

## COME CAMBIARE LA CULTURA DELLA SCUOLA

di Marco Orsi

### **6 modelli**

Diverse analisi e ricerche mettono in relazione la cultura della scuola e il clima organizzativo con i risultati scolastici. Il modello organizzativo ha effetti sull'apprendimento degli studenti: molteplici ricerche mettono in evidenza come, ad esempio, nelle scuole dove i docenti cooperano fra loro ed esiste una dimensione di comunità, i risultati dell'apprendimento degli studenti sono migliori se confrontati a modi di lavorare improntati a modelli nei quali la comunità non è al centro. E' quindi fondamentale interrogarsi sul tipo di modello organizzativo che si porta avanti nella propria scuola.

Gruenert e Whitaker propongono nel loro testo *School Culture Rewired*, 6 tipi di modelli culturali con i quali possiamo descrivere una scuola. I primi 5 sono ripresi da Fullan e Hargreaves, l'ultimo da Deal e Kennedy.

I modelli sono i seguenti:

1. Collaborativo
2. Accomodante e Collaborativo
3. Artificioso e Collegiale
4. Balcanizzato
5. Frammentato
6. Tossico

### **Il modello collaborativo**

Molte indagini mettono particolarmente l'accento sulla connessione tra il modello collaborativo e l'apprendimento degli studenti (ad es. Gruenert, 2005). Questa cultura si caratterizza per un clima familiare e, sebbene gli individui non necessariamente si frequentino, si danno un aiuto reciproco quando arriva il momento critico situandosi sulla stessa lunghezza d'onda (p. 52). La mentalità è aperta al cambiamento ed è di tipo dinamico.

Qui si riprendono le analisi di Dweck (2007) che parla appunto di *dinamic mindset*. Pounder (1998) nota che "Quando noi parliamo di cambiare le scuole in orga-

nizzazioni collaborative noi vogliamo trasformare la natura delle relazioni o i modelli di legami" (p.29).

Collaborare con i colleghi infatti ci garantisce "un accesso ampio al sapere, alle risorse e alle alternative pratiche di azione didattica" (p.90). Ma d'altra parte ci aiuta a rilevare qualsiasi debolezza latente circa le nostre metodologie. Qui l'aspetto di comunità diventa decisivo (Orsi, 2015) e favorisce l'apertura della classe e l'osservazione reciproca tra insegnanti che svolgono attività.

I meeting e le riunioni sono focalizzate sul miglioramento delle metodologie e dell'insegnamento (Hattie, 2013).

### **Il modello accomodante e collaborativo**

In questo modello l'attenzione è rivolta a "tenere la barca pari" piuttosto che ad affrontare i problemi a viso aperto. Infatti, molti insegnanti, in questi contesti accomodanti, preferiscono

tacere il loro disaccordo piuttosto che mettere in crisi il clima che si è instaurato.

In definitiva essere disponibili gli uni con gli altri è di buon auspicio, ma ciò può inibire i feedback critici e i punti di vista alternativi.

Qui è interessante notare che la mentalità, direbbe Dweck, è di tipo statico (*static mindset*) e il cambiamento viene tendenzialmente evitato, magari con la scusa che è meglio non provocare inutili conflitti e discussioni dannose. In questo modello l'aspetto collaborativo è più di "facciata" che non di sostanza, in quanto si finisce per collaborare perché non ci si confronta e soprattutto non ci si scontra, questo a scapito del cambiamento e del miglioramento.

### **Il modello artificioso e collegiale**

Nel modello artificioso – collegiale il pericolo è quello di non capire che il ritmo del cambiamento è lento, per cui la leadership (ed in particolare il Dirigente Scolastico) spesso agisce in modo da far percepire che l'introduzione di nuove strategie e politiche è forzata o ha il sapore del voler gestire gli insegnanti in modo manipolatorio.

Una certa artificiosità all'inizio è peraltro necessa-

ria per avviare cambiamenti e per sviluppare una cultura collaborativa, ma è necessario sempre avere la consapevolezza di quando sia il caso di fare marcia indietro e aspettare che i semi germoglino.

Chi esercita la leadership deve anche sapere quando è il momento di "non decidere" perché i tempi non sono maturi e il cambiamento introdotto andrebbe a cadere in un nulla di fatto.

### **Il modello balcanizzato**

La cultura scolastica balcanizzata incoraggia la frammentazione e la competizione tra individui e gruppi e la collaborazione si verifica solo a livello di consorterie che la pensano allo stesso modo.

Se si verifica un conflitto tra quello che il Dirigente dice e fa e quello che la consorte-ria dice e fa, quest'ultima tenderà ad avere la meglio. Ogni iniziativa viene dunque bloccata a favore dello status quo. Piccoli cambiamenti potranno avvenire solo informalmente e riguardare le singole consorterie e non influenzeranno il complesso dell'organizzazione.

### **Il modello frammentato**

Il quinto tipo di cultura scolastica è definita frammentata. Qui le persone preferiscono fare le proprie cose. Normalmente non si registrano

problemi o particolari momenti drammatici, tutto scorre in modo tranquillo in quanto semplicemente nessuno si occupa di quello che fanno gli altri.

Le riunioni appaiono come rituali senza significato e le porte delle classi rimangono chiuse: ognuno fa per conto proprio e la regola è il "do not disturb". Il successo degli insegnanti è corrispondente all'autonomia che a loro viene riconosciuta dall'organizzazione.

### **Il modello tossico**

Come accade in alcuni dei precedenti modelli i partecipanti al modello tossico non hanno consapevolezza del loro *pattern culturale*. L'attenzione di questa cultura è tutta rivolta a sostenere il valore della protezione di se stessi come docenti piuttosto che essere tesa a valorizzare gli studenti, i quali spesso vengono sminuiti e per cui non si nutrono aspettative positive.

Bastano infatti poche problematiche, tipo taluni aspetti disfunzionali del sistema scolastico (le riforme che non funzionano), o organizzative (le risorse che mancano e le difficoltà di comunicazione), o le problematiche delle famiglie (che non seguono i figli), o infine il particolare ambiente sociale (la

collocazione in un contesto difficile), per giustificare lo scarso rendimento degli studenti. Una scuola di questo tipo non necessariamente è un posto triste perché gli insegnanti si sostengono a vicenda, puntando sul fatto che stanno facendo del loro meglio, ma il contesto è avverso.

Tutto quanto proviene dall'esterno è assolutamente preponderante in questo modello: si ritiene che l'azione educativa non possa produrre alcun effetto in presenza di condizioni negative. Una cultura tossica funziona come una profezia che si auto-avvera: quando gli insegnanti danno la priorità alla loro sopravvivenza rispetto al miglioramento, finiscono poi per avere meno rispetto nei confronti degli studenti. Qualcuno può agire anche in modo tale che gli studenti siano portati ad evitarli, poiché usano in classe il sarcasmo, la ridicolizzazione e l'umiliazione.

Difficilmente una cultura tossica viene resa evidente ai visitatori esterni, in quanto normalmente gli insegnanti riescono a nascondere quello in cui credono.

## **12 aspetti cruciali**

Questi 6 modelli si intrecciano con 12 aspetti cruciali della cultura della scuola

che possono costituire una sorta di checklist di osservazione della cultura. Essi sono:

- L'apprendimento e il successo degli studenti

La domanda di riferimento è la seguente:

*Quanto nella tua scuola si discute dell'apprendimento degli studenti e quanto questa discussione sfida i docenti a riflettere e a rivalutare le proprie pratiche?*

Dove si situa la tua scuola?

*molto----poco---per niente*

- La condivisione dei valori

La domanda alla quale rispondere recita così:

*In quale grado nella tua scuola gli insegnanti sono sulla solita lunghezza d'onda riguardo ai valori educativi?*

Dove si situa la tua scuola?

*molto----poco---per niente*

- La consapevolezza collegiale

La domanda è:

*Nella tua scuola, quanto tempo gli insegnanti investono nell'osservarsi l'uno con l'altro per migliorare le loro pratiche di insegnamento?*

Dove si situa la tua scuola?

*molto----poco---per niente*

- La presa di decisioni

La domanda di verifica è la seguente:

*Quanto la tua scuola favorisce la partecipazione degli insegnanti alla presa di decisioni che influenzano il successo e l'apprendimento degli studenti?*

Dove si situa la tua scuola?

*molto----poco---per niente*

- Il prendersi dei rischi

La domanda alla quale rispondere è:

*In quale grado nella tua scuola gli insegnanti valorizzano l'opportunità di sperimentare nuove idee e pratiche in classe?*

Dove si situa la tua scuola?

*molto----poco---per niente*

- La fiducia

La domanda è:

*In quale grado nella tua scuola gli insegnanti hanno fiducia l'uno nell'altro?*

Dove si situa la tua scuola?

*molto----poco---per niente*

- L'apertura

La domanda è:

*Nella tua scuola in quale grado gli insegnanti hanno fiducia l'uno nell'altro?*

Dove si situa la tua scuola?

molto----poco---per niente

- La relazione con i genitori

La domanda che dobbiamo porci è la seguente:

*Nella tua scuola gli insegnanti quanto valorizzano il contributo dei genitori nel processo educativo?*

molto----poco---per niente

- La leadership

La domanda è la seguente:

*Nella tua scuola quanto la leadership (dirigente e staff) contribuisce o ostacola il miglioramento e riconosce il contributo della leadership o incoraggia gli insegnanti a nascondere, a non prenderlo in considerazione?*

Dove si situa la tua scuola?

contribuisce-medium-ostacola

- La comunicazione

La domanda che dobbiamo porci è la seguente:

*Nella tua scuola quale grado di regole scritte o non scritte e di aspettative regolano la comunicazione tra i docenti?*

Dove si situa la tua scuola?

molto----poco---per niente

- La socializzazione

La domanda è la seguente:

*Nella tua scuola qual è il grado di efficacia del sostegno e dell'aiuto per gli insegnanti novizi ovvero nuovi entrati?*

Dove si situa la tua scuola?

molto-----poco-----per niente

- La storia della comunità

La domanda che dobbiamo porci è la seguente:

*Nella tua scuola quanto gli eventi del passato e gli insegnanti che vi hanno lavorato influenzano il presente e il futuro?*

Dove si situa la tua scuola?

molto----poco---per niente

Provare a rispondere a queste domande e a dare una valutazione è utile per farci acquisire una nuova consapevolezza di come funzionano le cose. La cultura infatti è una struttura soggiacente e spesso non completamente esplicitata ma profonda che ha un impatto forte sulle organizzazioni e pertanto anche sulla scuola. Prenderne atto è il primo passo per immaginare il cambiamento e poggiare una nuova visione sulla realtà della cose.

## Bibliografia

Gruenert, S. & Whitaker, T. (2015). *School Culture Rewired*, Alexandria, VA: ASCD.

Deal, T., & Kennedy, A. (1999). *The new corporate cultures: Revitalizing the workplace after downsizing, mergers, and reengineering*. New York: Basic Books.

Dweck, C. (2007). *Mindset: The new psychology of success*. New York: Random House.

Hargreaves, A. (2000). *Changing teachers, changing times: Teachers' work in the postmodern age*. New York: Teachers College Press.

Orsi, M. (2016). *L'ora di lezione non basta*. Rimini: Maggioli

Pounder, D. (1998). *Restructuring schools for collaboration: Promises and pitfalls*. Albany: State University of New York Press.