

Costruire la comunità professionale

«**I**mmaginate di essere arbitro, allenatore, giocatore o spettatore di una singola partita di calcio: il campo ha forma circolare: le porte sono più di due e sono sparse disordinatamente lungo i bordi del campo; i partecipanti possono entrare e uscire dal campo a piacere; possono dire “ho fatto goal” per quanto vogliono, in ogni momento e per quante volte vogliono; tutta la partita si svolge su un terreno inclinato e viene giocata come se avesse senso». Ora, se sostituiamo nell'esempio l'arbitro con il preside, gli allenatori con gli insegnanti, i giocatori con gli studenti, gli spettatori con i genitori e il calcio con l'attività scolastica, si ottiene una descrizione altrettanto singolare delle organizzazioni scolastiche».

È questa la celebre metafora con cui Karl Weick⁽¹⁾ alcuni de-

Dino Cristanini

cenni fa presentava la concezione della scuola come organizzazione a legami deboli, un sistema, cioè, in cui le relazioni tra i vari soggetti non sono caratterizzate da vincoli rigidi. In base a questa premessa si potrebbe essere portati a concludere che la scuola costituisce una realtà caotica e ingovernabile. Come poter pensare, dunque, di costruire una comunità, e in particolare una comunità professionale? È ciò che vedremo in questo contributo.

IL DOCENTE COME PROFESSIONISTA IN UNA ORGANIZZAZIONE

L'art. 33 della Costituzione stabilisce il principio della libertà di insegnamento, che viene ri-

chiamato praticamente da tutte le norme fondamentali dell'ordinamento scolastico (cfr. ad esempio, Dlgs 297/1994, art. 1 – Formazione della personalità degli alunni e libertà di insegnamento; Dpr 275/1999, art. 1 – Natura e scopi dell'autonomia delle istituzioni scolastiche; legge 107/2015, art. 1, comma 3).

Tale principio è stato commentato numerosissime volte da vari giuristi, motivandolo in particolare in base all'esigenza, *dopo l'esperienza del ventennio fascista*, di proteggere l'insegnamento da condizionamenti ideologici e le interpretazioni convergono nell'affermare che non si tratta di una libertà fine a se stessa, ma funzionale a garantire a ciascun allievo il diritto a uno studio (oggi si dovrebbe più appropriatamente parlare di apprendimento) di qualità, diritto pure costituzionalmente protetto.

Gli allievi sono caratterizzati da una notevole variabilità individuale per quanto riguarda i contesti familiari e sociali di provenienza, le motivazioni all'apprendimento scolastico, la preparazione in ingresso, le modalità di apprendimento, e l'insegnante ha il problema di dover trovare le soluzioni didattiche adeguate a questa gran varietà di bisogni.

Si tratta di un lavoro da professionista della progettazione e conduzione dei processi di insegnamento/apprendimento, che

Ferdinand Tönnies (Oldenswort, 26 luglio 1855 – Kiel, 9 aprile 1936), sociologo.

Docente presso l'Università di Kiel, fu destituito nel 1934 per la sua opposizione al nazional-socialismo. Fondatore e primo presidente della Società tedesca di sociologia, Tönnies individua due forme diverse di organizzazione sociale: la comunità e la società. Mentre la forma comunitaria, fondata sul sentimento di appartenenza e sulla partecipazione spontanea, predomina in epoca pre-industriale, la forma societaria, basata sulla razionalità e sullo scambio, domina nella moderna società industriale.

Nell'opera *Comunità e società* il sociologo tedesco precisa: «Nella comunità gli esseri umani restano essenzialmente uniti nonostante i fattori che li separano, nella società restano essenzialmente separati nonostante i fattori che li uniscono».

richiede un forte orientamento all'utente e una elevata formazione iniziale da curare e aggiornare sistematicamente nel corso della carriera: *"Il profilo professionale dei docenti è costituito da competenze disciplinari, psicopedagogiche, metodologico-didattiche, organizzativo-relazionali e di ricerca, documentazione e valutazione tra loro correlate ed interagenti, che si sviluppano col maturare dell'esperienza didattica, l'attività di studio e di sistematizzazione della pratica didattica"* (art. 27, comma 1, del vigente Ccnl del Comparto Scuola, sottoscritto il 29 novembre 2007).

Gli articoli del contratto relativi alla funzione docente richiamano alcuni vincoli importanti in relazione all'esercizio dell'autonomia culturale e professionale.

Il primo riguarda la coerenza con gli obiettivi del sistema nazionale di istruzione: *"La funzione docente realizza il processo di insegnamento/apprendimento volto a promuovere lo sviluppo umano, culturale, civile e professionale degli alunni, sulla base delle finalità e degli obiettivi previsti dagli ordinamenti scolastici definiti per i vari ordini e gradi dell'istruzione"* (art. 26, comma 1); *"I contenuti della prestazione professionale del personale docente si definiscono nel quadro degli obiettivi generali perseguiti dal sistema nazionale di istruzione"* (art. 27, comma 1).

Il secondo si riferisce al progetto specifico della scuola e alla collegialità dell'azione educativo-didattica: *"I contenuti della prestazione professionale del personale docente si definiscono ... nel rispetto degli indirizzi delineati nel piano dell'offerta formativa della scuola"* (art. 27, comma 1);

"La funzione docente ... si esplica nelle attività individuali e collegiali e nella partecipazione alle attività di aggiornamento e formazione in servizio" (art. 26, comma 2); *"In attuazione dell'autonomia scolastica i docenti, nelle attività collegiali, attraverso processi di confronto ritenuti più utili e idonei, elaborano, attuano e verificano, per gli aspetti pedagogico-didattici, il piano dell'offerta formativa, adattandone l'artico-*



lazione alle differenziate esigenze degli alunni e tenendo conto del contesto socio-economico di riferimento, anche al fine del raggiungimento di condivisi obiettivi qualitativi di apprendimento in ciascuna classe e nelle diverse discipline" (art. 26, comma 3).

L'unitarietà delle azioni dei docenti costituisce anche una necessaria garanzia per la qualità della formazione degli allievi, che rischierebbe di essere compromessa da proposte incoerenti e magari perfino contraddittorie.

È infine opportuno ricordare che il docente, dal punto di vista del rapporto di lavoro, è inquadrato nell'ambito del pubblico impiego, ed è quindi soggetto ai doveri previsti nell'ambito dei rapporti di lavoro e di impiego alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche.

Si tratta di una condizione comune alle professionalità tecni-

La costruzione della comunità professionale scolastica richiede l'individuazione del punto di equilibrio tra l'autonomia tecnico-didattica individuale, la collegialità dell'azione, le finalità e gli obiettivi stabiliti dalle norme e i doveri derivanti dal rapporto di lavoro di pubblico impiego.

che del pubblico impiego. Henry Mintzberg⁽²⁾ ha utilizzato l'espressione "burocrazie professionali" per definire quelle organizzazioni, come la scuola, in cui il nucleo operativo è costituito da specialisti dotati di ampi margini di discrezionalità e di controllo sul proprio lavoro, a differenza, a differenza delle burocrazie meccaniche in cui i processi e le azioni sono

routinari e standardizzati. Una espressione che pure rende l'idea è quella di "professionisti nelle organizzazioni", mutuata da uno studio di Federico Butera risalente all'inizio degli anni Novanta⁽³⁾.

Data la compresenza in queste organizzazioni di relazioni orizzontali di tipo tecnico e verticali di tipo gerarchico, la costruzione della comunità professionale scolastica richiede l'individuazione del punto di equilibrio tra l'autonomia tecnico-didattica individuale, la collegialità dell'azione, le finalità e gli obiettivi stabiliti dalle norme e i doveri derivanti dal rapporto di pubblico impiego.

LE CARATTERISTICHE DELLA COMUNITÀ

Secondo una distinzione classica introdotta da Ferdinand Tönnies verso la fine dell'800, e

Costruire la comunità professionale

ripresa in tempi recenti da **Thomas Sergiovanni** a proposito della scuola, nelle società gli individui decidono di mettersi insieme per scopi utilitaristici, al fine di perseguire meglio vantaggi individuali, mentre nelle comunità le ragioni del mettersi insieme sono spontanee, intimamente sentite dai partecipanti ⁽⁴⁾.

I docenti di una scuola, però, non hanno scelto in partenza di mettersi insieme, e la costruzione della comunità richiede la mediazione tra le diversità individuali a livello di punti di vista, convinzioni, sensibilità, competenze. La situazione è più simile a quella che nella psicosociologia dei gruppi viene definita come un gruppo casuale. Questo tipo

Per creare il senso di appartenenza occorre che ci sia qualcosa a cui si è orgogliosi di appartenere. Nel caso delle istituzioni scolastiche esiste un documento formale, il Piano triennale dell'offerta formativa, che è il documento fondamentale costitutivo dell'identità culturale e progettuale delle istituzioni scolastiche. Il Ptof ha anche il compito di integrazione interna, di riduzione dei legami deboli, nella misura in cui responsabilizza tutti in relazione a quanto deciso e dichiarato.

Thomas Sergiovanni (New Rochelle, New York, 18 aprile 1937 – Plano, Texas, 4 gennaio 2013), studioso dei sistemi educativi.

Professore di Educazione e di Amministrazione presso la Trinity University di San Antonio (Texas), le sue elaborazioni sulla leadership educativa hanno contribuito a ridisegnare i modelli di comprensione dei meccanismi scolastici. Sergiovanni sfata la convinzione, oggi molto diffusa, che le teorie della leadership possano essere importate dal mondo aziendale. Al contrario, le scuole hanno bisogno di sviluppare proprie teorie e pratiche di leadership. In particolare la tipologia di leadership da promuovere è quella "educativa", nel senso che il dirigente e la comunità scolastica si sforzano insieme di raggiungere i livelli più alti di efficacia attraverso un comune impegno e responsabilità. La comunità è il fattore più importante, teorizza Sergiovanni, in quanto comunità della mente con ideali, scopi ed emozioni condivisi.

di gruppo diventa un gruppo in senso psicologico quando si verificano almeno tre condizioni:

- c'è un diffuso senso di appartenenza, si usa il "noi" anziché l'"io";
- si condividono obiettivi comuni;
- c'è un'ampia possibilità di interazione reciproca.

Per creare il senso di appartenenza occorre che ci sia qualcosa a cui si è orgogliosi di appartenere.

Nel caso delle istituzioni scolastiche esiste un documento formale, il Piano triennale dell'offerta formativa, che secondo la norma "è il documento fondamentale costitutivo dell'identità culturale e progettuale delle istituzioni scolastiche".

Il Ptof perciò, tra le diverse funzioni che può svolgere, ha anche quella di integrazione interna, di riduzione dei legami deboli, nella misura in cui responsabilizza tutti in relazione a quanto deciso e dichiarato.

Per essere percepita l'identità ha però bisogno non soltanto di essere chiaramente definita, ma anche di essere ben comunicata. Al di là del Ptof, il processo di integrazione interna passa anche attraverso il *sensemaking*, la continua costruzione di sen-

so rispetto alla varietà degli elementi in gioco, in modo da ridurre il rischio della percezione di caoticità.

Occorre infine lavorare sulla formazione di una cultura condivisa, intendendo la cultura, in senso antropologico, come quel complesso di valori, norme esplicite e implicite, tradizioni, miti, riti, simboli, leggende, credenze, convinzioni che un gruppo ha sviluppato e che ne orienta il modo di pensare e i comportamenti.

Secondo uno studio di diversi anni fa le organizzazioni di successo sono caratterizzate da un complesso di valori chiave rispetto ai quali tutti si responsabilizzano ⁽⁵⁾, e questo nucleo forte di valori è un altro supporto alla creazione di legami meno deboli.

La comunità è però qualcosa di più di un gruppo in senso psicologico, è un contesto nel quale ci si aiuta, anche attraverso la messa in comune del sapere professionale: *"Nella comunità professionale il sapere esperto del singolo può essere potenziato, in quanto i membri apprendono l'uno dall'altro, ed essere messo a disposizione di tutti. Azioni concrete, sostenute anche dall'uso delle tecnologie attualmente a disposizione, possono*

essere: impegno di tutti alla formazione continua; messa in comune delle conoscenze acquisite dai singoli mediante la partecipazione a iniziative di formazione; passaggio di conoscenze, abilità e competenze mediante corsi interni tenuti da insegnanti esperti; creazione di repertori di percorsi didattici e pratiche di vario genere da depositare nella piattaforma di scuola; attivazione di servizi di consulenza interna; segnalazione di articoli, libri, siti utili; agevolazione degli scambi continui, anche informali, tra i membri della comunità”⁽⁶⁾. È questa una prospettiva che riporta alla concezione della leadership per l'apprendimento.

COMUNITÀ SCOLASTICA E LEADERSHIP PER L'APPRENDIMENTO

In campo internazionale la funzione dirigenziale scolastica tende oggi ad essere interpretata in termini di leadership per l'apprendimento, in base alle conclusioni di ricerche che evidenziano l'incidenza dell'azione dirigenziale sulla qualità dei processi realizzati da una scuola e degli esiti ottenuti dagli studenti che la frequentano.

Naturalmente non si tratta di una incidenza percentualmente elevata rispetto al complesso di fattori che influenzano gli uni e gli altri, ma il diverso modo di interpretare e agire la funzione dirigenziale e di organizzare il contesto di azione professionale dei docenti contribuisce a spiegare la diversità di risultati.

La strategia fondamentale per migliorare la qualità del servizio realizzato dalla scuola e degli apprendimenti degli allievi è quella del potenziamento della comunità professionale. Scrive Angelo Paletta a tal proposito: “...la creatività, l'iniziativa e la condivisione di conoscenza professio-

La nuova pedagogia porta con sé un consistente investimento delle comunità professionali nello sviluppo di una leadership distribuita in cui figure come capi dipartimento, responsabili di segmenti di istruzione, funzioni strumentali, coordinatori dei consigli di classe e altri insegnanti senza ruoli formali di coordinamento esercitano di fatto una leadership educativa.

nale da parte degli insegnanti implicano non solo che gli stessi si sentano auto efficaci come singoli professionisti, ma anche che siano motivati a condividere la loro professionalità mettendosi al servizio dei gruppi. In effetti, la nuova pedagogia porta con sé un consistente investimento delle comunità professionali nello sviluppo di una leadership distribuita in cui figure come capi dipartimento, responsabili di segmenti di istruzione, funzioni strumentali, coordinatori dei consigli di classe e altri insegnanti senza ruoli formali di coordinamento esercitano di fatto una leadership educativa. La leadership degli insegnanti trova espressione in molti modi, dalla dimostrazione di pratiche didattiche o di nuovi contenuti, materiali e tecnologie, all'osservazione dei colleghi e restituzione agli stessi di feedback contestualizzati, alle attività di mentoring verso i neo arrivati, al coordinamento della programmazione annuale, fino alla condivisione di criteri generali di valutazione trasversali alle discipline”⁽⁷⁾.

La leadership distribuita, dunque, non riguarda solo il cosiddetto *middle management*, ossia i docenti a cui sono formalmente attribuiti ruoli di coordinamento, ma anche quei docenti in possesso di particolari competenze tecnico-professionali che si rendono disponibili e operano di fatto per favorire lo sviluppo professionale anche dei colleghi.

Per i dirigenti scolastici la co-

struzione della comunità professionale rappresenta un compito tanto delicato quanto impegnativo. In sintesi si tratta di:

- definire e comunicare l'identità e il progetto strategico della scuola;
- promuovere la formazione di una cultura, di un nucleo di valori condivisi;
- favorire i momenti di incontro e di lavoro in comune;
- sostenere lo sviluppo delle professionalità attraverso la formazione e facendo leva anche sulle risorse interne esperte;
- creare un clima di rispetto e collaborazione;
- dare l'esempio, crederci per primi, esserci.

1) Weick K.E., *Educational organizations as loosely coupled systems*, in *Administrative Science Quarterly*, n. 21, 1976 trad. it. nel volume a cura di Zan S., *Logiche di azione organizzativa*, Il Mulino, Bologna, 1988.

2) Mintzberg H., *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1985.

3) Butera F., Failla A., *Professionisti in azienda*, Etas Libri, Milano, 1992.

4) Tönnies F., *Gemeinschaft und Gesellschaft*. 1887.

5) Peters T.J. - Waterman R.H. Jr., *Alla ricerca dell'eccellenza*, Sperling & Kupfer, Milano, 1984.

6) Cristanini D., *Comunità scolastica e comunità professionale*, in “Scuola Italiana Moderna”, La Scuola, Brescia, anno 120, n. 1 settembre 2012.

7) Paletta A. (a cura di), *Dirigenti scolastici leader per l'apprendimento*, Provincia Autonoma di Trento-IPRASE Trentino, 2015.