

LEADERSHIP DIFFUSA

L'intervento che riportiamo e' stato divulgato durante il convegno a Carrara* sulla Leadership collaborativa, termine che indica un gruppo di lavoro che , con scopi condivisi, ha la capacita' di lavorare insieme alla ricerca di risposte e soluzioni a problemi aperti

In questo modo, ciascun membro del team puo' esprimere e sviluppare il proprio ruolo di leader, nell'interesse comune , arricchito di una profonda intelligenza emotiva

(Convegno - Seminario" La leadership collaborativa : scambio internazionale di idee per il cambiamento")

SCUOLA _ CITTA' PESTALOZZI - UN CASO DI LEADERSHIP DIFFUSA?

Carlo Testi *

Scheda informativa su Scuola - Citta' Pestalozzi

La scuola, fondata da Ernesto Codignola nel 1945, nacque con obiettivi ben precisi: offrire un servizio sociale alle famiglie disagiate di Santa Croce (l'orario era infatti di otto ore ed era compresa la mensa); un impegno educativo nella formazione democratica del cittadino, immerso in una realtà quotidiana da ricostruire non solo materialmente ma anche moralmente e democraticamente. Quest'ultimo obiettivo si realizzava nella pratica in una co-gestione della scuola, sia degli adulti che degli alunni, come se fosse una città, con tanto di sindaco, assessori, consiglieri, ecc... da questi aspetti deriva una parte del nome della scuola.

Venivano valorizzate in modo forte le attività manuali come tipografia, falegnameria, orto, giardino; accanto a queste videro la luce due strutture importanti per la formazione culturale dei ragazzi: il giornale e la biblioteca .

A oltre cinquant'anni dalla sua fondazione, Scuola-Città Pestalozzi è oggi una scuola di base, sperimentale e statale, unitaria negli otto anni della scuola elementare e media, organizzata in quattro bienni e in rapporto con la scuola dell'infanzia e con la scuola media superiore

Una scuola fortemente impegnata ad attuare forme di sperimentazione metodologica e didattica, che promuove una partecipazione effettiva di alunni e insegnanti alla realizzazione dei progetti e al rinnovamento dei curricoli attraverso una didattica laboratoriale

Allo stesso tempo , cerca di rinnovare le forme della vita comunitaria ponendo al centro della sua sperimentazione una costante attenzione alle relazioni personali di tutte le sue componenti: alunni, insegnanti e collaboratori, genitori

Si presenta col duplice aspetto e funzione di scuola sperimentale e di centro di risorse per la formazione di docenti, anche in collaborazione con l'università attraverso convenzioni per il tutoraggio e la conduzione di laboratori per studenti di scienze della formazione primaria e della scuola di specializzazione per l'Insegnamento Secondario

Analisi del caso

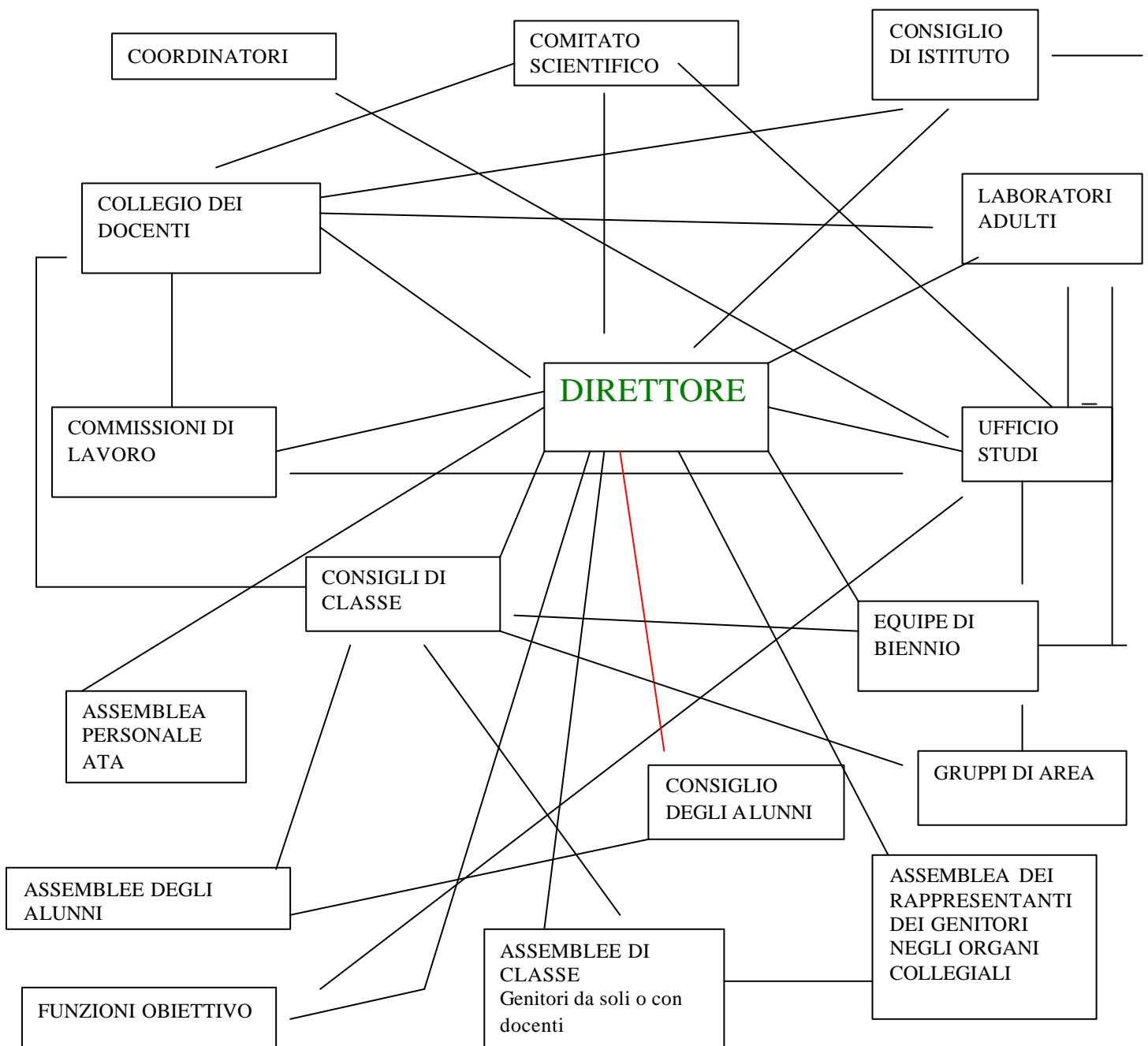
Il lavoro del Gruppo Regionale di ricerca- azione sulla Leadership scolastica ha offerto una occasione per osservare e leggere l'impianto organizzativo e i processi decisionali di scuola - città' Pestalozzi nell'ottica di un'idea di leadership che vede al centro l'insegnante come figura chiave del cambiamento nella scuola

Fra le numerose questioni che sono emerse da una prima riflessione, due in particolare sono sembrate di più immediato interesse. Si è cercato di capire quale tipo di leadership viene assecondata dall'organizzazione della scuola e , allo stesso tempo, quali sono i problemi che si pongono per il supporto e lo sviluppo della leadership, in particolar modo in rapporto alla figura e ai compiti del dirigente scolastico.

Per iniziare , appare utile riprendere l'impianto organizzativo di Scuola-Città', riportato nel grafico della pagina successiva, per riflettere su alcune caratteristiche dei diversi luoghi in cui si prendono decisioni e si assumono responsabilità. Va precisato subito che nella scuola è idea sufficientemente condivisa che i diversi organismi o gruppi di lavoro si possono considerare veri e propri centri decisionali e di responsabilità in quanto non sono chiamati solo da eseguire correttamente quanto è stato deciso per tutti, ma , all'interno di una struttura organizzativa ben definita, che però si evolve nel tempo, sono chiamati anche ad assumere decisioni e a promuovere elaborazioni e soluzioni autonome rispetto a problematiche di interesse comune indicate nelle loro linee generali dal collegio

Dal grafico appare evidente l'intreccio di relazioni fra i vari centri decisionali ai diversi livelli . Tale intreccio ha insieme rischi e potenzialità inscindibili tra loro I rischi più evidenti sono quelli di un eccesso di complessità difficile da indirizzare, gestire e controllare, una certa lentezza nell'attuazione delle decisioni, una "confusione" che può creare senso di incertezza in alcuni. Le potenzialità sono date dal fatto che ogni gruppo, e ogni individuo al suo interno, può, e in qualche modo deve, sentirsi responsabile di decisioni che sono sempre contrattate all'interno di ciascun centro e che ciascuno dei centri tende a diventare luogo di un processo continuo di insegnamento/apprendimento e di elaborazione di idee e soluzioni pratiche che vengono messe in circolo

RAPPRESENTAZIONE GRAFICA DEI CENTRI DI RESPONSABILITA' E DECISIONALI AI DIVERSI LIVELLI



Ogni casella del grafico rappresenta, allo stesso tempo, un luogo di elaborazione, di autovalutazione e valutazione nel rispettivo ambito di intervento e un sensore anche rispetto ad ambiti diversi dal proprio

Legenda

La linea unita indica che almeno un componente di un gruppo partecipa a quello con cui si trova in relazione diretta; la linea rossa indica la partecipazione occasionale del direttore

L'unitarietà del tutto è assicurata organizzativamente dal direttore il quale si trova al centro del sistema di relazioni. Di fatto la sua centralità è meno forte di quanto appare dal grafico ed è una centralità dinamica. Esistono infatti alcuni correttivi nell'organizzazione e nelle procedure. Uno di questi è l'ufficio studi dove sono rappresentati i bienni e sono presenti i docenti FO, il vicario e un rappresentante delle strutture laboratorio.

L'ufficio studi ha il compito di monitorare settimanalmente l'andamento della scuola, preparare l'ordine del giorno e l'articolazione del collegio, istruisce, su mandato del collegio stesso proposte operative, organizza la sessione didattica dei mesi di giugno e di settembre che costituisce il momento dell'autovalutazione dei diversi centri decisionali e dell'elaborazione di proposte di cambiamento o innovazione che il collegio discute e può fare proprie

Come si vede, una buona parte dello sforzo di assicurare coerenza fra organizzazione e valori di riferimento è affidato anche all'Ufficio studi oltre che al direttore. Di fatto però, la ricerca di coerenza appare, in particolare durante la Sessione didattica, come una costante di tutti i centri decisionali in quanto luoghi in cui si chiede costantemente il senso delle decisioni che si intende prendere e che poi vengono prese, e in cui i valori di riferimento si chiariscono e si conquistano, con percorsi spesso tutt'altro che lineari, attraverso il confronto con gli altri, la contrattazione dei significati e le azioni che vengono condivise

L'insieme delle interazioni finalizzate ad esplorare percorsi possibili e a prendere decisioni contrattate porta ad attivare un ciclo continuo di insegnamento/apprendimento reciproco di cui solo una parte è controllabile ed esplicitamente indirizzata o indirizzabile

Questo processo continuo tende a riguardare tutte le componenti della scuola, non solo il personale, ma anche gli alunni e i genitori in quanto le modalità di elaborazione delle idee e di decisione sono uguali o simili anche in questo caso: tende inoltre a far emergere maggiormente le potenzialità di ciascun individuo in quanto non c'è in genere un programma di azioni rigido, già stabilito altrove, e gli esiti delle decisioni da prendere non sono scontati o predefiniti

Sul piano didattico il modo di procedere che appare più coerente con l'impostazione generale è quello tipico del problem solving e del lavoro per progetto che permette in misura maggiore agli alunni di essere parte attiva, ciascuno con le proprie specificità, all'interno di un ambiente di apprendimento

Su un piano più generale, si pone costantemente la questione dello sviluppo di una democrazia interna non formale che produce una sorta di dialettica continua fra, da una parte, i diversi luoghi in cui si partecipa direttamente alle decisioni e, dall'altra, i luoghi in cui questa partecipazione personale diretta non è possibile

Detto in altro modo, l'abitudine a prendere parte direttamente alle decisioni tende sì a creare responsabilizzazione degli individui, ma sviluppa anche la richiesta di entrare nel merito di decisioni prese in altri gruppi se queste hanno, o possono avere, una qualche ricaduta sull'insieme o su parti di esso. I tempi si dilatano inevitabilmente, ma un maggior numero di individui tende ad esercitare la propria leadership per l'attuazione effettiva di quanto è stato deciso e per apportare cambiamenti quando appare necessario rispetto all'esperienza individuale che si confronta con il gruppo

In qualche modo anche la democrazia sembra un processo problematico e di apprendimento in continua evoluzione solo in parte legato alla struttura organizzativa che pure è necessaria per rendere più chiare le diverse responsabilità

All'interno di questo sistema complesso l'insegnante tende a caratterizzarsi sempre più come un professionista riflessivo. Tale caratterizzazione è accentuata dal fatto che la scuola è centro risorse per la formazione dei docenti e che questo comporta la necessità di confrontarsi con altre realtà, studenti universitari e docenti di altre scuole, e di chiarire a se stessi per poter presentare ad altri, non solo lo svolgimento delle attività didattiche, ma anche i concetti e i valori di riferimento che permettono di riprogettare e adattare le proposte a contesti diversi

Il confronto con l'esterno appare essenziale anche per lo sviluppo di potenzialita' che non sempre si possono manifestare all'interno della scuola e che pero' ritornano in termini di idee, capacita', esperienze da valorizzare Il quadro delineato per sommi capi puo' e deve essere esplorato in maniera piu' articolata

Emerge con sufficiente chiarezza l'esigenza di soffermarsi ulteriormente a cercare di capire come funziona e come puo' essere migliorato e meglio definito in termini di diffusione della leadership quel territorio, tipico della scuola in cui i valori, le idee, i concetti di riferimento, le linearizzazioni degli apprendimenti, si incontrano, scontrano, fondono, in maniera spesso contraddittoria con la pratica quotidiana e i vissuti di ciascuno in un continuo processo di contaminazione reciproca

*Carlo Testi e' Direttore della Scuola- Citta' Pestalozzi dal 1994

Vi presentiamo Scuola-Città Pestalozzi

a cura del gruppo di redazione 4° biennio

Scuola-Città Pestalozzi è una scuola sperimentale, dove si sperimentano varie cose: metodi d'insegnamento, con particolare attenzione alle relazioni fra alunni e insegnanti (per esempio non si dà del "lei" agli insegnanti e questo facilita molto la comunicazione), la continuità didattica fra elementari e medie con una reale collaborazione fra maestri e professori, che si realizza attraverso attività in compresenza, infatti ci sono classi dalla I elementare alla III media con una scansione oraria diversa (per questo non abbiamo la campanella). Fino alla IV elementare si va a scuola dalle 8.30 alle 16.30 mentre dalla V alla III media incominciamo ad entrare prima 8.10, 8.15 e ad uscire alle 13.30 (per uno o due giorni alla settimana), nei pomeriggi lunghi usciamo alle 16.20. Da quest'anno abbiamo anche il sabato libero e siamo molto contenti. Di diverso rispetto alle altre scuole facciamo i laboratori di Falegnameria, di Attività espressive Arte, Musica, Ed. Fisica e Teatro e i Gruppi Opzionali (costruzione, informatica, teatro in inglese e redazione); questi gruppi funzionano per biennio (due classi che in queste attività lavorano insieme, divise in piccoli gruppi). Periodicamente esce il Tartaruga Express (il nostro giornale di scuola fatto dalla redazione del 3° biennio) con recensioni di libri e film, disegni, interviste e giochi di parole. Il Passaparola (un bollettino della scuola) invece esce ogni quindici giorni con lamentele e annunci vari degli alunni, dei custodi e degli insegnanti. Sicuramente la cosa più interessante della scuola è la corrispondenza con dei ragazzi di altre scuole italiane e in III media con ragazzi inglesi, con i quali si realizza anche uno scambio residenziale di una settimana presso le proprie abitazioni. Altre informazioni sulla nostra scuola le pubblicheremo via via nei nostri articoli, intanto vogliamo salutare i ragazzi che hanno già messo in rete i loro giornali, grazie a questa iniziativa, è molto interessante leggere le notizie; da oggi ci siamo anche noi! A cura della redazione del 4° biennio, 26.01.2001

Indicatori importanti per valutare il Progetto sono:

- **la trasversalità**, cioè un approccio al reale indipendentemente dagli occhiali disciplinari, perché l'ambiente non ha niente a che vedere con le divisioni delle discipline. Ne consegue che il lavoro è sempre svolto da una équipe, che può essere semplice (insegnante e alunni) o più articolata, con la presenza di insegnanti ed esperti esterni.
- **la flessibilità**. Non ci può essere una programmazione rigida per obiettivi parziali e finali anche se ovviamente sono necessari vari momenti di programmazione, all'inizio e in itinere.
- **la ricerca-insieme**, cioè tutto il gruppo, nelle diverse competenze, si pone paritariamente nella dimensione della ricerca.