 9 maggio di quest'anno non solo segna l'anniversario della Dichiarazione Schuman e il punto di partenza storico del cammino verso l'Unione odierna, ma anche l'inizio ufficiale della Conferenza sul futuro dell'Europa.

Sebbene siamo consapevoli che tale Conferenza non eliminerà le molte sfide che l'Europa deve affrontare, c'è un valore immenso in ogni azione intrapresa per identificare sia i suoi punti di forza e di debolezza, i bisogni, le speranze e le frustrazioni dei nostri cittadini, e il percorso che miriamo a proseguire insieme verso un futuro promettente. Per raggiungere questi obiettivi e per orientarci nella crisi attuale, che è soprattutto una crisi dell'identità europea, la Conferenza offre un'opportunità unica da cogliere.

Il suo successo, tuttavia, dipende dalla capacità di ispirare la popolazione europea a creare uno scopo comune e un senso di appartenenza inclusivo, che si basi sui nostri valori condivisi e che cresca dal basso verso l'alto.



Per raggiungere questo nobile obiettivo, niente è più consono se non l'incoraggiare la cultura e l'istruzione europea, i due grandi pilastri su cui poggia la nostra civiltà.

Poche altre iniziative incarnano al meglio la consapevolezza che un' Europa veramente unita richiede di andare oltre la semplice cooperazione economica, rispetto alla visione della creazione di uno Spazio Europeo dell'Istruzione, uno spazio condiviso in cui studenti, conoscenze e idee possano prosperare, viaggiare attraverso i confini e integrarsi in modo costruttivo le une con le altre.

Sebbene la pandemia abbia dimostrato i deficit dei nostri sistemi educativi, essa ha anche evidenziato il valore intrinseco dell'istruzione, sia per gli individui che per la società. Pertanto, il futuro dell'Europa è l'istruzione.

In questo contesto, la professione docente gioca un ruolo centrale, un ruolo che va ben oltre il semplice trasferimento di conoscenze. Gli insegnanti sono nella posizione di affidare alle giovani generazioni le capacità e le competenze necessarie per essere all'altezza delle esigenze del 21° secolo e padroneggiare la transizioni digitali e green che stiamo attraversando. Gli insegnanti possono avvicinare gli studenti alla storia e all'eredità culturale diversificata - a volte divisiva - dell'Europa, promuovendone, così, la comprensione e la coscienza storica. E gli insegnanti possono non solo incoraggiare, ma anche costituire un esempio per l'impegno civico e il pensiero critico, contribuendo, così, a formare cittadini responsabili e (auto) critici, di cui qualsiasi società democratica ha estremamente bisogno.

Come sempre, il destino dell'Europa è nelle nostre mani, comprese quelle dei nostri educatori, che hanno il potenziale unico di comunicare e moltiplicare lo spirito Europeo come pochi altri e che sono indispensabili per l'emergere di una vera "Scuola d'Europa".

Da questo punto di vista, il significato simbolico della Giornata dell'Europa è duplice: da un lato rappresenta il ripudio dell'Europa del totalitarismo, dell'intolleranza e del razzismo e la sua capacità di lasciarsi alle spalle odio, pregiudizio e parzialità. Dall'altro, significa la riscoperta dell'Europa, delle sue tradizioni umanistiche e illuminate, la convinzione che gli individui siano dotati di ragione, individui che "osano conoscere", ma anche "osano agire" per il bene comune, se richiesto - qualità che oggi sono così cruciali come lo furono sulla scia della Seconda Guerra Mondiale.

David Maria SASSOLI
Presidente del Parlamento Europeo



LA SHAREDLEADERSHIP PER PROMUOVERE PROCESSI DI CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

di Serena Greco

*(Istituto Nazionale di Documentazione,
Innovazione e Ricerca Educativa)*

La trasformazione che la società sta vivendo pone nuove sfide educative che richiedono alle scuole un orientamento sistematico verso l'innovazione didattico-pedagogica. Il miglioramento e l'innovazione scolastica – inteso sia come school improvement che come school effectiveness – implicano questioni cruciali per l'evoluzione dei sistemi formativi, come la capacità di rispondere ai cambiamenti sociali, di fronteggiare le sfide dell'innovazione, di garantire l'inclusione e di operare in un contesto internazionale globalizzato e interconnesso. La pandemia da Covid-19, ad esempio, ha messo in evidenza l'importanza di aspetti legati al cambiamento organizzativo – quali le capacità di leadership didattica del Dirigente Scolastico, la presenza di una leadership distribuita, l'atteggiamento collaborativo degli insegnanti, il senso di comunità – che hanno contribuito a determinare il tipo di risposta che le scuole sono state capaci di dare all'emergenza. Molteplici studi hanno infatti riconosciuto come la leadership sia un fattore chiave per l'apprendimento organizzativo e il miglioramento di sistema, dimostrando che esiste una correlazione significativa tra il lavoro del Dirigente Scolastico e gli apprendimenti degli studenti e che le scuole dove gli insegnanti svolgono attivamente azioni di leadership vengono percepite come più efficaci e innovative.



Sono scuole nelle quali il ruolo del leader formale supporta e incoraggia le capacità di leadership di tutti gli attori, anche con l'obiettivo di ridurre l'impatto critico nei casi di avvicendamento del Dirigente Scolastico.

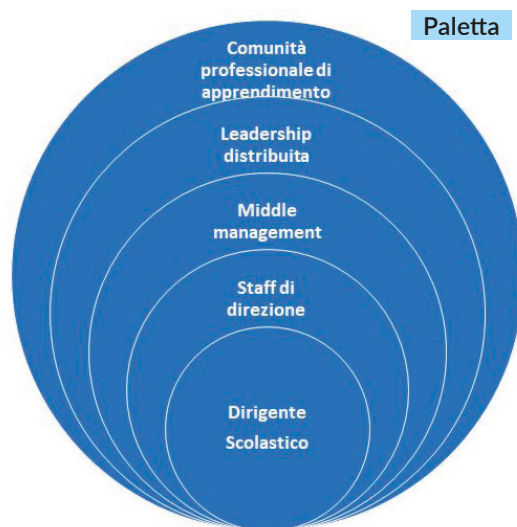
È importante riflettere su quali siano le condizioni necessarie e i fattori facilitanti, per costruire e sostenere una Comunità Professionale di apprendimento. Inoltre è opportuno approfondire il tema della definizione e analisi dei documenti strategici della scuola (Rapporto di Autovalutazione, Piano Triennale dell'Offerta Formativa, Piano di Miglioramento e Rendicontazione Sociale), come strumenti significativi dell'identità in un'ottica di progettazione unitaria. In questo scenario è interessante citare il framework presentato dall'OCSE relativo alle caratteristiche della scuola come Learning Organisation, cioè come un'organizzazione che apprende ed è capace di profondi cambiamenti a livello di ruoli e funzioni, ma soprattutto a livello culturale.

Nella pubblicazione di Kools e Stoll del 2016¹ viene proposto un modello integrato basato su sette dimensioni (sviluppare e condividere una vision focalizzata sull'apprendimento di tutti e di ciascuno capace di coniugare qualità ed equità; creare e sostenere opportunità di formazione continua per tutto il personale scolastico; promuovere occasioni di apprendimento e collaborazione all'interno della comunità scolastica; promuovere una cultura della ricerca e dell'innovazione; creare un sistema integrato

¹Kools M., Stoll L., (2016). What Makes a School a Learning Organisation?, in "OECD Education Working Papers", No. 137, OECD Publishing, Paris in <http://dx.doi.org/10.1787/5jlwm62b3bvh-en>, consultato il 10/11/2020.

di knowledge management; creare collegamenti e sinergie con il territorio e con il più ampio sistema di educazione, istruzione, formazione; identificare e sostenere un modello di leadership distribuita per l'apprendimento) con lo scopo di supportare la crescita della scuola nell'ottica di un miglioramento continuo, inteso sia come innovazione dei processi educativo-didattici e organizzativi, che come miglioramento degli esiti in termini di qualità ed equità. Un modello di scuola nella quale tutti i soggetti, individualmente ma soprattutto come comunità, sono in grado di apprendere e (re-)agire per la realizzazione di una vision comune, il cui fine ultimo è quello di migliorare l'esperienza di apprendimento di tutti gli studenti, prendendo in considerazione aspetti non solo cognitivi ma anche sociali ed emotivi.

Gli insegnanti con ruoli di coordinamento didattico e organizzativo svolgono infatti un'importante attività di integrazione rispetto all'esercizio individualistico della professione, ricordano in modo sistemico il funzionamento della scuola, attenuano la disomogeneità dell'insegnamento, permettono di riconoscere e diffondere l'innovazione, rendono pubbliche le pratiche professionali e replicabili le buone prassi, presidiando di fatto l'esercizio della leadership educativa. In conclusione, affinché la trasformazione della scuola in organizzazione orientata all'apprendimento sia sostenibile, è necessario intervenire sulle sette dimensioni in maniera integrata favorendo lo sviluppo del capitale professionale e valorizzando il ruolo dei middle leader.



In Paletta, A. (2020). *Dirigenza scolastica e middle management: Distribuire la leadership per migliorare l'efficacia della scuola.* Bononia University Press

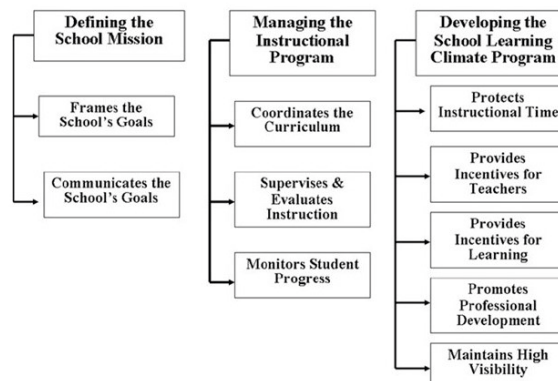
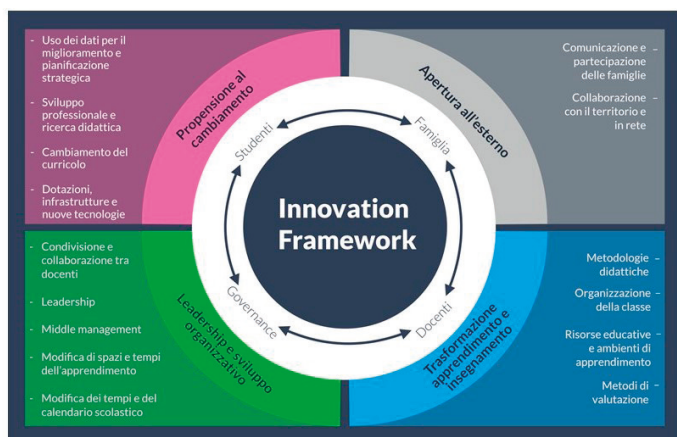
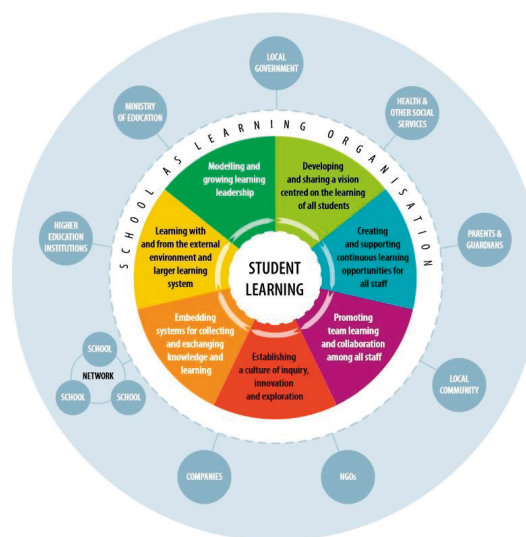


Figura 1. Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). *Assessing the instructional leadership behavior of principals.* *Elementary School Journal*, 86(2), 217-248.

Framework INDIRE per la Valutazione dei Processi di Innovazione in Nardi A., Rossi F., & Toci V. (2020). «Le dimensioni dell'innovazione: un framework per la valutazione dei processi di innovazione scolastica», *IUL Research* 1(1) 144-151. <https://iulresearch.iuline.it/index.php/IUL-RES/article/view/25/88>



LE LEADERSHIP PARTAGÉ POUR FAVORISER LES PROCESSUS DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

de Serena Greco

(Institut National de Documentation, Innovation et Recherche Educative)

La transformation de la société lance de nouveaux défis éducatifs qui exigent que les écoles soient systématiquement orientées vers l'innovation didactique et pédagogique. L'amélioration et l'innovation éducatives - entendues à la fois comme school improvement et school effectiveness - impliquent des questions cruciales pour l'évolution des systèmes éducatifs, telles que la capacité de répondre aux changements sociaux, de faire face aux défis de l'innovation, de garantir l'inclusion et de fonctionner dans un contexte international globalisé et interconnecté.

La pandémie de Covid-19, par exemple, a mis en évidence l'importance d'aspects liés au changement organisationnel - tels que les compétences de leadership pédagogique du directeur, la présence d'un leadership distribué, l'attitude collaborative des enseignants, le sentiment de communauté - qui ont contribué à déterminer le type de réponse que les écoles ont donnée à l'urgence. En fait, plusieurs études ont reconnu que le leadership est un facteur clé pour l'apprentissage organisationnel et l'amélioration du système, démontrant qu'il existe une corrélation significative entre le travail du directeur d'établissement et l'apprentissage des élèves et que les écoles où les enseignants mènent activement des actions de leadership sont perçues comme plus efficaces et innovantes.

Il y a des écoles dans lesquelles le rôle du leader formel soutient et encourage les compétences en leadership de tous les acteurs, également dans le but de réduire l'impact critique en cas de changement de directeur. Il est important de réfléchir aux conditions nécessaires et aux facteurs facilitants pour construire et maintenir une communauté d'apprentissage professionnel. En outre, il convient d'approfondir le thème de la définition et de l'analyse des documents stratégiques de l'école (Rapport d'auto-évaluation, Plan triennal de l'offre de formation, Plan d'amélioration et Rapport Social), en tant qu'outils identitaires importants dans une planification unitaire. Dans la perspective de ce scénario, il est intéressant de mentionner le cadre présenté par l'OCDE relatif aux caractéristiques de l'école en tant que Learning Organisation, c'est-à-dire en tant qu'organisation qui apprend et est capable de changements profonds au niveau des rôles et des fonctions, mais surtout au niveau culturel.

Dans la publication de 2016 de Kools et Stoll¹, un modèle intégré basé sur sept dimensions est proposé (développer et partager une vision centrée sur l'apprentissage de tous et de chacun, capable d'allier qualité et équité; créer et soutenir des opportunités de formation continue pour tout le personnel scolaire; promouvoir les opportunités d'apprentissage et de collaboration au sein de la communauté scolaire; promouvoir une culture de la recherche et de l'innovation; créer un système intégré de knowledge management; créer des liens et des synergies avec le territoire et avec le système plus large d'éducation, d'instruction, de formation; identifier et soutenir un modèle de leadership distribué pour l'apprentissage) dans le but de soutenir la croissance de l'école dans une optique d'amélioration continue, entendue à la fois comme innovation des processus éducatifs-didactiques et organisationnels, et comme amélioration des résultats en termes de qualité et d'équité. Un modèle scolaire dans lequel toutes les matières, individuellement mais surtout en tant que communauté, sont capables d'apprendre et de (ré-)agir pour la réalisation d'une vision commune, dont le but ultime est d'améliorer l'expérience d'apprentissage de tous les élèves, en prenant en considération non seulement les aspects cognitifs mais aussi sociaux et émotionnels.

¹Kools M., Stoll L., (2016). What Makes a School a Learning Organisation?, in "OECD Education Working Papers", No. 137, OECD Publishing, Paris in <http://dx.doi.org/10.1787/5jlwm62b3bvh-en>, consultato il 10/11/2020.



En effet, les enseignants ayant des rôles de coordination didactique et organisationnelle exercent une importante activité d'intégration vis-à-vis de l'exercice individuel de la profession, harmonisent systématiquement le fonctionnement de l'école, atténuent l'hétérogénéité de l'enseignement, permettent de reconnaître et de diffuser l'innovation, rendent publiques les bonnes pratiques professionnelles, encadrant efficacement l'exercice du leadership pédagogique.

En conclusion, afin que la transformation de l'école en une organisation axée sur l'apprentissage soit durable, il est nécessaire d'intervenir sur les sept dimensions de manière intégrée, en favorisant le développement du capital professionnel et en valorisant le rôle des middle leader.

SHARED LEADERSHIP TO PROMOTE ORGANIZATIONAL CHANGE PROCESSES

by Serena Greco

(National Institute of Documentation, Innovation and Educational Research)

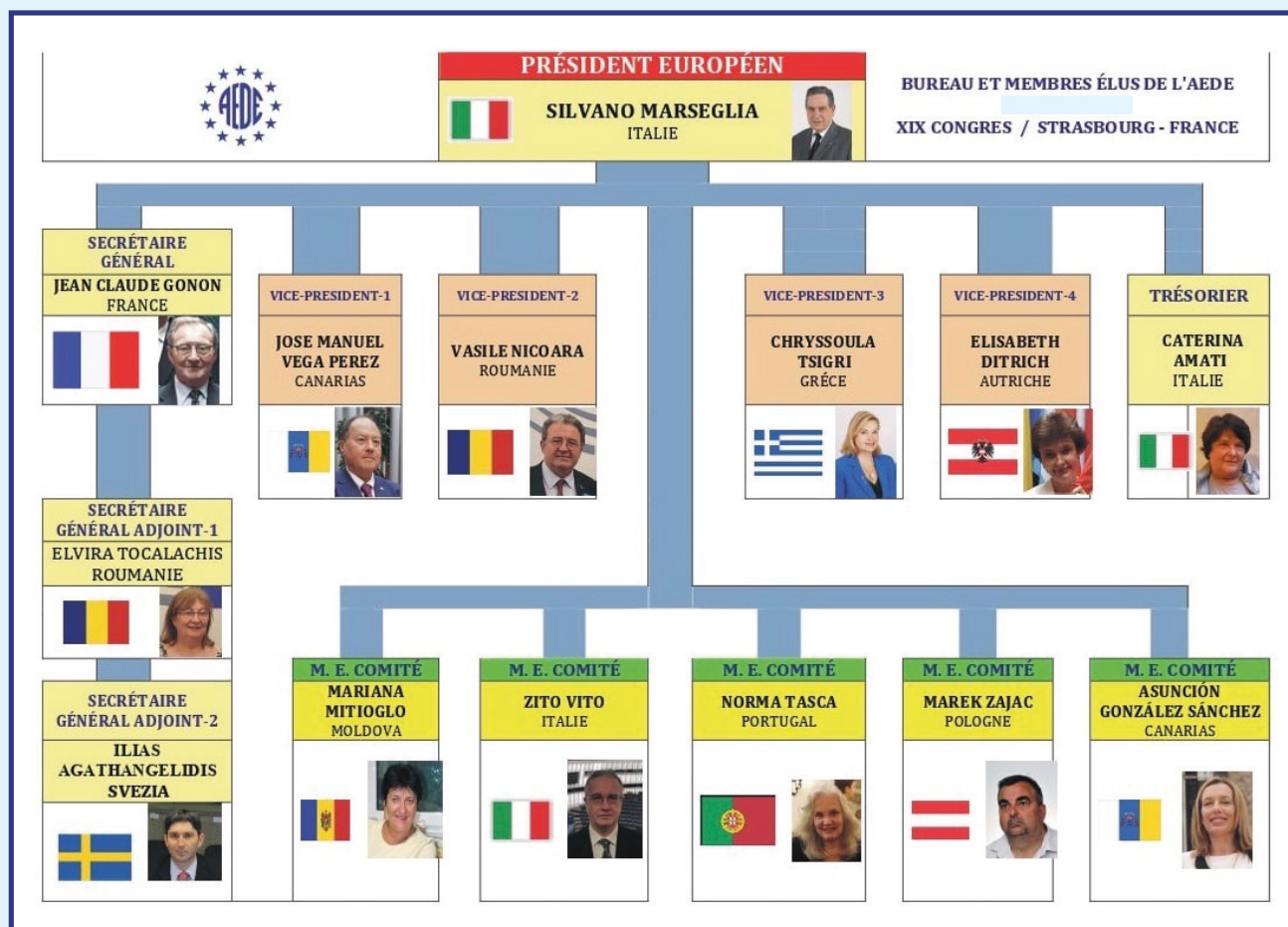
The transformation that society is experiencing puts up new educational challenges that require schools to be systematically oriented towards didactic-pedagogical innovation. School improvement and innovation – meant both as school improvement and as school effectiveness - imply crucial issues for the evolution of educational systems, such as the ability to respond to social changes, to face the challenges of innovation, to guarantee inclusion and to operate in a globalized and interconnected international context. The Covid-19 pandemic, for example, has highlighted the importance of aspects related to organizational change - such as the teaching leadership skills of the Headmaster, the presence of distributed leadership, the collaborative attitude of teachers, of communities - which have contributed to determining the type of response that schools have been able to give to the emergency. In fact, several studies have recognized that leadership is a key factor for organizational learning and system improvement, demonstrating that there is a significant correlation between the work of the Headmaster and the learning of students and that schools where teachers actively carry out actions of leadership are perceived as more effective and innovative. These are schools in which the role of the formal leader supports and encourages the leadership skills of all the actors, also with the aim of reducing the critical impact in cases of changeover of the Headmaster. It is important to reflect on what the necessary conditions and facilitating factors are, to build and sustain a Professional Learning Community. Moreover, it is appropriate to investigate the topic of the definition and analysis of the strategic documents of the school (Self-Assessment Report, Three-Year Educational Offer Plan, Improvement Plan and Social Reporting), as significant identity tools in a unitary planning perspective. In this scenario, it is interesting to mention the framework presented by the OECD relating to the characteristics of the school as a Learning Organization, that is, as an organization that learns and is capable of profound changes at the level of roles and functions, but, above all, at a cultural level. In the 2016¹ publication by Kools and Stoll an integrated model based on seven dimensions is proposed (developing and sharing a vision focused on the learning of each and every one, capable of combining quality and equity; creating and supporting lifelong education opportunities for all school staff ; promote opportunities for learning and collaboration within the school community; promote a culture of research and innovation; create an integrated system of knowledge management; create links and synergies with the local area and with the wider system of education and training; identify and support a distributed leadership model

¹Kools M., Stoll L., (2016). What Makes a School a Learning Organisation?, in "OECD Education Working Papers", No. 137, OECD Publishing, Paris in <http://dx.doi.org/10.1787/5jlwm62b3bvh-en>, consultato il 10/11/2020.



for learning), with the aim of supporting the growth of school with a view to continuous improvement, intended both as innovation of educational-didactic and organizational processes, and as improvement of outcomes, in terms of quality and fairness. A school model in which all subjects, individually but, above all, as a community, are able to learn and (re-) act for the fulfillment of a common vision, the ultimate goal of which is to improve the learning experience of all students, taking into consideration not only cognitive, but also social and emotional aspects. In fact, teachers with didactic and organizational coordination roles carry out an important integration activity with respect to the individualistic exercise of the profession, they systemically link the functioning of the school, they mitigate the inhomogeneity of teaching, allow to recognize and disseminate innovation, they make professional practices public and good practices replicable, effectively supervising the exercise of educational leadership. In conclusion, in order to make the transformation of the school into a learning-oriented organization sustainable, it is necessary to intervene on the seven dimensions in an integrated manner, promoting the development of professional human capital and enhancing the role of middle leaders.

ORGANIGRAMMA DEL BUREAU EUROPEO





RÉUNION D'ÉTUDE ET DE COLLABORATION AEDE

En décembre 2021, à l'occasion d'une visite d'étude de deux écoles, de Pologne et de Roumanie, dans une école italienne, sur l'initiative du Proviseur Luca Dipresa, le Président Européen de l'AEDE, le Professeur Silvano Marseglia, a organisé une rencontre avec les représentants AEDE de la Pologne et de la Roumanie, présents dans les délégations participant au projet, pour renforcer les liens de collaboration qui unissent les sections AEDE d'Italie, de Pologne et de Roumanie et approfondir ensemble des questions très actuelles comme celle du « Futur de l'Europe ». Le Proviseur Vasile Nicoară, Vice-président européen de l'AEDE a fait partie de la délégation roumaine tandis que dans la délégation polonaise il y avait le professeur Marek Zajak, Président de la section polonaise de l'AEDE.

Au cours de la réunion, une réflexion approfondie a été menée sur les défis auxquels l'Union Européenne est confrontée aujourd'hui et sur l'avenir qu'il faut construire ensemble pour renforcer la solidarité européenne. Nous avons notamment réfléchi à la nécessité pour l'Europe de pouvoir retrouver une nouvelle identité forte afin d'identifier son rôle dans l'équilibre mondial, en s'interrogeant sérieusement sur ce que devrait être sa place dans le monde sans renoncer à ses valeurs et principes.

Le grand espoir qui a émergé de tous est que la «Conférence sur l'avenir de l'Europe» parvienne à sur-



monter les tentations de divisions qui paralysent et déchirent l'Europe, pour construire ensemble une véritable « Renaissance » européenne et un nouveau dynamisme renforcé d'Europe.

Au cours des rencontres qui ont eu lieu dans différentes écoles de la région, l'engagement de l'AETE à continuer à travailler avec attention et dévouement dans les activités concernant le patrimoine culturel européen a été réaffirmé. Ce patrimoine représente une valeur inestimable et fondamentale pour chaque individu et chaque société et doit donc être préservé et transmis aux générations futures. Les jeunes ont besoin de se familiariser avec les valeurs du passé et d'être encouragés à appréhender la multiplicité et la variété culturelle.

Cette réunion a été aussi l'occasion parfaite pour célébrer les remarquables réalisations professionnelles récentes du Proviseur Vasile Nicoară. Des distinctions ont également été décernées à Janetta Băraitaru et à Marek Zajac pour leur engagement à soutenir l'idée d'une Europe unie et forte dans les écoles.





AEDE STUDY AND COLLABORATION MEETING

In December 2021, on the occasion of a study visit of two schools from Poland and Romania to an Italian school, for an initiative created by Mr Luca Dipresa, the European President of the EASA, Prof. Silvano Marseglia, promoted a meeting with the AEDE representatives of Poland and Romania. The main purposes of the AEDE meeting were to strengthen the bonds of collaboration that bind the EEDA sections of Italy, Poland and Romania and to deepen together very current issues such as that of the “Future of Europe”. The Romanian delegation was represented by Mr. Vasile Nicoară, European Vice President of the EAED, and the Polish delegation by Prof. Marek Zajak, President of the Polish Section of the AEDE.

During the meeting, much thought was given to the challenges that the European Union is facing today and to the future that needs to be built together in order to strengthen European solidarity. In particular, reflection was given to the need for Europe to be able to rediscover a new strong identity in order to identify its role in the world balance, seriously questioning what its place in the world should be without renouncing to its values and principles. The great hope that has emerged in everyone is that the “Conference on the Future of Europe” will succeed in overcoming the

temptations of divisions that paralyze and tear us apart, to build together a true European “Renaissance” and a new strengthened dynamism.

The EEDA’s commitment to continue to work with attention and dedication in activities concerning the European cultural heritage was reaffirmed. This represents an inestimable and fundamental value for every individual and every society and therefore, must be preserved and transmitted to future generations. Young people need to become familiar with the values of the past and to be urged to grasp the multiplicity and cultural variety. This meeting was also taken to celebrate Prof. Vasile Nicoara for his remarkable recent professional achievements. Awards were given to Janetta Bărăitaru and Marek Zejac for their commitment into supporting the idea of a united and strong Europe in schools.







INCONTRO DI STUDIO E DI COLLABORAZIONE AEDE

Nel mese di Dicembre 2021, in occasione di una visita di studio di due scuole della Polonia e della Romania ad una scuola italiana, per una iniziativa creata dal Preside Luca Dipresa, il Presidente Europeo dell'AEDE, Prof. Silvano Marseglia, ha promosso un incontro con i rappresentanti AEDE della Polonia e della Romania, presenti nelle delegazioni partecipanti al progetto, per rafforzare i vincoli di collaborazione che legano le sezioni AEDE dell'Italia, Polonia e Romania e per approfondire insieme tematiche molto attuali come quello del "Futuro dell'Europa". Nella delegazione rumena era presente il Preside Vasile Nicoara, Vice Presidente Europeo dell'AEDE e nella delegazione polacca era presente il Prof. Marek Zajak, Presidente della Sezione Polacca dell'AEDE.

Nel corso dell'incontro si è riflettuto molto sulle sfide che l'Unione Europea si trova ad affrontare, oggi, e sul futuro che è necessario costruire insieme allo scopo di rafforzare la solidarietà europea. In particolare si è riflettuto sulla necessità che l'Europa sappia riscoprire una nuova forte identità per individuare il proprio ruolo negli equilibri mondiali, interrogandosi seriamente su quale debba essere il proprio posto nel mondo senza rinunciare ai propri valori ed ai propri principi.

La grande speranza che è emersa in tutti è che la "Conferenza sul futuro dell'Europa" riesca a far superare agli Europei le tentazioni di divisioni che paralizzano e lacerano l'Europa, per costruire insieme un vero "Rinascimento" europeo ed un nuovo rafforzato dinamismo dell'Europa.

Nel corso degli incontri che si sono succeduti in diverse scuole del territorio è stato riaffermato l'impegno dell'AEDE di continuare a lavorare con attenzione e dedizione in attività riguardanti il patrimonio culturale europeo che rappresenta un valore inestimabile e fondamentale per ogni individuo e ogni società e che, pertanto, deve essere preservato e trasmesso alle generazioni future.

I giovani hanno bisogno di prendere familiarità con i valori del passato e di essere sollecitati a cogliere la molteplicità e varietà culturale.

Si è colta l'occasione di questo incontro per festeggiare il Preside Prof. Vasile Nicoara per le sue notevoli recenti affermazioni professionali.

Riconoscimenti sono stati consegnati anche a Jannetta Barataru ed a Marek Zejac per il loro impegno nel sostenere l'idea di un'Europa unita e forte nella scuola.





L'AEDE/EAT

**est une Association internationale à but non lucratif
(AISBL)**

2 Place Luxembourg (MEI-EMI), 1050 BRUXELLES

www.aede.eu

aedeuropea@gmail.com