



Le figure di coordinamento dopo la 107/2015

A cura di Giancarlo Cerini

Perché nascono le figure di coordinamento?

Le figure di coordinamento nascono quando alla scuola viene richiesto di interpretare un nuovo modello formativo:

- analisi del contesto,
- lettura dei bisogni differenziati degli allievi,
- risposte organizzative e didattiche con (alcuni) margini di discrezionalità
- la scuola del curricolo
-



La “svolta” dell’autonomia

- Non è sufficiente un modello a pettine: il capo di istituto e tutti i docenti (gli “esecutori” dei programmi didattici).
- Parliamo della svolta dell’autonomia, ma non solo (c’era un’autonomia prima dell’autonomia), poi è arrivata la legge 59/1997 e tutta la stagione che ne è seguita.
- Ma al di là dei segnali normativi (spesso il legislatore immagina che basti una legge per ri-orientare la scuola) cosa è successo effettivamente nelle nostre scuole?



Come avviene una “transizione”?

- Con l'autonomia il nuovo “discorso” organizzativo (le idee, le percezioni, le pratiche, i valori) si è avverato, oppure ci sono state “resistenze” in parecchi gangli e livelli del sistema scuola (nessuno escluso)?
- C'è stato una “transizione” istituzionale e organizzativa, accompagnata anche da coerenti “transizioni professionali”?
- Ci sono state delle novità normative, ma ci sono stati adeguati interventi formativi, di accompagnamento, di “riconoscimento”?
- C'è stato un processo di resilienza e di coping. Le competenze si sono prodotte per adeguamenti in situazione di incertezza, più che stabilizzare figure intermedie di elevato profilo professionale.



Siamo diventati competenti in autonomia?

Per coltivare capitali personali e sociali, occorre andare al di là dell'ora di lezione

- esplorare il territorio, individuando i bisogni sociali e quelli formativi (espressi dalle comunità e dal mondo del lavoro);
- organizzare l'orientamento scolastico e professionale;
- garantire il successo formativo per tutti gli alunni;
- progettare l'offerta aggiuntiva e integrativa;
- sviluppare l'innovazione didattica e organizzativa;
- pianificare e gestire in modo strategico le risorse infrastrutturali, finanziarie e tecnologiche;
- gestire, valorizzandole e sviluppandole, le risorse umane e professionali;
- implementare le riforme;
- monitorare e valutare i risultati ottenuti.



Basta il dirigente scolastico?

- Chi fa tutto ciò? Con la legge 107/2015 si è enfatizzata la figura del dirigente (gli si sono attribuite nuove prerogative: mobilità, merito/valutazione, atti di indirizzo) a fianco di quelle già previste (es. coordinamento complessivo, assegnazione docenti alle classi, sanzioni)
- ma un modello organizzativo richiede articolazione di funzioni operative “pensanti” (i docenti) e di funzioni tecnico-specialistiche-organizzative (middle management) dotate di significative funzioni riconosciute, non in modo estemporaneo.





Dirigenti,
staff

e docenti

immaginario web(ete)
dopo la 107/2015 (!?)

Com'è una organizzazione di successo?

- Componenti soft delle culture organizzative: culture, conoscenze esperte, condivisione, lavoro progettuale, il senso, il miglioramento. Le le 4 C:
- **Cooperazione** autoregolata, artigianale, leadership diffusa, miglioramento;
- **Comunicazione** estesa (creare non solo trasmettere; non solo informazioni ma valori: costruire il “senso” dell’agire insieme);
- **Conoscenza** (condivisa): ci sono dei saperi dell’organizzazione (non solo routine, regole, saperi tecnici), ci sono dei saperi delle persone (teoriche, pratiche, valoriali)
- **Comunità** (professionale): compiti, successo, valori, sentimenti, lealtà



L'attualità della questione

oggi si parla di.....

- Sviluppo dell'autonomia della scuola (PTOF)
- Valorizzazione della professionalità degli insegnanti (merito)
- Articolazione e la differenziazione delle funzioni (organico funzionale)
- Enfasi sulla leadership di scuola (il "nuovo" dirigente)
- Staff più allargato (middle management)
- Nuova governance: i rapporti tra la scuola e il territorio (rete)



Novità con la legge 107/2015?

- La legge 107/2015 è al di sotto delle aspettative, perché si limita a prevedere che il dirigente scolastico possa avvalersi di figure di supporto e collaborazione (non chiarendo caratteristiche, condizioni, profili, modalità di accesso, riconoscimenti)
- Affiorano però, incidentalmente tra i diversi commi, senza un disegno apparentemente organico, alcune funzioni e profili: consigliere per l'orientamento, supporto ai percorsi personalizzati, tutor per i docenti neo-assunti, animatore digitale, ...



Però, non partiamo dal nulla...

- Operatori psicopedagogici e tecnologici
- Le funzioni obiettivo (oggi strumentali) legata ai contratti di lavoro
- Figure legate a progetti innovativi (es.: animatore digitale, ecc.)
- L'indotto legato all'avvio del sistema di valutazione (figure esperte per l'audit, la valutazione esterna, il supporto al miglioramento)
- Le funzioni di supporto alla formazione (tutor, web-master, animatori, consulenti, ecc.)
- Funzioni di coordinamento di secondo livello (v. disabilità, ecc.)



Ma che “figure”

- LE FIGURE STORICHE • Collaboratori del dirigente scolastico • Staff • Fiduciari [punti di erogazione del servizio]
- LE FIGURE AFFIEVOLITE • Funzioni strumentali
- LE FIGURE DEBOLI • Coordinatori dei consigli di classe
- LE FIGURE ANCORA IN OMBRA • Coordinatori dei dipartimenti disciplinari
- Ci sono delle FIGURE IN VIA DI SVILUPPO ?



Chi sono le new entry?

- Tutor per l'alternanza [Legge 53/2013 – D.lgs 77/2005]
- Animatore digitale [PNSD 2015]
- Coordinatore dell'inclusione [CM 37900 del 19 novembre 2015]
- Referente dell'autovalutazione [DPR 80/2013]
- Tutor per l'orientamento [comma 31; linee guida 2014]
- Tutor per i docenti neoassunti [comma 117 – DM 850/2015]



Repertoriare le figure

- Area da presidiare
- Competenze (tecnico-metodologiche, socio-relazionali, strategiche)
- Come si formano
- Come si accede alla funzione
- I comportamenti attesi
- Le attività previste
- La valutazione delle prestazioni



Coordinare o facilitare?

- Le metafore dell'esperto, del medico, del consulente di processo
- Accompagnare le innovazioni (lo diceva Huberman):
 - un facilitatore
 - un catalizzatore
 - un consigliere tecnico
 - un broker (collegare, procurare risorse)



Siamo pronti per...?

- Progettare e realizzare il passaggio dallo sperimentale al sistemico attraverso:
 - l'individuazione di quante/quali figure/funzioni professionali devono essere dotati gli istituti scolastici;
 - la precisazione dei criteri e dei dispositivi di affidamento degli incarichi;
 - l'attivazione dei processi di formazione in servizio necessari;
 - la definizione delle condizioni di lavoro e del suo riconoscimento;
 - gli eventuali esoneri e semiesoneri quando le attività non siano conciliabili con l'insegnamento ordinario;
- poi tutto il resto, nuove carriere comprese.



Ci vuole un orizzonte di senso: costruire la comunità professionale

- La comunità professionale indica un aggregato di figure professionali che condividono un insieme relativamente omogeneo (e nel contempo dinamico) di fattori quali il know how di base, i processi di lavoro ed i compiti che vi si svolgono, il contesto organizzativo, un itinerario di formazione coerente e progressivo
- I docenti non sono sinonimo di “comunità professionale”, ma lo diventano ogni qual volta condividono obiettivi, attività, procedure, responsabilità, quando cioè si sentono parte attiva nella costruzione dell’identità della scuola o quando si impegnano ad affrontare e superare un problema.



Fare “comunità”

- Comunità professionale significa senso di appartenenza, identità condivisa, sentirsi responsabili di una casa comune.
- Per questo servono l'arte di ascoltare e di comunicare, la capacità di prendersi cura delle relazioni, l'apprendimento reciproco.
- Decisivo è uno stile di leadership aperto e 'distribuito' che sappia mettere in opera strumenti organizzativi coerenti con una visione democratica.
- Fare comunità significa curare il sistema delle decisioni, la progettazione partecipata degli aspetti curricolari e valutativi, la condivisione delle informazioni e della comunicazione, i sistemi interni di documentazione e di monitoraggio



Si fa presto a dire comunità professionale

- La costruzione di una comunità professionale richiede una profonda rivisitazione di pratiche professionali improntate a una tradizionale solitudine e frammentarietà.
- Nelle nostre scuole, specie in quelle secondarie, c'è un deficit di collegialità poco scalfito dalle vicende degli organi collegiali, datati al 1974, di cui non a caso si invoca una profonda riforma.
- Non sono in gioco solo il ruolo del middle management o l'attivazione di uno staff del dirigente o il sistema delle deleghe.



Oltre la solitudine del dirigente (e dei docenti)

- Occorre “crescere tutti”, sentirsi partecipi di un’impresa (educativa) che per riuscire ha bisogno dell’apporto di tutti.
- Se un insegnante è ‘solo’ di fronte alla sua classe, non ce la potrà fare a reggere l’impatto con i nuovi barbari (nativi digitali “che respirano con le branchie di Google”), con le dinamiche sociali più complesse, con le presenze multiculturali e con le nuove fragilità cognitive...



Quattro mosse verso la comunità professionale (1)

1 - Curare il clima sociale e professionale

- Aver fiducia nei propri insegnanti e dimostrarla. Aver tempo per gli insegnanti. Affrontare collaborativamente le criticità della scuola. Evitare le procedure demotivanti. Risolvere efficacemente problemi organizzativi e funzionali
- Cosa dice la 107?
- Elaborazione dei principali documenti progettuali della scuola con il coinvolgimento dei docenti – RAV, PDM, PTOF. Rispetto degli organi collegiali e gestione delle risorse umane (comma 78).



Quattro mosse verso la comunità professionale (2)

2 – Favorire la realizzazione personale

- Conoscere il curriculum e le biografie professionali degli insegnanti. Proporre (e creare) opportunità di scambio professionale. Stimolare il trasferimento e la condivisione di competenze. Individuare docenti con potenzialità. Promuovere la middle leadership.
- Cosa dice la 107?
- Assegnare impegni e responsabilità [Comma 83 Individuazione del 10% dell'organico per funzioni di supporto] [funzione esclusiva del dirigente scolastico].



Quattro mosse verso la comunità professionale (3)

3 – Fornire feedback

- Creare momenti di riflessione su temi (gestione della classe, demotivazione degli studenti...). Intervenire in casi di inadeguatezza. Richiedere rispetto delle regole della scuola senza transigere. Avviare confronti sistematici sui risultati degli studenti. Proteggere gli insegnanti dalle distrazioni.
- Cosa dice la 107?
- Valorizzazione dei docenti (commi 126-130). Bilancio di competenze e superamento anno di prova [commi 115-120; DM 850/2015].



Quattro mosse verso la comunità professionale (4)

4 – Contribuire alla crescita professionale

- Fornire informazioni sulle proposte disponibili. Promuovere iniziative di scuola. Favorire la formazione di gruppi innovativi. Collaborare per lo sviluppo di progetti personali di crescita professionale. Attivare processi di innovazione a livello di scuola. Entrare e partecipare a networks innovativi di scuole.
- Cosa dice la 107?
- Formazione obbligatoria da progettare ed inserire nel PTOF [comma124] . Valorizzazione dei docenti (commi 126-130).



Così, tanto per fare contenti gli amici della “Accademia della Crusca”

