

Il progetto del consorzio Elis e di Snam

Il consiglio di classe al centro del cambiamento

FRANCESCA TRACLÒ, PAOLA BOROMEI E OTTAVIO ROMANO

“Le cose più importanti per noi, non ci colpiscono perché le abbiamo sotto gli occhi.”

Come già qualcuno dice, racconta e scrive è difficile spiegare ciò che facciamo se chi abbiamo davanti non ha chiaro le differenze tra ciò che è percepito complicato e quello che è complesso, perché l'indirizzo e le scelte che hanno permesso al progetto “Con la scuola” di avere successo e crescere sono state ispirate da un management della complessità, in cui “l'intero diventa non solo di più, ma anche molto diverso dalla somma delle sue parti”. (Anderson 1972)

“Con la scuola”, il progetto voluto dall'azienda Snam e dal Consorzio ELIS e co-progettato con Luiss, nasce all'interno di Sistema Scuola Impresa per sviluppare insieme alle scuole nuovi strumenti formativi che la rendano un centro educativo al passo con i tempi.

Abbiamo messo insieme l'esperienza dei formatori, dei manager delle risorse umane e dei coach chiedendogli di guardare alla scuola come un'organizzazione, usando la formazione come leva privilegiata del cambiamento. Con il progetto Con la Scuola vogliamo mettere a disposizione le nostre competenze per dare uno strumento in più ai docenti e agli studenti e favorire un migliore collegamento tra il mondo della scuola e il mondo delle imprese.

Abbiamo sin dall'inizio condiviso con le scuole, secondo il metodo *experiment@scuola*, lo scopo di questa collaborazione, ovvero il desiderio di scoprire insieme come suscitare

nei giovani di questo tempo storico interesse e curiosità, gli unici strumenti che possono permettere loro di dare senso e significato alle conoscenze. Nessuno, infatti, studia o si appassiona ai saperi se non ha uno scopo. Sappiamo che non c'è apprendimento senza coinvolgimento emotivo, creare le condizioni perché ciò accada richiede un cambio di paradigma da una visione lineare del processo educativo con al centro lo studente ad una complessa con al centro il *learner*, o apprendente.

Da questo punto di osservazione guardiamo alla scuola e la consideriamo dunque una organizzazione complessa per cui è inutile tentare di gestirla (se non nella parte visibile della struttura e degli schemi) ma di governarne la quantità e qualità delle relazioni non visibili che intercorrono tra i gruppi componenti l'organizzazione stessa. Già nel 2016 l'OCSE insieme all'UNESCO pubblicava un suo lavoro dal titolo “What makes a school a learning organization? A guide for policy makers, school leaders and teachers”, nella convinzione che fosse necessaria una trasformazione organizzativa delle scuole per poter continuare a svolgere con efficacia il loro ruolo educativo.

Ed allora, se la direzione è chiara non lo è altrettanto la strada per arrivarci. Sappiamo che un'organizzazione che apprende è la più adeguata a governare la complessità, sappiamo che mette al centro le risorse umane e la loro capacità di fare emergere in gruppo sempre nuove soluzioni rispetto alle richieste che provengono dall'esterno, valorizzando al meglio i

talenti interni. Ma per comprendere perché le nostre scuole fanno fatica a trasformarsi in comunità di apprendimento, abbiamo lavorato con loro identificando gli ostacoli, le difficoltà e le possibili soluzioni, per costruire insieme un modello condiviso (questo l'obiettivo della nostra metodologia). Abbiamo sperimentato insieme che nel percorso di trasformazione dell'organizzazione scuola è necessario partire dal gruppo, che noi abbiamo individuato nel consiglio di classe. È infatti il gruppo alla base di una *learning organization*, insieme il gruppo docente costruisce e condivide uno scopo comune, non più tante idee di percorso educativo per quanti sono i componenti del consiglio di classe, ma un unico profilo in uscita personalizzato su ogni studente, denso di significato, che può orientare l'azione quotidiana dei docenti e diventare oggetto di un contratto formativo non più stipulato fra docente ed alunno, ma fra consiglio di classe e gruppo classe.

Nuove competenze sono richieste al docente per assumere quei comportamenti coerenti con una scuola, che ogni giorno apprende ed evolve con l'ecosistema educativo di cui fa parte. Per questo motivo abbiamo provato ad usare alcune metodologie ormai consolidate nella letteratura scientifica e nella pratica organizzativa, per disegnare un profilo di ruolo adeguato ad una scuola del XXI secolo. Sono stati realizzati con dirigenti e docenti 5 focus group fra Roma e Milano, in cui a partire dai cambiamenti del contesto esterno, abbiamo delineato il ruolo del do-

cento e disegnato le 6 competenze chiave che devono essere possedute per poterlo svolgere.

Le risultanze dei focus Group sono state discusse in un laboratorio durato due giorni, a cui hanno preso parte 30 fra docenti e dirigenti, per verificare insieme la coerenza delle competenze scelte e i livelli a cui dovrebbero essere possedute.

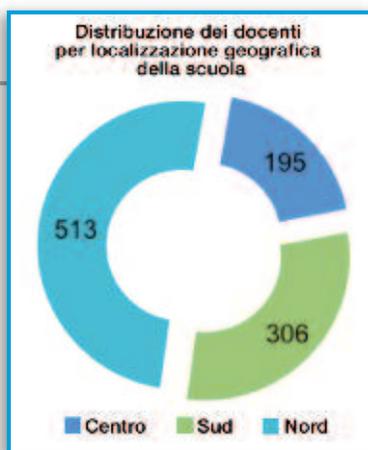
Il profilo di ruolo emerso ha messo in evidenza quali sono le competenze trasversali oggi necessarie ai docenti per un governo della classe che sfrutti il potere generativo delle relazioni, attivi l'interesse dei ragazzi dando vita ad ambienti di apprendimento emotivamente coinvolgenti.

Definito il profilo di ruolo abbiamo voluto analizzare sul campione delle scuole che hanno partecipato al progetto i gap formativi, ottenuti dalla differenza fra il livello ideale di competenze e quello effettivo.

Hanno partecipato all'indagine 30 scuole distribuite sul territorio nazionale, con un tasso di risposta dell'80%, per un totale di 1.014 docenti. Il campione è per il 70% composto da donne, con un'età media di 50 anni. È stato sottoposto un questionario da compilare on line in cui si chiedeva di indicare per ogni competenza del profilo di ruolo, il valore attuale ed il valore ideale.

Il questionario è stato in molte scuole condiviso nel collegio docenti con l'obiettivo di chiarire il percorso realizzato nell'individuazione delle competenze chiave del profilo di ruolo del docente e di avviare una discussione sul rapporto fra formazione ed organizzazione.

Emerge con chiarezza dall'indagine che i docenti sentono di aver bisogno di formazione specialmente nel governo dell'aula e della relazione con gli studenti. In termini di ampiezza del gap



formativo emerge la competenza ad attivare l'apprendimento, in cui si registra l'esigenza di formazione rispetto alla capacità di appassionare i ragazzi, di incuriosirli perché possano muovere il loro interesse e la loro capacità di apprendere. Ma la più alta concentrazione di interesse dei docenti (76%) va verso la competenza gestire l'insuccesso, in particolare il gap in termini formativi si concentra sulla capacità di analizzare gli insuccessi, ricercarne le cause anche nei propri comportamenti, e definire le strategie atte a far sì che non si ripetano.

Va sottolineata la sensibilità dei docenti (61%) verso il tema della gestione del feedback, strumento indispensabile in una scuola che si preoccupa di attivare i talenti dei propri studenti, al fine di essere attivi e consapevoli nel loro percorso di apprendimento. La richiesta di formazione si orienta proprio nell'imparare ad usare il feedback per dare rilievo all'auto-

valutazione da parte dello studente in modo che sia in grado di fare un bilancio di come e quanto ha appreso in una ottica di miglioramento delle sue competenze. Un'altra leva che viene riconosciuta come molto importante dai docenti è proprio la gestione del gruppo classe, il 55% degli intervistati ritiene che sia necessario lavorare sulla capacità di responsabilizzare tutti all'apprendimento collettivo e alla crescita del gruppo/classe come strumento prioritario di attivazione dell'apprendimento.

Infine, è importante segnalare che ben il 61% dei docenti riconosce che è necessario lavorare sulla cooperazione fra colleghi e chiede di poter essere supportato proprio nello sviluppo della competenza a spingere alla collaborazione i colleghi creando coesione e appartenenza nella scuola.

Il progetto Con la Scuola ha fatto tesoro di queste indicazioni scegliendo di lavorare su alcune delle competenze indicate perché ciascuna scuola possa stabilire il suo cammino ed imparare ad usare autonomamente la leva della formazione. Abbiamo sperimentato un partenariato innovativo con le scuole in cui scuola, università ed impresa hanno trovato nella formazione uno spazio dove co-disegnare soluzioni mettendo a fattore comune conoscenze, metodologie, strumenti ed esperienze. ■

Competenza	Da Incrementare	Percentuale dei docenti interessati	Gap
Costruzione del gruppo/classe	Responsabilizza tutti all'apprendimento collettivo e alla crescita del gruppo/classe gestendo il processo e agendo come "facilitatore" dell'apprendimento	55%	198
Attivazione dell'apprendimento	Appassiona gli studenti	53%	231
Reazione all'insuccesso	Analizza gli insuccessi, ne ricerca le cause anche nei suoi comportamenti, e definisce strategie atte a far sì che non si ripetano	76%	191
Sviluppo know-how	Imposta sistemi per la diffusione/condivisione della conoscenza	23%	101
Gestione feedback	Coinvolge lo studente nel momento di feedback dando rilievo all'auto-valutazione in modo che sia in grado di fare un bilancio di come e quanto ha appreso in una ottica di miglioramento delle sue competenze	61%	223
Cooperazione	Spinge alla collaborazione i colleghi creando coesione e appartenenza nella scuola	61%	159