

**Valorizzare l'autonomia di ricerca e sviluppo delle istituzioni scolastiche da ripensare come reti di comunità di pratiche**

Iniziativa Proteo Nazionale

Antonio Valentino

Roma 13 aprile 2022

# In prioritaria evidenza: Le criticità che pesano

1. **Storture da malgoverno**  
(precariato, reggenze, centralismo burocratico, ...)
1. **Storture normative ereditate dalla normativa sull'Autonomia Scolastica**  
(dimensionamento, nuove competenze amministrative a organico invariato;; ...)
1. **Storture endemiche** nella percezione più diffusa della professionalità docente  
(deresponsabilizzazione rispetto agli esiti, visione impiegatizia prevalente, individualismi e autoreferenzialità, formazione e sviluppo professionale come optional) (criticità più considerata in questa presentazione)

# I punti di attenzione.

«Ripensare la scuola come organizzazione 'a legami deboli'»: come potenziale area di arricchimento della proposta complessiva di Proteo.

## Le parole chiave

1. **LA COLLEGIALITA'**: Le articolazioni funzionali del Collegio in primo piano.
2. **LE FIGURE DI SUPPORTO ALL'AUTONOMIA. E LE FIGURE DI COORDINAMENTO DA VALORIZZARE**
3. **UNA FORMAZIONE IN SERVIZIO, SOPRATTUTTO 'SITUATA'**
4. **LE SCUOLE COME RETE DI COMUNITÀ DI 'PRATICA' E LUOGO DELL'APPRENDIMENTO ORGANIZZATIVO.**
5. **DS: UN PROFILO DA RIPENSARE**

# 1. LA COLLEGIALITA': I luoghi da valorizzare, oltre al Collegio Docenti

## 1.2 Le articolazioni funzionali del CD in primo piano

- Potenziali comunità professionali. In parte **previste dalla normativa** (Cdc, Dipartimenti, ...), in parte comunque **adottate** nella maggior parte delle scuole (gruppi di progetto, commissioni di lavoro, ...).
- **L'importanza** di questi 'luoghi' della collegialità **dipende** soprattutto dalle **figure di coordinamento, strategiche tra le figure di supporto all'Autonomia (anche se ancora sprovviste di un adeguato profilo di competenza - legato all'esperienza e ad una formazione specifica -)**

## 1.3 Consigli di Presidenza / Direzione

- È il luogo del **coordinamento dei coordinatori e delle altre figure di supporto all'autonomia**, in parte già sperimentato in parecchie scuole.
- Si prospetta come organismo di direzione delle scuole variamente denominati ('staff del DS', Consigli o Comitati di Direzione - non previsti ancora dal nostro ordinamento).
- A livello nazionale, strutture per lo più diversificate e consistenza numerica varia).

## 2. Le Figure di supporto all'Autonomia: rischi / paure e punti di forza

- La situazione oggi: **moltiplicazione di tali figure (di coordinamento, di presidio, di collaborazione, di progettazione, monitoraggio e sviluppo [CTS])** che tende a configurarsi come una modifica strutturale della professionalità docente. Che non si esprime più solo nella classe, ma anche in tante attività per e nella scuola.
- Si tratta di modifica **di fatto** indotta dai processi di trasformazione del sistema scolastico e legata alla sua accresciuta complessità. Modifica che, in quanto risposta ad una necessità organizzativa, può diventare, a determinate condizioni, una **leva potenzialmente promettente per meglio governare i nuovi cambiamenti**.
- Allo stato attuale però non adeguatamente governata, né supportata da una struttura contrattuale e giuridica coerentemente pensata.

-----> Federico Marucelli

# 3. La formazione 'situata': sua centralità nella F. in servizio. I punti di forza

- 1. Situata** negli ambienti in cui i problemi, le difficoltà, i bisogni a cui cercare risposte condivise si presentano : lo specifico contesto organizzativo (la scuola di appartenenza ed eventualmente quelle di ambito) e le sue specifiche articolazioni (dipartimenti, consigli di classi parallele o aggregazioni informali in base ad esigenze ), dove è più facile sviluppare una formazione professionale mirata;
- 2. La formazione sul campo, parte** dalla condivisione delle difficoltà, delle pratiche e dei loro esiti e dagli scambi di esperienze e conoscenze 'indagate' a più livelli , anche con formatori esterni, e tradotte in pratiche 'sensate' e negoziate.
- 3. Il senso (le idee portanti):** 1. legare la formazione alla ricerca di risposte ai bisogni formativi che nascono dalla pratica professionale; 2. favorire e valorizzare, prioritariamente la dimensione collegiale del lavoro docente e strategie comunicative e didattiche che si fondano sulla cooperazione e interazione di gruppi
- 4. La questione della obbligatorietà** e l'ipotesi di un potenziamento del monte ore per le attività funzionali all'insegnamento viste ESSE STESSO come luoghi di formazione-autoformazione (crescita professionale)

4. La scuola come rete di CdP  
e luogo dell'*apprendimento  
organizzativo*. **I motivi di interesse**  
**per la nostra associazione**

# CdP: Le parole chiave (i punti cardine)

- **COMUNITA'**: “un insieme di persone che fanno lo stesso lavoro e che operano in condizioni simili”, MA ANCHE “*luogo di relazione (cooperazione, scambio, confronto), acquisendo una sua identità specifica legata alla capacità di sviluppare best practise*”. Comunità come spazio di reciprocità, di ‘gratuità solidale’ (Carofiglio), **che non richiede comunque uniformità di vedute, ma riconoscimento di ciò che è comune, cioè di quello che crea comunità.**
- **PRATICA**: come risultato di un lavoro di un lavoro *di riflessione e negoziazione del gruppo sulle esperienze maturate nello stesso ambiente o in ambienti simili. Pratica come fonte di apprendimento (organizzativo)*
- **CAMPO TEMATICO (CT)**: il tema specifico che spinge persone animate dalla passione e dall’interesse per il campo tematico ad aggregarsi. Esemplicazioni di CT per il mondo della scuola: ***progettare organizzazioni orientate alla conoscenza , la formazione permanente [situata?], il ruolo delle associazioni professionali. (Wenger)***



# Focus sulla PRATICA

- Non è solo un modo di fare / svolgere una determinata attività. Esempio: una pratica valutativa - condivisa - esprime e rende evidente la cornice di senso (le ragioni, il senso della pratica scelta) che la riflessione e la negoziazione nel lavoro del gruppo – comunità ha permesso di maturare e di esprimere operativamente.
- Questa idea di pratica **rimanda quindi ad un profilo di insegnante che guarda alla conoscenza e all'apprendimento come risorse del cambiamento** e d esprime un'idea di **cultura professionale orientata alla riflessività e alla condivisione e negoziazione delle decisioni operative cui dare seguito, oltre che all'operatività che le consente evidenza e apprezzamento.**
- *Pratica* quindi come un **sistema (come insieme organico) di attività (cioè di pratiche diverse che si combinano / si intrecciano)**, in cui il sapere non è separato dal fare e **il *pratico* non è contrapposto al teorico.**

# Aspetti caratterizzanti e qualificanti: Le CdP come ambienti di apprendimento

**L'impianto concettuale e operativo delle CdP**, in quanto autonome aggregazioni dentro le organizzazioni orientate alla conoscenza, **si caratterizza** per alcuni aspetti dell'apprendimento di cui va colto il senso e l'importanza:

- **la sua 'dimensione' collettiva dell'apprendere:** che assume e sottopone a confronto critico il sapere individualmente maturato / acquisito. ; tale forma di apprendimento diventa così patrimonio comune dell'organizzazione sociale): **apprendimento, non più come esperienza unicamente individuale e mentale, ma come fenomeno sociale e collettivo.**
- **l'apprendimento 'organizzativo':** **Differisce** dall'**apprendimento individuale** (col quale la scoperta della soluzione ad un problema/difficoltà rimane conoscenza del singolo soggetto) e **si caratterizza come scoperta, del singolo o di un gruppo, che diventa patrimonio dell'organizzazione**)

## 5. DS: I TRATTI DI UN PROFILO DA RIPENSARE in relazione alla nuova visione organizzativa

**UNO, favorire / sostenere come impegno prioritario la dimensione collegiale del lavoro scolastico (il funzionamento delle articolazioni funzionali del CD) e il collegamento di tale dimensione con le attività individuali dei docenti.** Che significa, tra l'altro: a. preoccuparsi di organizzare ambienti funzionali, curati, ospitali; e b. farsi carico dei bisogni professionali che esprimono gli insegnanti come singoli e come gruppi; ma anche c. garantire condizioni volte a dare forza e tono alla terza gamba dell'autonomia scolastica: quella della "ricerca, sperimentazione e sviluppo", generalmente trascurata.

**DUE, favorire l'interazione continua delle figure di coordinamento con i colleghi del gruppo e l'adattamento reciproco sul campo,** che sono modalità specifiche della funzione di queste figure di insegnanti; che esclude, per sua stessa natura, qualsivoglia gerarchizzazione dei ruoli.

**TRE, "valorizzare le competenze degli insegnanti nel costruire e governare il progetto / processo di insegnamento / apprendimento".** Che concretamente significa: essere attenti a scoprire/far emergere e sviluppare - anche attraverso percorsi formativi - attitudini e competenze del personale, e valorizzarle in modo mirato.

4. **Contrastare – attraverso la cura delle relazioni e la valorizzazione di attitudini e competenze personali - la tendenza alla deresponsabilizzazione** (*che è cosa altra rispetto a 'non responsabilità'*); *impegno non secondario del 'dirigente di una organizzazione di docenti professionisti'* (Giuseppe Bagni\*).

- **V. Giuseppe Bagni**, *Professionalità docente e organizzazione del lavoro in "Idee per la formazione degli insegnanti"*, a cura di **Massimo Baldacci, Elisabetta Nigris, Maria Grazia Riva**) - Franco Angeli Editore

# Le consapevolezza che sono alla base (1.)

..... **Che la scuola è per sua natura una organizzazione a legami deboli.**

Questa è la sua **criticità** (per i rischi che comporta), ma anche il suo **grande punto di forza**.

**L'A.S.**, soprattutto nella sua terza gamba, esplicita un'idea di scuola che punta – ma finora non ci è riuscita - a riconoscere e valorizzare (attraverso una dirigenza accorta e riconoscimenti motivanti) **soggettività, creatività, protagonismo** dei singoli soggetti.

Ma **ridimensiona / rende superabili le criticità** ('legami deboli') attraverso **regole** (elaborazione e condivisione del PTOF – ma non preferibilmente nelle forme standardizzate della piattaforma ministeriale –, del RAV, del PdM e della Rendicontazione) e profili di professionalità che sono propri dei diversi ruoli. ----→ **VS conformismi, individualismi, lassismo, autoreferenzialità, deresponsabilizzazione, subalternità**).

## Le consapevolezze alla base (2.)

- ... Che “*la scuola la fanno principalmente gli insegnanti, nel bene e nel male*”, e che quindi sono gli insegnanti **la risorsa professionale** da **sviluppare e valorizzare, ‘curare’, ‘responsabilizzare’** rispetto ai processi in cui sono coinvolti e agli esiti previsti. -----→ La *condizione preliminare: liberare il lavoro del DS dalle varie e pesanti distorsioni che su di esso gravano*, per permettergli di concentrarsi su funzioni e compiti coerenti che più contano nella sua ‘missione’.
- **La reciprocità** è, sul punto, la modalità relazionale più promettente.

# Materiali di riferimento

## Materiali Conferenza di programma 2021 Proteo Fare Sapere Lombardia

- [Documento dirigenza e organizzazione scolastica](#): **Gruppo interregionale Dirigenti scolastici Proteo**. Promotori: Antonio Bettoni e Antonio Valentino (Proteo Lombardia), Carla Zanasi e Elio Raviolo (Proteo Savona), Paolo Cortigiani (CTS Proteo nazionale). DS: Antonio Giacobbi (Veneto), Federico Marucelli (Toscana), Michele Giacci (Lombardia), Chiara Profumo (Piemonte), Francesca Corrias (Sardegna), Leonardo Saguto (Sicilia), Anna Sgobbio e Lucia Rinaldi (Puglia).
- [La formazione in servizio per la valorizzazione delle professionalità della scuola](#) (Maria Amodeo, Antonio Bettoni, Wilma Boghetta, Antonella Conti, Duilio Fenzi, Michele Falco, Michele Giacci, Ciro Indellicati, Antonio Valentino-Proteo Lombardia; Carla Zanasi e Giovanna Zunino-Proteo Savona)

## Materiali della quarta sessione della Conferenza nazionale di Programma - Roma 28 settembre 2021

Interventi di Michele Giacci, Elio Raviolo, Federico Marucelli

**Contributi:** [Comunità di pratica nella scuola. Appunti e spunti per la ripartenza](#) di Antonio Valentino, in Nuovo Pavone Risorse; [Formarsi nelle Comunità di pratica](#) di Michele Giacci, in ScuolaOggi.org