

GIUSY MARZOCHELLA

DA SCUOLA DI PERIFERIA A CENTRO DI LEGALITÀ

Buone pratiche all'I.C. 64°
"RODARI MOSCATI"
di Napoli

Con presentazione di LUIGI DE MAGISTRIS



Copyright 2019

Tutti i diritti riservati
È vietata la riproduzione anche parziale
e con qualsiasi mezzo senza l'autorizzazione
scritta dell'autore.

Printed in Italy — Stampato in Italia

Prefazione

Luigi De Magistris⁽¹⁾

Napoli è una città che si nutre di passione: e in questi anni da sindaco nell'amministrazione da me diretta ho fatto i conti con l'altissimo potenziale che questo popolo sa esprimere, specie quando, di fronte ad una meta anche impervia, sceglie la via di ascoltare il cuore e lasciarsi guidare dal proprio senso di giustizia.

La scuola napoletana porta sensibilmente il segno di questa natura ed è sempre pronta a gettare il cuore oltre l'ostacolo, specie nelle nostre periferie — che a volte non sono geografiche, ma culturali e sociali — finendo per rappresentare il volto più riconosciuto, riconoscibile e apprezzato di uno Stato che, sotto tanti altri aspetti, appare troppo distante o distratto.

Ho visitato tutte le scuole di Napoli in questi anni, sempre accolto dal calore della comunità degli studenti e delle studentesse, dei genitori, di bravissimi docenti e infaticabili dirigenti.

Il manuale scritto da Giuseppina Marzocchella, Preside di una scuola difficile in un quartiere difficile qual è quello di Miano, riflette la complessità della sfida quotidiana ma anche il coraggio di leggerla in positivo. La scuola — ci racconta questo libro — adottando come parte della propria missione la costruzione di reti e legami e di una forte relazione tra sistema scolastico e sistema sociale, ha rivisto i propri obiettivi, i modelli gestionali e progettuali, per aprirsi sempre di più, accogliere sia la sofferenza sia la bellezza, esaltare i valori di legalità nella logica del dialogo continuo e costruttivo anche con gli aspetti più problematici di una comunità scolastica altamente fragile.

Sono convinto che la regia pubblica delle reti e dei progetti di rigenerazione dei territori periferici consente di uscire dalla frammentarie-

(1) Magistrato, Sindaco di Napoli.

tà degli anni passati e fondare percorsi più solidi e duraturi, in cui tutte le energie migliori possano confluire.

E proprio di fronte alle maggiori fragilità, l'importanza e la responsabilità della scuola si esalta: essa diventa parte attiva della comunità dell'amore e dell'accoglienza che vogliamo costruire, contrapposta a quella del rancore, dell'odio, del rifiuto dell'altro perché povero o diverso.

I bambini e le bambine di Miano meritano di avere altri modelli rispetto a quelli costruiti sulla paura o sullo stereotipo "buono/malamente" così caro ai media. Meritano, perché ne sono capaci, amore bellezza impegno e speranza di riscatto: al loro fianco e al fianco di scuole appassionate come l'istituto comprensivo Rodari Moscati, ci saremo sempre.

Introduzione

Giuseppina Marzocchella⁽¹⁾

*«La vita e il futuro appartengono a coloro
che credono nella bellezza dei propri sogni.
Perché la strada del cambiamento
passa anche dalla rottura di tante catene»*

Nelson Mandela

Lo sviluppo del quadro legislativo assegna ai dirigenti scolastici ampie funzioni e responsabilità nella conduzione delle istituzioni scolastiche in relazione ai compiti di indirizzo, promozione dell'offerta formativa e di valorizzazione di tutte le risorse professionali della comunità scolastica.

Il modello organizzativo adottato dalla scuola incorpora e integra l'idea di rete governata e diffusione della conoscenza, in una logica di relazione tra sistema scolastico e sistema sociale in cui lavorare insieme con obiettivi comuni e condivisi nei processi didattici, gestionali e progettuali, risultando, quindi, indispensabile per dirigere una comunità scolastica altamente fragile.

La dimensione comunicativa della scuola pone al centro della gestione il governo delle relazioni con l'esterno passando da un'ottica ex post di comunicazione di risultati raggiunti a una visione progressiva, creando nuove possibilità di dialogo, ridefinendo le variabili organizzative, aumentando le capacità di elaborazione strategica dell'istituzione scolastica e valutando in modo condiviso e trasparente il ruolo svolto e l'impatto che l'amministrazione stessa ha generato sul sistema sociale.

Si tratta, in pratica, di un quadro di azioni pensate in una logica di contributo utile alla gestione degli aspetti organizzativi e gestionali della scuola.

(1) D.S. Istituto Comprensivo 64° Rodari-Moscato di Napoli.

La gestione unitaria ha avuto come bussola orientativa l'idea di un servizio che garantisse a tutti educazione, formazione e istruzione di eguali opportunità. Per creare il nesso tra gestione e obiettivi istituzionali ci si è orientati verso alcune priorità condivise, operando all'interno di una trama organizzativa collocata sullo sfondo di diversi processi (dimensione materiale e organizzativa; dimensione didattica; dimensione relazionale) tra loro interrelati che ha messo a disposizione degli alunni opportunità composite in seno allo sviluppo delle competenze.

Considerando che la prospettiva pedagogica colloca gli interventi educativi secondo un disegno di corresponsabilità e per rendere realmente condivise le prassi educative della scuola, ci si è orientati a promuovere una politica di prevenzione a specifiche criticità di contesto (illegalità, bullismo, microcriminalità) tesa a diffondere il gusto della conoscenza, l'elasticità mentale, la tendenza ad allargare i propri orizzonti, attitudini personali, ma anche "abiti" da imbastire e rifinire attraverso una attenta operazione di *guidance* da parte della scuola.

Fare leva sull'integrità significa, da un lato, creare e diffondere consapevolezza nella scuola e nella società civile sugli impatti negativi di comportamenti non etici; dall'altro, vuol dire introdurre meccanismi e strumenti finalizzati a rendere le attività scolastiche virtuose sul rendimento formativo ed educativo della scuola.

L'asse portante su cui si è intervenuti in questo caso è stata l'effettiva sensibilizzazione degli *stakeholder* alle tematiche della legalità, dell'integrità etica e civile, del ruolo e importanza della scuola come riferimento nella crescita umana e valoriale di una comunità tutta.

Partendo da una logica di flessibilità gestionale e coprogettazione educativa si è dato spazio alle alleanze extrascolastiche per costruire reti di relazioni volte a condividere tutte le pratiche di accoglienza, osservazione, valutazione, attivazione di interventi di destrutturazione e supporto alla cultura della legalità. Un vero e proprio osservatorio sociale dei processi di crescita degli alunni e spazio di sostegno al ruolo genitoriale in una dimensione di sinergia educativa tra scuola e territorio.

In un contesto altamente fragile dal punto di vista culturale, sociale ed economico, con forti emergenze educative e un tessuto umano complessificato nelle sue diverse espressioni, che esprime il disagio e le aspettative, deluse, di accoglienza, da un lato, e le "soluzioni" inadeguate, dall'altro, la scuola ha avvertito la necessità di introdurre uno stile educativo e programmatico che, attraverso la rimodulazione dell'assetto direzionale, di apprendimento, valutazione e progettazione, po-

nesse come prioritario il ruolo centrale della famiglia educante all'interno della comunità scolastica.

Così, partendo dai documenti programmatici nazionali, dalle macro-tendenze socio-economico-culturali, dai bisogni formativi del territorio, ho cercato di costruire una nuova *Identità* della scuola muovendo dalle criticità legate alle situazioni di contesto (relazioni con le famiglie, comunicazione interna ed esterna, rapporti con il territorio, gestione organizzativa) e includendo tra le idee-chiave di gestione:

- a) l'apprendimento come compito prioritario della scuola ponendo al centro l'alunno, attraverso la cultura dell'inclusione, ricerca continua delle soluzioni didattiche migliori per condurre ogni alunno all'etica del servizio, impegno e responsabilità;
- b) il controllo e il monitoraggio del processo di apprendimento e valutazione degli alunni attraverso l'osservazione dei tassi di frequenza/assenza, situazioni a rischio;
- c) guida e supporto in tutti i momenti della pianificazione e progettazione, assicurandone la coerenza tra i vari livelli;
- d) valorizzazione di tutto il personale della scuola.

Il presente volume si propone, come una sorta di “manuale”, di accompagnare e sostenere il lavoro del dirigente scolastico e del suo staff, nelle diverse pratiche organizzative e gestionali offrendo spunti d'azione e di riflessione, nonché risposte concrete per incrementare la qualità del servizio scolastico, nella prospettiva di una progressiva valorizzazione del miglioramento professionale dei dirigenti scolastici.

Il testo, inoltre, rappresenta una sorta di verifica della conformità delle azioni svolte in materia di modello organizzativo e direzione unitaria.

La gestione di una scuola e la qualità della sua offerta formativa passano attraverso l'implementazione del suo livello di coinvolgimento oltre che di conoscenze e professionalità; per questo snodo fondamentale passa anche il processo di coesione sociale.

A ciò indirizzo dunque il mio impegno, cercando di dare il mio pur piccolo contributo, consapevole che l'attenzione alla dimensione collettiva non possa andar disgiunta dalla preoccupazione per gli aspetti personali di ciascuno.

Nato dalla continua riflessione sulle pratiche dirigenziali attivate e dall'assiduo lavoro quotidiano, questo manuale è uno dei frutti di un progetto territoriale⁽²⁾, nonché l'esempio di un *new management model*, orientato al riconoscimento dell'Istituzione scolastica (oggi, più che mai) e al successo inclusivo di tutti i membri della comunità cittadina.

Il volume si presenta non come un'opera omnia, ma come un intervento articolato di sostegno alle fasi di pianificazione, programmazione e coordinamento che cerca di raccogliere quanto pare serve a chi nella scuola vuole inserire in una "visione" il proprio sforzo quotidiano come occasione di progettualità, di studio e di riflessione.

Infatti, è in ragione di tale visione — riconducibile a una libertà di insegnamento e a un'autonomia professionale talvolta malamente intese — che i traguardi formativi comuni vengono vissuti come pure opportunità di crescita e di formazione. Si tratta dell'inizio di un percorso che di mano in mano dovrà e potrà crescere per essere più utile, per sostenere la ricerca di strade nuove e percorribili per migliorare l'offerta formativa e, dunque, le possibilità di riuscita dei nostri alunni, dei nostri futuri cittadini speranza del nostro Paese.

Il manuale si presenta come *optimum* di strumento di programmazione dei servizi educativi-formativi a livello scolastico e territoriale che tiene conto di una serie di cambiamenti, avvenuti in seguito alla stipula di protocolli e partenariati, sia a livello scolastico che territoriale.

Esso descrive elementi di innovazione nel sistema di *governance locale* rispetto alla rete dei soggetti coinvolti dalle attività e metodologie didattiche utilizzate dalla scuola. Si tratta di una sorta di rapporto di valutazione che tenta di verificare quanto l'attività scolastica abbia portato un cambiamento nella comunità e nei soggetti partecipanti. I risultati recepiti a livello territoriale sono indizi di un mu-

(2) Il piano sociale "MianoIntesta" ha goduto della collaborazione e del patrocinio del Comune di Napoli — Ass. alla Scuola e Istruzione Comune di Napoli — e di tanti altri partner di rete, a partire dalle forze dell'ordine operanti sulla zona di Miano (**Esercito Italiano, Comando dei carabinieri, stazione di Secondigliano, la Polizia di Stato, Commissariato di Scampia e la Polizia Municipale**), l'Associazione "A.R.TU.R" di Napoli, l'Associazione "Maestri del lavoro" di Napoli, l'associazione **più Sud** di Napoli, l'associazione "Dream Team-Donne in Rete" di Scampia, l'Associazione "Ad alta voce", L'Ente di promozione sportiva **Karate sportivo/AICS**, la Cooperativa sociale "Il quadrifoglio", le Parrocchie "San Maria dell'Arco" e "San Francesco Caracciolo" di Napoli, L'ASL NA1 UONI (**Unità Operativa Neuropsichiatria Infantile**) Territoriale e i **Servizi Sociali di Miano**, il CIPIA ospitante nell'Istituto "Rodari-Moscati", l'I.S. "A. Romano" di Napoli.

tamento che riguarda l'Amministrazione stessa mentre la valutazione dei progetti messi in atto gratuitamente, può contribuire a migliorare il Servizio sociale, sia a livello locale sia a livello distrettuale. Il manuale, intende, quindi offrire una completa visione delle scelte progettuali, educative, pedagogiche intraprese dalla scuola nei tre anni di dirigenza della scrivente, basandosi principalmente su tre criteri cardini:

- Flessibilità della gestione dirigenziale.
- Integrazione di tutti i membri della comunità scolastica in un clima sereno e positivo.
- Responsabilità da parte di tutto il personale nel far crescere l'Istituto in efficacia, efficienza, produttività e professionalità.

È ovvio che la valorizzazione delle risorse umane è divenuta prioritaria per la conduzione e direzione scolastica, avviando la scuola a conseguire migliori livelli di progettazione, organizzazione, realizzazione e valutazione dei risultati.

In termini di gestione delle competenze professionali, fondamentali risultano essere quelle azioni formative capaci di creare una maggiore connessione tra le priorità educative con i dati di contesto e di esito dell'Istituto.

Iniziando da una dimensione riflessiva sull'azione didattica, sulla progettazione e programmazione ad essa relative, l'attività di direzione è stata gestita come un processo di scelte consapevoli nella ricerca di un miglioramento della capacità di agire in uno spirito di responsabilizzazione, decisionalità e consapevolezza pedagogico-didattica. Si tratta, di un agire intenzionale collegato a situazioni complesse e ad analisi concrete, legate ad aspetti delicati della vita scolastica per le quali il confronto e la condivisione giova anche in termini di consolidamento di una buona pratica.

In questo agire intenzionale, tutte le priorità operative, i valori, le modalità organizzative, di cooperazione e condivisione degli obiettivi, di comunicazione, di soluzione dei conflitti, sono legate a situazioni di contesto (gestione della classe, dei conflitti, relazioni con le famiglie, capacità comunicative). Operare in quest'ottica, significa per la scuola il recupero del valore della responsabilità formativa verso l'alunno, riformulando l'importanza delle azioni educative ad ampio raggio.

Il lavoro svolto è stato declinato verso lo sviluppo di professionalità connesse alla guida dei comportamenti individuali, per orientarli funzionalmente alla MIS-

SION, all'organizzazione e alla gestione, allo scopo di trasmettere obiettivi e finalità comuni, valutando e scegliendo non in funzione delle proprie scelte ma per poter aiutare, dialogare e insegnare efficacemente. L'idea della diffusione della cultura della comunicazione come pragmatica capacità a porsi in relazione con l'altro in modo proattivo, ha generato pratiche comunicative attive che hanno migliorato la qualità della relazione sollecitando quel senso di appartenenza, adesione e coinvolgimento virtuoso a livello educativo e formativo.

La strategia è quella della facilitazione del conflitto, strumento di alta competenza relazionale poiché aumenta la coesione interna del personale e il livello di consapevolezza individuale e collettiva.

Tanto per valutare e valorizzare i risultati e il lavoro di tutte le persone, per essere "Nodi" vitali, attivi, innovativi e capaci di essere soggetti di professione, comunicazione e creazione. Studiare e progettare, preparare ad una logica di impegno lavorativo volto alla professionalità, costanza, assiduità nell'ambito lavorativo significa sviluppare un sistema di riconoscimento delle persone, basato sulla combinazione di parametri qualitativi e quantitativi che permette di attribuire alla scuola valori e culture del servizio scolastico condiviso e apprezzato da tutti.