

# Indice

<i>Premessa</i>	
<b>La comunità formativa e la gestione della scuola</b>	9

## PARTE PRIMA

### Le reti organizzative e le reti culturali

<i>Capitolo primo</i>	
<b>I giovani e la creatività</b>	17

<i>Capitolo secondo</i>	
<b>Leadership educativa e comunità di pratica</b>	23

<i>Capitolo terzo</i>	
<b>Il leader educativo e le reti di comunità</b>	27

<i>Capitolo quarto</i>	
<b>La comunità scolastica reticolare</b>	33

<i>Capitolo quinto</i>	
<b>La comunità scolastica plurale</b>	41

<i>Capitolo sesto</i>	
<b>La comunità scolastica apprenditiva</b>	49

<i>Capitolo settimo</i>	
<b>Cambiamento organizzativo e sviluppo professionale</b>	57

<i>Capitolo ottavo</i>	
<b>Il leader educativo e il coaching</b>	67

<i>Capitolo nono</i>	
<b>Le competenze del leader educativo del futuro</b>	77

PARTE SECONDA

Leggere e narrare la comunità scolastica

<i>Capitolo decimo</i>	
<b>Leadership educativa e gestione delle risorse umane</b>	89

<i>Capitolo undicesimo</i>	
<b>Leadership educativa e analisi del ruolo</b>	99

<i>Capitolo dodicesimo</i>	
<b>Leadership educativa e narrazione organizzativa</b>	113

<i>Capitolo tredicesimo</i>	
<b>Mission creativa e narrazione organizzativa</b>	123

<i>Capitolo quattordicesimo</i>	
<b>Le autobiografie organizzative delle comunità scolastiche</b>	129

<i>Capitolo quindicesimo</i>	
<b>Le autobiografie quotidiane e la vita organizzativa</b>	135

<i>Capitolo sedicesimo</i>	
<b>La formazione e l'innovazione di comunità</b>	141

<i>Conclusioni</i>	
<b>Management di comunità e sistema flessibile</b>	145

<b>Bibliografia</b>	155
---------------------	-----

## La comunità formativa e la gestione della scuola

Il management delle comunità scolastiche apre gli orizzonti organizzativi della scuola e rende flessibile l'organizzazione interpretando i problemi nella gestione delle risorse umane e codificando l'universo nella gestione articolata delle risorse. Il management delle comunità scolastiche, inoltre, afferma la fluidità e la flessibilità dell'organizzazione, avviando una riflessione sullo stato dell'arte nell'ambito organizzativo della scuola, focalizzando l'attenzione sul ruolo del leader educativo, sulla funzione dello staff di leadership e sugli alfabeti organizzativi che il leader deve disseminare tra percorsi scolastici e ambienti apprenditivi.

Il management delle comunità scolastica, considera di notevole importanza, la gestione delle risorse umane, in una prospettiva di riforma del pensiero e dell'insegnamento così come declinato da Edgar Morin, rispettando il punto di vista dell'insegnante e la libertà di insegnamento<sup>1</sup>. Nella riforma del pensiero e dell'insegnamento ritroviamo le opportunità e le possibilità che una riflessione sul comportamento insegnativo comporta sia dal punto di vista della relazione educativa che dal punto di vista della relazione inter-organizzativa della comunità scolastica.

Qualunque cambiamento si verifichi all'interno di un processo comportamentale umano richiede, da parte degli attori sociali coinvolti, un atteggiamento di riflessività e di meditazione attenta nel corso dell'azione. Ogni azione che richieda risvolti di cambiamento necessita di un monitoraggio e di una attenzione continui, verificabili, monitorati e valutati sia sul piano degli esiti che degli obiettivi raggiunti. Il livello di monitoraggio sugli eventi di cambiamento

---

<sup>1</sup> Morin E., *La testa ben fatta. Riforma del pensiero e dell'insegnamento*, Raffaello Cortina, Milano 2000; Id., *Insegnare a vivere. Manifesto per cambiare l'educazione*, Raffaello Cortina, Milano 2015.

consente, di modulare, in itinere, gli stadi organizzativi e gli attori dell'organizzazione che hanno bisogno di rimodulazione e di verifica, in itinere<sup>2</sup>. Occorre possedere una leadership che sappia, in modo, attento e verificabile, ragionare sugli esiti e sui comportamenti rilevati, al fine di notare le discrasie organizzative e le disgiunzioni di assetto insegnativo, sul piano della relazione educativa e sul piano del clima che si genera nell'ambito della comunità scolastica.

La comunità scolastica, quindi, si compone di varie strategie ma anche di diversificati luoghi dell'organizzazione, della narrazione e dell'ascolto, dell'insegnamento e dell'apprendimento, della relazione educativa e del confronto. Occorre, quindi, valorizzare i tempi didattici e metodologici, i tempi apprenditivi, gli eventi e le azioni appropriate per vitalizzare i saperi posti in essere, sempre con lo sguardo rivolto al futuro, uno sguardo attento anche al presente della formazione continua<sup>3</sup>.

Ma il tempo organizzativo è un tempo umano, non è un tempo standardizzato, è un tempo che chiede alle persone di apprendere e di essere attente allo sviluppo dei propri pensieri e delle proprie riflessioni che fanno parte dell'alfabeto dell'umanità che si umanizza, che crea le premesse per crescere in un contesto adeguato. Non sempre tutto ciò accade, ma occorre sforzarsi, impegnarsi, manuttenere le risorse emotive e professionali affinché il leader educativo con le sue responsabilità e la sua professionalità condivida e proponga lo spirito della riforma del pensiero insegnativo. Tale riforma deve sostenersi attraverso un catalogo di riferimento dell'archivio della memoria metodologico-didattico che racchiude le attività di una comunità scolastica. Tale archeologia metodologica e didattica rappre-

---

<sup>2</sup> La verifica e il monitoraggio, in assetto di cambiamento, richiedono una azione che prospetti il disegno della mappa organizzativa sia ante che post gli eventi organizzativi implementati. Il comportamento organizzativo e il comportamento insegnativo sono due atti dello stesso comportamento, due azioni integrate allo stesso sistema di azione di mutamento in itinere.

<sup>3</sup> La formazione continua, nella sua attuazione, complessa e problematica, richiede una vera e propria riforma dell'insegnamento e del pensiero maieutico; e in questo caso, la formazione è formazione per tutto l'arco della vita, nella sua vivacità, nella magmatica effervescenza dei saperi, nella continuità, tra contemporaneità e tradizione, nel suo sviluppo, tra innovazione e sperimentazione. La formazione continua rappresenta sia la modalità formativo-sistemica dell'attività insegnativa sia la modalità di approccio al futuro.

senta l'humus organizzativo dell'autobiografia organizzativa della scuola. Infatti, l'archeologia dei saperi didattici e metodologici della comunità scolastica indica la storia e le storie della vita di quella determinata scuola, che nella sua originalità e nella sua unicità progettuale, dissemina pratiche metodologiche e didattiche che altrimenti sarebbero andate perdute.

L'importanza di "leggere il reale, di anticipare il futuro", di chiedersi come Eliot "dov'è la conoscenza che perdiamo nell'informazione? E dov'è la saggezza che perdiamo in conoscenza" ci sollecita a ripristinarne altri, ci aiuta a punteggiare le discrasie e le disfunzioni organizzative ma è anche necessario apprendere dalla "leggerezza calviniana"<sup>4</sup>; infatti, l'organizzazione scolastica deve perdere il carico di sovrappeso, l'obesità che l'accomuna ad altri sistemi appesantiti dagli eventi burocratici e innervare nuovi percorsi di riduzione di tale obesità amministrativa. È necessario raccogliere le sfide educative che ci pone il futuro, quali: il riconoscimento dell'altro in formazione e in apprendimento attraverso la disseminazione di un alfabeto dell'inclusione, del dialogo e dell'incontro; la raccolta di forze e di energie e anche il coraggio per affrontare, conoscere e saper interpretare il futuro, il futuro delle giovani generazioni, composto da memoria, incontro e ascolto, dialogo e confronto, inclusione e partecipazione, attenzione e coinvolgimento, narrazione e argomentazione del sé e dell'altro.

Tutto ciò dovrà svolgersi nella comunità scolastica al cui interno, visioni del mondo e autobiografie, autobiografie adolescenti, poetiche, profonde, cariche di significato, siano dense di messaggi utili a condividere la costruzione di un progetto formativo all'a-

---

<sup>4</sup> Cfr. Calvino I., *Lezioni Americane*, Garzanti, Milano 1988. Cfr., *Il Cavaliere Inesistente*, Einaudi, Torino, 1959. Nel romanzo calviniano sono esplicitate le linee guida organizzative di una comunità rigida e regolamentata da ruoli prestabiliti. L'analisi del testo narrativo consente di affondare l'esplorazione in modo da raggiungere le radici di una organizzazione problematica e complessa. La realtà organizzativa complessa sente il bisogno di trovare una archeologia che raccolga i saperi e le modalità didattiche e metodologiche che rappresentino le radici e le archeologie dei saperi di una determinata comunità scolastica. Gli attori metodologici e didattici rappresentano i potenziali di cambiamento che pertengono ad una comunità educante che affronta le sfide educative e riduce le criticità che si annidano nelle organizzazioni complesse.

vanguardia sia per la qualità delle metodologie e delle didattiche sia per l'alta qualità umana e professionale degli insegnanti. È difficile parlare di futuro di fronte alle sfide che competono alla relazione educativa, alle didattiche e alle metodologie, che affrontino la complessità e la realtà di un mondo globalizzato. Risulta difficile parlare di futuro perché occorre affrontarlo, lottando e vincendo sfide, organizzando la rete delle azioni per fronteggiarlo, potenziarlo, amarlo. Ecco: occorre imparare a convivere con il futuro ma anche ad esplorarlo, entrando nei labirinti dei suoi nascondimenti. Solo convivendo e condividendo il respiro, il clima, la visione del mondo che chiede la visione del futuro sarà possibile interpretare il tempo della società nella sua dimensione di contemporaneità in cui si vive e si opera, scoprendo ogni giorno il futuro quotidiano<sup>5</sup> che è già in noi<sup>6</sup>.

E così è possibile affermare che occorre gestire le comunità scolastiche “poeticamente”<sup>7</sup>. Cosa vuol dire abitare un luogo, e in

---

<sup>5</sup> Il futuro quotidiano rappresenta e indica la dimensione continua che vivono i giovani sia nei momenti di crescita che nei momenti di difficoltà. I giovani hanno la cognizione che in una realtà complessa occorre anticipare e interpretare le relazioni che avvolgono la civiltà internetiana e googoliana. Non è possibile, e lo sappiamo tutti, non investire in ideazioni e progettazioni anticipative per intervenire sulla risoluzione dei problemi in modo da intercettarli e anticipare i problemi che aggrediscono le realtà complesse e le comunità di formazione. In tal caso dovranno agire le competenze connettive reticolari che avvieranno la lettura delle reti inter – organizzative, inter-modulari, tra la comunità scolastica e la rete della formazione territoriale. Le competenze connettive reticolari, consentiranno altresì, di interpretare le valenze complesse del territorio, i camminamenti organizzativi, le reti implicite, i reticoli di individuazione di risorse utili alla progettazione sistemico-integrata.

<sup>6</sup> Il futuro, l'idea del futuro, la progettazione anticipativa, la vision interdisciplinare: tutti elementi fondativi che contribuiscono a fare relazioni inter-organizzative; le reti inter-organizzative saranno necessarie per supportare gli interventi della complessità sia sociale che socio-economica che culturale. Gli sviluppi delle azioni indirizzate al coordinamento e al governo delle esplosioni del futuro e delle implosioni della comunità rispetto ai principi di innovazione da governare, richiedono soprattutto il governo delle azioni inter – organizzative. I linguaggi multidisciplinari intraneati nelle comunità trarranno giovamento dalle azioni manageriali comuni indirizzate alla formazione continua. La progettazione anticipativa richiede una continua analisi dei fabbisogni di formazione delle comunità, analisi che dovranno tener conto del bacino di utenza ma anche delle sfaccettature interlineari che rivengono dai sistemi integrati interterritoriali e di comunità tecnologiche e umanistiche. Parliamo di progettazione anticipativa perché riguarda il leader educativo e le sue capacità di vision e di mission rispetto all'interpretazione del territorio e delle linee di indirizzo della progettazione regionale, in rapporto sia al sistema nazionale che alle azioni previste e incardinate dall'Ufficio Scolastico Regionale.

<sup>7</sup> Cfr., Bobin C., *Abitare poeticamente il mondo*, Editrice Anima Mundi, Lecce 2019.

questo caso, la scuola, poeticamente? Vuol dire innanzitutto costruire relazioni collaborative, condividendo con ogni componente della comunità scolastica, sia le difficoltà che le criticità, sia lo sforzo continuo per combattere le derive entropiche che abitano le organizzazioni sia creando e promuovendo un clima umano e umanante nella comunicazione organizzativa positiva attraverso l'individuazione e la gestione di una comunità di buone pratiche. "Abitare poeticamente una comunità scolastica" vuol dire arrivare in sintonia dialogica con l'altro, essere dialogici fino in fondo, rispettando eticamente l'altro; essere leader educativi che ascoltano sé stessi per essere in sintonia con la grammatica interiore, l'alfabeto organizzativo e l'alfabeto emotivo dell'altro; essere capaci di condividere la geografia interiore dell'altro con la geografia interiore e autobiografica dell'organizzazione. Scrive Christian Bobin: "Abitare poeticamente il mondo o abitare umanamente il mondo, in fondo, è la stessa cosa"<sup>8</sup>.

Abitare poeticamente una organizzazione, vuol dire, saperla abitare umanamente, con cortesia, con equilibrio, con umanità e con curiosità. Ma saper essere un leader educativo con competenze anticipative<sup>9</sup>.

Crederne in una vision anticipativa e inclusiva che tenga conto: di tutti gli operatori della comunità scolastica a partire dai colleghi dei docenti e con il consiglio di istituto, con i rappresentanti degli studenti e delle studentesse, con i componenti della segreteria amministrativa e con tutti i collaboratori scolastici, con i rappresentanti dei

---

<sup>8</sup> Op. cit., *Abitare poeticamente il mondo*, Editrice Anima Mundi, Lecce 2019.

<sup>9</sup> Le competenze anticipative si nutrono di: progettazione e ideazione multi disciplinari, analisi del sistema integrato (bisogni di formazione anticipativi, acquisizione di competenze multidisciplinari, sviluppo di capacità interpretative e maieutiche in ordine alla lettura delle organizzazioni complesse e in particolar modo alle comunità di formazione e alle comunità di progettazione formativa, sviluppo di apprendimenti culturali in ambito organizzativo e rilevazione dei bisogni di apprendimento e di formazione continua in ambito di organizzazioni complesse.) Le competenze implicative sostengono il piano delle relazioni inter istituzionali, i livelli di rapporti interni – esterni delle organizzazioni formative e delle comunità di formazione. La rete delle implicazioni organizzative richiede la lettura delle istituzioni impegnate nelle reti organizzative. Le competenze implicative sostengono le relazioni cruciali, le complessità pervasive che spesso si creano nelle reti inter-organizzative, le complessità invasive che accadono e che riscuotono successo quando non sono modulate e negoziate e quando non si interpretano dando luogo a derive organizzative e a derive di senso e significato all'interno delle organizzazioni complesse.

genitori, ma con tutti gli studenti, è possibile gestire un management della comunità scolastica riflessivo, non aggressivo, di tempra negoziale, per poter stabilire una relazione umana costruttiva, capace di ridurre le criticità e di trasformare le instabilità e fragilità in risorse potenziali in modo da creare, all'interno della relazione umana e organizzativa, un valore aggiunto, sostenendo altresì, le leve motivazionali necessarie per poter portare a termine con successo le diverse attività formative. Tutto ciò sarà favorito, allorquando, si costruiranno reti umane e il leader educativo, sia un facitore di reti umane, un seminatore di idee creative condivise e per usare un'altra metafora, essere un mediatore di negoziazioni, un cucitore di legami umani, un facilitatore di relazioni interpersonali, sempre indirizzati alla promozione del benessere organizzativo e al continuo miglioramento, attraverso l'innovazione, delle metodologie e delle didattiche in ambito insegnativo, in funzione del successo scolastico di tutti gli studenti e le studentesse.