



# Culture e Studi del Sociale

## CuSSoc

ISSN: 2531-3975

### *Identità della scuola e miglioramento scolastico per l'educazione alla cittadinanza globale*

SARA MORI & FRANCESCA STORAI

#### **Come citare / How to cite**

MORI, S. & STORAI, F. (2018). Identità della scuola e miglioramento scolastico per l'educazione alla cittadinanza globale. *Culture e Studi del Sociale*, 3(1), 73-85.

Disponibile / Retrieved from <http://www.cussoc.it/index.php/journal/issue/archive>

#### **1. Affiliazione Autore / Authors' information**

Indire, Italy

#### **2. Contatti / Authors' contact**

Sara Mori: [s.mori@indire.it](mailto:s.mori@indire.it)

Francesca Storai: [f.storai@indire.it](mailto:f.storai@indire.it)

**Articolo pubblicato online / Article first published online:** June 2018



- Peer Reviewed Journal

INDEXED IN  
DOAJ

Informazioni aggiuntive / Additional information

[Culture e Studi del Sociale](#)



# *Identità della scuola e miglioramento scolastico per l'educazione alla cittadinanza globale*

*Sara Mori e Francesca Storai*

Indire, Italia

E-mail: s.mori@indire.it - f.storai@indire.it

## **Abstract**

The paper recounts the experience of two female researchers in a high school in the province of Pisa, which is characterized from a mission centered on the active citizen. The scope of intervention is to increase the sense of collective identity of the school by involving the various actors with an eye on the improvement of the school. The aim of the research was to develop awareness and action for change within the organization according to the guidelines of Global Citizenship Education. During the nominal group with teachers, students and parents and the interviews with the Principals and the DSGA, the participants were asked to associate words describing the school according to their point of view; later they were invited to reflect on the mission described in the PTOF (Three-year training plan) and on how to act to make it operative. The sharing of results as a final moment was a crucial action to increase the level of knowledge within the school, the sense of empowerment of the actors and awareness of their own context

**Keywords:** Identity, Improvement, Sharing.

## **Introduzione**

L'educazione alla cittadinanza globale ha l'ambizioso obiettivo di trasformare la società attraverso la costruzione di nuove conoscenze e di fornire solidi valori per un mondo più equo, inclusivo e sostenibile. Fare educazione alla cittadinanza globale significa dunque interrogarsi su come riuscire a realizzare azioni concrete finalizzate a costruire nuovi atteggiamenti e comportamenti nei cittadini e nelle cittadine di domani. L'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile siglata dalle Nazioni Unite (2015)<sup>1</sup> riconosce alla scuola, che è chiamata a promuovere "un'educazione di qualità, equa ed inclusiva", un ruolo cruciale. Nelle tre macro dimensioni che l'UNESCO (2015) identifica come aree entro cui sviluppare traguardi di apprendimento ed obiettivi di intervento sono evidenziati aspetti attinenti alla sfera cognitiva, come lo sviluppo di capacità di analisi, di giudizio e spirito critico, alla sfera socio-affettiva, tra cui la condivisione di valori come la solidarietà, il senso di comunità e di appartenenza e a quella comportamentale, dove si valorizza la promozione della crescita del senso di responsabilità e della motivazione ad agire nel proprio contesto in modo proattivo.

Il documento dell'UNESCO che riporta i temi e gli obiettivi di apprendimento rispetto all'educazione alla cittadinanza globale (2018) riportano alcune caratteristiche peculiari che gli studenti dovrebbero sviluppare (pp. 23) tra cui "l'essere informati ed avere spirito critico", "essere socialmente coinvolti e rispettosi della di-

---

<sup>1</sup> [http://asvis.it/public/asvis/files/Agenda\\_2030\\_ITA\\_UNRIC.pdf](http://asvis.it/public/asvis/files/Agenda_2030_ITA_UNRIC.pdf)

versità” ed essere “moralmente impegnati e responsabili”. A partire da questi aspetti sono stati sviluppati obiettivi di apprendimento distinti per diverse fasce di età: tra quelli previsti per gli studenti dai 15 ai 18 anni, nella dimensione socio-emotiva, troviamo risultati legati al senso di identità, tra cui saper “Esaminare criticamente le modalità con cui diversi livelli di identità interagiscono e convivono pacificamente all’interno di gruppi sociali diversi” e “Sviluppare e adottare valori, atteggiamenti e competenze per interagire con gruppi e punti di vista diversi” (pp. 31); per quel che concerne la dimensione comportamentale, sono presenti riferimenti alla “capacità di impegno e di agire” evidenziando l’importanza di saper “Proporre azioni e diventare agenti di cambiamento positivi”.

Ma in che modo la scuola può promuovere concretamente l’educazione alla cittadinanza globale?

L’ipotesi di questo studio è che la scuola possa diventare un luogo dove poter sperimentare il senso di identità e di comunità finalizzati al cambiamento e al miglioramento. Questi processi diventano occasioni reali e concrete per poter sperimentare la crescita del senso di cittadinanza, nell’ottica degli obiettivi di apprendimento appena descritti.

La legge 107/2015 ha cercato, almeno sulla carta, di valorizzare l’Autonomia Scolastica e di favorire una crescita culturale della governance della scuola (Bocchia, De Luca, 2017), promuovendo insieme anche il concetto di responsabilità sia della comunità scolastica, intesa come soggetto collettivo, che del singolo docente, studente e operatore che fa parte di quella comunità. A questo si lega un altro aspetto introdotto nella legge relativo ad una dimensione più operativa: la ricerca da parte della scuola di un indirizzo strategico, che prevede la condivisione di obiettivi comuni resi concreti attraverso traguardi comuni, in grado di accomunare ogni soggetto singolo ad un unico soggetto collettivo. La scuola dunque diviene ancora di più un luogo dove, attraverso la cura di ogni aspetto della persona sia esso affettivo, sia cognitivo, si sviluppano competenze da agire nel mondo e con gli altri.

Il concetto centrale, che guida questo processo, è quello di identità dell’organizzazione, dove coloro che le appartengono agiscono e crescono più o meno consapevolmente.

L’identità dell’organizzazione si riferisce a ciò che i membri percepiscono, sentono e pensano della propria organizzazione: un costrutto complesso legato alla visione del Dirigente, alle opinioni di docenti, studenti e famiglie, ai rapporti con il territorio e il contesto in cui la scuola è inserita.

Si assume in tal senso che l’identità sia condivisa ed interpreti i valori e le caratteristiche dell’organizzazione. Se esiste un’interdipendenza tra la cultura dell’organizzazione e il senso di identità, questa si configura come il prodotto di un processo di autoriflessione che riflette la cultura organizzativa (Hatch, 1993). La sua costruzione passa attraverso la definizione da parte di chi la compone e la vive ogni giorno dei principi e dei criteri ai quali l’organizzazione si ispira per migliorare: in questo modo il senso di identità diventa il terreno su cui piantare il seme del cambiamento (Murphy, 2013).

In questo senso la costruzione del senso di identità dell’organizzazione si lega da un lato ai processi di miglioramento e cambiamento e dall’altro ai processi di partecipazione attiva dei suoi membri.

La cultura dell’organizzazione diventa così il contenitore entro il quale sviluppare competenze che caratterizzano la cittadinanza globale, possibilità che diventa ancora più concreta dove si ha la possibilità di diventare agenti attivi del cambiamento.

Il miglioramento scolastico diventa in questo senso un'opportunità per coinvolgere gli attori della scuola in un processo attivo di crescita della consapevolezza di appartenere ad un'organizzazione dentro la quale si può operare.

“Il forte coinvolgimento di tutte le sue parti nella politica scolastica” e “l'integrazione con i riscontri che provengono dai monitoraggi e la valutazione” sono due dei fattori che contribuiscono al successo degli interventi di educazione alla cittadinanza globale (Tawil, 2013).

Moliterni (2016, p. 213) riprendendo Laporta (1979) evidenzia che “Bisogna porsi dunque nell'ottica di un ecosistema educativo e formativo [...] che nel proprio impegno di miglioramento e auto-miglioramento si fa educante e auto-educante, capace di mettersi in gioco e di fare autocritica”.

Questo studio parte da queste considerazioni per sperimentare un metodo utile ad incrementare la partecipazione attiva degli stakeholders (Dirigente, DSGA, docenti, studenti e genitori) nella definizione del senso di identità della scuola e renderli agenti attivi del cambiamento, all'interno di un istituto che mette al centro della propria mission “l'educazione del cittadino”. Si pensa infatti che partecipare direttamente a questo processo sia un modo di favorire aspetti che promuovono il concetto di cittadinanza globale e coinvolgono gli studenti e i docenti in una prima sperimentazione del vivere in comunità ed agire per essa.

Per far ciò sono stati perseguiti due obiettivi:

- Comprendere quanto gli attori della scuola si identificavano con la mission descritta nel PTOF, condividendola insieme alle diverse parti e confrontandosi con essa;
- Costruire una mappa dei punti di forza e delle criticità della scuola, secondo i diversi attori che fanno parte della comunità, al fine di comprendere come poter intervenire in modo strategico e condiviso per migliorarla e perseguire così la mission della scuola che riguardava il tema specifico di “Educare al domani”.

## **2. Lo studio: metodi e procedura**

L'intervento è stato condotto in un Liceo ubicato nella cittadina di Pontedera, alle porte della città di Pisa che prevede tre indirizzi: Scienze umane, Linguistico ed Economico Sociale. I tre indirizzi condividono gli spazi, ma sono dislocati su quattro plessi differenti situati all'interno di un villaggio dell'istruzione che comprende diversi Istituti. La scuola è composta da 46 classi, 1054 studenti e 106 insegnanti.

La scuola, come appare dalla mission che la caratterizza, è molto sensibile ai temi dell'educazione alla cittadinanza globale e ha intrapreso nel corso del tempo attività finalizzate ad incentivare il senso di inclusione e la partecipazione attiva.

Hanno partecipato in modo diretto allo studio 11 docenti, 9 studenti (tra cui il rappresentante degli studenti) e 6 genitori.

Era stato chiesto alla Dirigente di formare gruppi eterogenei per indirizzo di studio sia per quanto riguardava gli insegnanti, sia per gli studenti e genitori.

Al fine di coinvolgere tutti gli attori interessati alla comunità scolastica e restituire loro una chiave di lettura dei risultati è stato scelto di utilizzare il nominal group, in quanto strumento capace di produrre un'indagine in profondità (Bezzi, 2013) e l'intervista al Dirigente scolastico ed al DSGA, come testimoni qualificati (Del Zotto, 1981).

La ricerca è stata scandita da tre fasi principali:

I) Analisi dei documenti principali della scuola: le ricercatrici hanno analizzato il RAV (Rapporto di Autovalutazione), il PTOF (Piano Triennale dell'offerta formativa) ed il PdM (Piano di Miglioramento), quest'ultimo allegato al primo. Un ulteriore approfondimento è stato rivolto alla comunicazione esterna attraverso il sito web, che è stato esaminato dal punto di vista dell'usabilità, della facilità di reperimento delle informazioni, e della navigabilità.

II) La ricerca su campo: in questa seconda fase sono stati realizzati i nominal group e le interviste con l'obiettivo di capire quali fossero le espressioni che, secondo l'opinione di docenti, studenti e genitori, identificavano meglio la loro scuola. Divisi in tre gruppi differenti sono state svolte tre riunioni distinte. Per evitare che si innescassero dinamiche particolari all'interno dei gruppi e che si potessero in qualche modo influenzare a vicenda, è stata utilizzata una tecnica capace di garantire un buon grado di separazione delle opinioni restituite dai partecipanti: il Nominal Group Technique (N.G.T.) è infatti una tecnica di gruppo nominale, detta anche "piccola Delphi", meno usata nella ricerca sociale rispetto ai focus group, ma che presenta notevoli vantaggi (Bezzi, 2013), confermati dall'indagine svolta. Ogni partecipante aveva il compito di scrivere su un post-it precedentemente consegnato, tre parole che, dal proprio punto di vista, identificavano la scuola, quindi consegnarli al moderatore che, una volta raccolti e con l'aiuto del gruppo, raggruppava i foglietti secondo un criterio di corrispondenza di significato. Avendo gli interlocutori relazioni tra di loro molto frequenti, il NGT ha avuto due principali vantaggi: il primo, l'anonimato dei foglietti, che ha permesso di separare l'idea da chi l'aveva prodotta, assicurando in questo modo un certo grado di libertà nell'esprimersi. Il secondo ha riguardato la possibilità per tutti di parlare e di aver garantito quindi uno spazio di opinione proprio. Per consentire di convergere verso un consenso, in modo da favorire il riconoscimento dell'identità da parte dei singoli, verso l'organizzazione è stato chiesto ai partecipanti di posizionarsi su una scala Likert a 5 punti (per niente, poco, abbastanza, molto, completamente) rispetto a quanto, secondo il loro parere "la scuola svolge coerentemente in termini di azioni concrete, quanto dichiarato nella mission". Nell'ultima parte della seduta è stato chiesto di esplicitare quali fossero le criticità dell'organizzazione nello svolgere il proprio compito e come potevano essere migliorate, in ottica proattiva e con la consapevolezza di quanto era emerso nel gruppo.

Dato il ruolo particolare del DSGA e del Dirigente Scolastico sono state a loro rivolte interviste approfondite, con l'obiettivo di conoscere percezioni e vissuti emotivi degli attori protagonisti della scuola, attraverso le stesse richieste e la stessa procedura seguita nei nominal-group.

III) Elaborazione delle informazioni ricavate nei diversi momenti e restituzione ai rappresentanti dei docenti, degli studenti, dei genitori e al DSGA e DS

### 3. I risultati

#### 3.1. La fase di analisi dei documenti

La lettura dei documenti da parte delle ricercatrici ha avuto l'obiettivo di restituire un'immagine alla scuola su come si presenta all'esterno e discutere insieme agli interessati il grado di "rispecchiamento". Come concordato con la Dirigente scolastica la lettura svolta è stata restituita durante il collegio dei docenti della scuola

Complessivamente dai documenti è emerso un ottimo dettaglio della descrizione della realtà organizzativa e una buona attinenza ai dati. E' stata inoltre eviden-

ziata una coerenza tra il processo di autovalutazione e la scelta delle priorità e dei traguardi.

Un aspetto molto interessante, che è stato fatto notare ai docenti presenti, è stata la connotazione emotiva del linguaggio con cui è stato scritto il RAV: un'attenzione alla compilazione del documento che fa trasparire una valenza non solo burocratica, ma anche personale e professionale del processo.

Nel PTOF la scuola ha descritto la propria Vision e la propria Mission, il contesto in cui opera, le esigenze che tale contesto richiede ed i vincoli ai quali è legata.

La mission della scuola è fortemente legata al concetto di cittadinanza globale e viene descritta come segue: “Contribuire alla formazione globale della persona, aiutando i nostri studenti a divenire cittadini capaci di inserirsi in maniera attiva e costruttiva in una società profondamente dinamica, in continuo divenire, capaci di adeguarsi alla crescente flessibilità delle funzioni da svolgere e all'incontro con esperienze socio-culturali diverse, al tempo stesso però ben consapevoli della propria identità e della propria tradizione culturale. Il nostro motto è “educare al domani”

Le ricercatrici hanno cercato una chiave di lettura per poter comprendere le scelte dichiarate dal documento in modo che ne emergessero le caratteristiche principali: le dimensioni affrontate ed analizzate sono state quella culturale, quella didattico relazionale e quella organizzativa. All'interno del PTOF è emerso un buon equilibrio tra questi tre aspetti della scuola. In linea con la mission e affine allo sviluppo degli obiettivi di apprendimento per le competenze di cittadinanza globale emerge un alto grado di attenzione ad attività culturali che si svolgono sul territorio (es. il teatro della città, incontri con attori, registi e autori caratteristici del territorio), che denota intenzione nell'accompagnare gli studenti alla partecipazione della vita sociale e culturale della propria città. Inoltre la scuola è risultata inoltre essere molto attenta al tema dell'accoglienza ed al benessere: su questi due punti, infatti, cerca di orientare, oltretutto le attività trasversali, anche quelle strettamente legate alla didattica, fondando il processo di insegnamento-apprendimento su una forte attenzione ai ragazzi con bisogni educativi speciali e allo sviluppo di competenze legate alla cittadinanza ed aspetti trasversali.

Le metodologie didattiche riflettono questa impostazione e prevedono percorsi individualizzati, processi di autovalutazione da parte degli studenti e la co-progettazione di percorsi di alternanza scuola-lavoro. Il titolo del PTOF “Educare al domani” appare inoltre in linea con l'offerta formativa che risulta orientata allo sviluppo di competenze trasversali, sociali e civiche, indispensabili per la promozione di una cittadinanza globale. Nonostante i tre indirizzi della scuola, infatti, i docenti condividono modalità e pratiche didattiche nell'ottica di una costruzione di comunità che apprende (Kools, Stoll, 2016). Dal punto di vista organizzativo la leadership è condivisa e centrata su una forte collaborazione tra docenti, ritenuta come basilare sia per l'attività didattica che per quella educativa. I Dipartimenti, inoltre sono concepiti all'interno del documento come luoghi di ricerca e sperimentazioni multidisciplinari.

La restituzione al Collegio Docenti ha permesso di soffermarsi su due aspetti: quanti insegnanti conoscevano realmente i documenti prodotti dalla scuola; l'importanza dei concetti espressi nella mission e come questi fossero vicini ai principi dell'educazione alla cittadinanza globale.

### 3.2. Risultati dei Nominal group

Al nominal group con i docenti erano presenti undici insegnanti: nel descrivere le parole chiave con le quali, identificare la scuola è emerso quanto segue (in ordine decrescente per frequenza – Tab. 1).

Tab. 1 - Le parole che identificano la scuola per i docenti

<i>Frequenza</i>	<i>Affermazione</i>
5	poca organizzazione
4	accoglienza
3	troppa comunicazione/non comunicazione efficace
3	necessità di preparazione/studiare
2	benessere
1	troppa burocrazia
1	progetti
1	colleghi
1	lavoro
1	attenzione
1	condivisione/cooperazione
1	sostegno
1	guida
1	motivazione
1	futuro
1	casa
1	non chiarezza
1	spreco
1	caotica
1	dispersiva
1	classe
1	migliorare

Le parole con maggiore frequenza riguardano l'aspetto organizzativo: nel commentare le parole emerse i docenti sono tornati ad evidenziare che all'interno della scuola "C'è un una mancanza di comunicazione" e che "vengono inviate troppe mail che rischiano di essere dispersive", per poi "sapere le cose dagli altri" o interpretare "tante comunicazioni, tanta carta, quindi spreco". Ci pare del tutto consono che in un primo momento gli insegnanti pensino alla connotazione che la scuola ha come "posto di lavoro, che permette di lavorare bene".

Tuttavia subito dopo vengono riportati aspetti relativi al clima e allo stare bene; tutti riconoscono che è una scuola in cui "C'è un buon clima ed una buona accoglienza: è una scuola dove si sta bene"; oppure "quando sono arrivata mi sono sentita molto accolta".

Un docente tra quelli presenti ha commentato "quando uno sente di essere a casa sul posto di lavoro allora inizia a fare qualcosa per costruire e migliorarlo": i presenti hanno concordato con tale affermazione. Le ricercatrici si sono soffermate su questo aspetto per evidenziare quanto la creazione di una comunità scolastica che incentiva la partecipazione attiva sia un aspetto peculiare per favorire l'educazione ai principi della cittadinanza.



Tab. 2 - Il posizionamento dei docenti rispetto alla mission della scuola

<i>Punteggi</i>	1	2	3	4	5
<i>Frequenze</i>	0	1	4	3	2

Nella seconda parte dell'incontro, quando è stata letta la missione scritta nel PTOF, i posizionamenti rispetto alla scala Likert sono riportati in Tab. 2.

Nel commentarla i docenti hanno affermato che: “La didattica è stata sempre di tipo orientativo”; “educare è anche dare un esempio di impegno: l'impegno che metto per la scuola, dovrebbe essere d'esempio ai ragazzi”; “dare la disponibilità è importante per far vedere che mi impegno anche io”.

Una riflessione tra tutte ci riporta al tema di studio di questa ricerca:

“L'ambiguità nasce dalla definizione di cittadino: per esempio l'essere poco remunerato nel prestare un lavoro professionale può essere un esempio positivo di cittadino, ma anche una mancanza di diritto che non è educativa. Ogni cosa è molto soggettiva.”.

Questo aspetto coglie un importante nodo collegato all'obiettivo di educazione alla cittadinanza globale, fulcro di questo studio.

Nel cercare di coltivare la Mission, per migliorare la scuola, i docenti hanno trovato un accordo sul fatto che sia necessario “cercare una maggiore presenza e sinergia con le famiglie”, “cercare di organizzare maggiormente le comunicazioni” e “cercare di alleggerire l'organizzazione, che è diventata troppo burocratica specie negli ultimi anni (scrittura circolari, registro elettronico).”

Al nominal group con gli studenti erano presenti 9 alunni (uno solo dell'indirizzo linguistico in quanto la scuola era chiusa per referendum).

Dai post-it, commentati anche con gli studenti, emergono posizioni molto forti, ma tipiche del linguaggio adolescenziale e della necessità di “esprimersi contro”: va dunque tenuto conto che posizioni apparentemente molto estreme sono state poi “ridimensionate” nel dialogo e nelle riflessioni successive (Tab. 3).

Tab. 3 - Le parole che identificano la scuola per gli studenti

<i>Frequenze</i>	<i>Affermazioni</i>
5	poca organizzazione
3	sporca: poca carta igienica, scarsa pulizia bagni
2	professori
2	ansia
1	poco rispetto
1	carcere perché non possiamo uscire
1	suicidio
1	angoscia
1	schifo
1	divertimento con i compagni
1	poca manutenzione
1	poca aperta alle novità
1	difficoltà di rapporti con gli ATA
1	competizione tra gli indirizzi

Leggendo la mission gli studenti sembrano non riconoscere il ruolo della scuola nel formare il loro essere “cittadini” anche se i giudizi verbali dati successivamente hanno attenuato queste posizioni (Tab. 4).

Tab. 4 - Il posizionamento degli studenti rispetto alla mission della scuola

Valori	1	2	3	4	5
Frequenze	1	5	2	0	0

Al fine di perseguire l’obiettivo di sviluppare la capacità e l’impegno di agire per migliorare e cambiare la propria realtà, le ricercatrici hanno indirizzato la posizione critica verso quale potesse essere il contributo propositivo e di partecipazione degli studenti in relazione alla mission dichiarata dalla scuola. Questo ha permesso di stimolare la riflessione sul loro ruolo all’interno della comunità e della loro possibilità di diventare agenti diretti del cambiamento e del miglioramento. A tal proposito è stato affermato: “Noi facciamo molte cose, ma se sono i professori che le propongono, non la scuola” oppure, “ho la fortuna di essere in una classe con professori che si impegnano” o “noi proviamo ad aiutare ma c’è tanta burocrazia inutile”. E anche: “la rappresentante di istituto si è data tanto da fare ma non ci sentiamo ascoltati” o ancora “avremo più bisogno di essere ascoltati e che i nostri bisogni possano essere realizzati”.

Quando è stato chiesto di identificare gli aspetti positivi della scuola hanno concordato sul fatto che i rapporti con i professori e il clima sono i veri punti di forza dell’organizzazione, in accordo con quanto riportato dai docenti.

Al termine del nominal group gli studenti hanno voluto leggere ad alta voce un manifesto, da loro composto, con idee che avrebbero portato in Parlamento in occasione del viaggio d’Istruzione programmato: “Vorremo più uscite didattiche, per la motivazione e per conoscere il mondo”; “Vorremo un orario più flessibile”; “le classi dovrebbero essere aperte dove gli studenti possono girare al loro interno”; “dovremmo migliorare le strutture e l’organizzazione”; “dovremmo abolire le bocciature con sistemi di crediti”; “dovremmo rendere l’ambiente più pulito”.

Tab. 5 - Le parole che identificano la scuola per i genitori

Frequenze	Affermazioni
3	accoglienza
3	integrazione
1	umanità
1	buona
1	gentilezza operatori
1	disponibilità
1	altruismo
1	tranquillità
1	conoscenza
1	ben organizzata
1	coordinamenti
1	impegni
1	competenze

La programmazione della gita in Parlamento è un altro indice di come la scuola si stia impegnando nella formazione di un senso di cittadinanza, un aspetto che è

stato sottolineato all'interno dell'incontro con gli studenti.

Al nominal group con i genitori erano presenti sei persone complessivamente dei tre indirizzi.

Dalle parole chiave scritte che rappresentano la scuola emerge quanto riportato in Tab. 5.

Il tema dell'accoglienza e dell'integrazione occupa anche in questo caso un ruolo centrale. Nel confrontarsi rispetto alle parole emerse e nel chiedere quali potessero essere i punti di forza dell'istituto e le criticità viene affermato:

Tra le criticità: "il liceo linguistico si sente superiore, le scienze umane una via di mezzo e l'economico sociale emarginato"; "non c'è razzismo, ma anzi simpatia verso il diverso, ma la c'è la discriminazione tra gli indirizzi", "al linguistico ci vanno i figli dei più abbienti, una via di mezzo per le scienze umane e basso per l'economico sociale che viene chiamata la scuola degli handicappati".

Viene al tempo stesso riconosciuto che: "i ragazzi hanno comportamenti non corretti di responsabilità nei confronti dell'ambiente" e "la partecipazione dei genitori molto bassa".

Tra i punti di forza vengono riconosciuti "è un ottimo ambiente per l'inclusione"; "i professori sono disponibili"; "c'è una buona accoglienza credo possa essere condiviso da tutti".

Rispetto alla mission questi si sono espressi in modo molto positivo (Tab. 6).

Tab. 6 - Il posizionamento dei genitori rispetto alla mission della scuola

Valori	1	2	3	4	5	Non ho elementi per valutare
Frequenze	0	0	0	1	3	2

Alcuni genitori riportano: "è una scuola esemplare sulla formazione del cittadino", "gli studenti sentono di essere accolti bene". Nel dibattito su cosa significhi "educare al domani" uno dei genitori fa un'affermazione che evidenziamo: "Educare all'oggi è già tanto. Educare al domani lo vedo già utopistico."

### 3.3. L'intervista con la Dirigente

La Dirigente si dichiara molto fiera della mission della propria scuola, nella quale crede molto. Le tre parole che ha individuato per identificare l'organizzazione sono state: condivisione, accoglienza e simpatia. Citandola: "accoglienza e simpatia perché è una scuola dove ci si ascolta, anche perché essendo una scuola con un alto numero di ragazzi con disabilità è importante che l'atteggiamento sia di tipo inclusivo. Questi ragazzi sono infatti riconosciuti come un valore per tutta la comunità scolastica e come tali è necessaria un'accoglienza particolarmente attenta ai bisogni che si manifestano". Ed ancora: "Voglio bene ai ragazzi che sono in crescita ed hanno bisogno di sostegno, a questa età devono essere ascoltati". La condivisione è stata ritenuta uno dei punti di forza della scuola, "abbiamo l'abitudine a condividere, a confrontarci". Tra i punti di debolezza vengono individuati soprattutto la difficoltà di avere più plessi. Quando viene fatto presente i risultati dei focus dei ragazzi e dei genitori rispetto ad una differenza di trattamento nei confronti dei tre licei la Dirigente non appare sorpresa, anzi è ben consapevole di questo e racconta come tale situazione si sia venuta a creare durante gli anni, dovuta anche ad una differenza di background culturale dell'utenza.

Tra le criticità, inoltre, sono rilevate la difficoltà di gestione della scuola, il poco personale ausiliario a disposizione e i pochi custodi, che vengono spostati per coprire le urgenze nei vari plessi.

La DS si ritiene molto soddisfatta sia dei docenti dei quali dice “insegnanti con grande esperienza e personalità” sia del DSGA, al quale è pronta a dare “delega in bianco” proprio per la fiducia che ripone in lui. Per quanto riguarda gli aspetti da migliorare, come capo d’Istituto, c’è sicuramente quello di ridurre il più possibile le differenze tra i licei, ma soprattutto la volontà di valorizzare il Liceo Economico Sociale (la scuola è capofila dei LES della Toscana), una scuola di cui “non si è ancora capita l’importanza, è la scuola dei giornalisti” e soprattutto evidenzia che è mal orientata fin dalla scuola media. Con uno sguardo distaccato la DS riconosce la poca capacità di monitorare, raccogliere dati e documentare, che ha la scuola in genere ed anche la sua in particolare. Osserva infatti che vengono svolti numerosi progetti di cui nel tempo se ne perde la traccia. L’ultimo punto che viene affrontato è quello della comunicazione, che la DS ritiene fondamentale affinché “tutti siano connessi”. Rispetto a quanto dichiarato dai docenti in merito alla troppa comunicazione che rischia di generare l’effetto contrario, si prende atto che c’è la necessità di trovare soluzioni alternative che siano più efficaci.

#### 3.4. L’intervista con il DSGA

Il DSGA è forse la figura che meno si identifica con la mission. Le tre parole che secondo il DSGA identificano la scuola sono organizzazione, flessibilità e competenza.

Evidenzia un buon grado di funzionamento dei servizi, sia formativi che amministrativi che secondo la sua opinione sono un punto di forza, pur considerando la complicata gestione dei diversi plessi della scuola e della competenza informatica delle persone che lavorano nella scuola. Il DSGA ritiene che uno degli aspetti da incrementare sia sicuramente quello della formazione anche del personale amministrativo e l’evoluzione continua della normativa vigente esige infatti il continuo aggiornamento, anche se i mezzi informatici aiutano molto in questo senso. Rispetto al gruppo di lavoro, specificamente di quello amministrativo, ritiene che ci sia molta collaborazione e che questo elemento sia di grande aiuto per tutti. Grande collaborazione è anche riconosciuta nei confronti della DS, il cui rapporto di stima contribuisce al buon andamento dei servizi offerti. Per quanto riguarda gli aspetti da migliorare il DSGA cita due aspetti di ordine interno: uno riguarda un semplice ma importante comportamento quotidiano, quello della puntualità, l’altro invece una maggior autonomia nel prendere decisioni. Il terzo punto si riferisce ad una cattiva abitudine dei genitori che, negli ultimi tempi hanno smesso di pagare la quota volontaria: nell’ultimo anno il dato è pari al 60%. Questo fatto comporta una ricaduta negativa all’interno della scuola, che si trova a dover affrontare spese, per la didattica ed anche per gli studenti in difficoltà, attingendo da capitoli di spesa diversi.

#### 3.5. La restituzione dei risultati

La restituzione dei risultati è avvenuta in una riunione organizzata con tutti i partecipanti allo studio e aperta ai rappresentanti di classe di ciascun indirizzo. L’obiettivo della restituzione è stato quello di aumentare la consapevolezza dei partecipanti, e a cascata della comunità scolastica, su quanto emerso. Durante l’incontro è stato possibile mettere di nuovo al centro la mission dell’istituto ripor-

tando l'attenzione sul senso di identità e sono stati passati in rassegna i punti di forza e le criticità emerse al fine di comprendere come "ciascun attore potesse partecipare al miglioramento dell'organizzazione". I punti riportati sono quelli evidenziati in Tab. 7.

Tab. 7 - La tabella di restituzione alla comunità scolastica

<i>Momento di ricerca-azione</i>	<i>Punti di forza</i>	<i>Criticità</i>
Nominal con i docenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buon clima</li> <li>- Accoglienza</li> <li>- Collaborazione tra docenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicazione dispersiva.</li> <li>- Burocrazia eccessiva.</li> </ul>
Nominal con gli studenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapporto con i professori</li> <li>- Clima tranquillo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strutture non eque tra i diversi plessi.</li> <li>- Mancanza di libertà dell'agire ed esprimersi</li> <li>- Pulizia di stanze ed aule</li> </ul>
Nominal con i genitori	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accoglienza</li> <li>- Disponibilità</li> <li>- Buon clima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Scarsa partecipazione dei genitori e pagamento quota individuale</li> <li>- Forte differenza tra i diversi indirizzi-scarsa equità</li> </ul>
Dall'intervista con il DSGA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizzazione: è una scuola che funziona</li> <li>- Flessibilità: disponibilità delle persone</li> <li>- Competenza da parte del personale</li> <li>- Altissima collaborazione anche con la Dirigente</li> <li>- Informatizzazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Scarsa formazione sulle nuove normative</li> <li>- Scarsa puntualità nelle procedure burocratiche</li> <li>- Mancato pagamento del contributo personale da parte dei genitori (oltre il 60%)</li> </ul>
Intervista con la Dirigente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accoglienza</li> <li>- Simpatia</li> <li>- Molti progetti</li> <li>- Collaborazione</li> <li>- Condivisione</li> <li>- Ascolto</li> <li>- Totale collaborazione con DSGA</li> <li>- Fiducia ai singoli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Differenza tra i tre licei (volontà di migliorare il LES)</li> <li>- Documentazione</li> <li>- Monitoraggio</li> <li>- Comunicazione ed informatizzazione tra i plessi</li> </ul>

Sintetizzando possiamo affermare che tutti gli attori coinvolti concordano nel ritenere che i punti di forza principali della scuola siano il buon clima e la capacità di accoglienza.

Mentre risultano criticità da migliorare la comunicazione, la condivisione e la possibilità di integrare maggiormente i diversi plessi e gli indirizzi della scuola.

L'aspetto della comunicazione e dell'equità tra i diversi plessi rimangono le questioni cui sulle quali sembra necessario lavorare con maggiore priorità, all'interno di un contesto dove "lo stare bene" si connota come un importante punto di forza condiviso da tutti gli attori della comunità: il liceo linguistico viene considerata infatti la scuola che usufruisce di maggiori privilegi e che dimostra un certo senso di superiorità nella propria identità.

Tutti concordano dall'altro lato però che è una scuola dove "si sta bene", dove le relazioni sono importanti e sono in qualche modo curate e tutelate.

Il momento della restituzione è durato un'ora e mezzo: i partecipanti hanno avuto la possibilità di esprimere le loro opinioni su quanto era emerso. Gli studenti hanno espresso molto entusiasmo nel vedere le loro parole riportate in modo fedele sia ai docenti, sia alla Dirigente. La rappresentante di istituto ha affermato con una

fierezza tipica dell'età che "almeno tutti sanno quello che pensano". Alla fine dell'incontro è stato consegnato il report redatto dalle ricercatrici ed è stata data la possibilità ai presenti di prendere appuntamento con la Dirigente per discutere in modo privato e diretto di aspetti che non erano chiari o di come la scuola possa realizzare in modo migliore la propria mission. I risultati emersi saranno inoltre tenuti di conto nella redazione del piano di miglioramento dell'anno successivo.

#### 4. Discussioni ed implicazioni

La ricerca ha permesso di raccogliere le opinioni e il vissuto di rappresentanti di tutti i membri che partecipano alla vita della comunità scolastica. La descrizione della scuola attraverso termini che la identificano ha dato l'opportunità ai partecipanti di esprimere le proprie impressioni rispetto all'organizzazione; la riflessione sulla mission ha in un certo senso obbligato i diversi stakeholders a fermarsi a riflettere su quello che la scuola fa e ciò che dovrebbe fare. Connotare questi aspetti in ottica di miglioramento ha inoltre permesso alle ricercatrici di mettere in luce i punti di forza della scuola e indirizzare le criticità verso la possibilità di individuare linee strategiche per l'intervento.

La fase di condivisione dei risultati ha avuto la finalità di incrementare la consapevolezza della comunità scolastica riflettendo sulla sua identità e sulle modalità di agire al suo interno, cercando di sviluppare il concetto di responsabilità e della possibilità di avere un ruolo nel cambiamento.

Interessante la riflessione sul concetto di "cittadino attivo" sollevata da una docente e del legame con l'esempio che ciascuno dà attraverso l'impegno nel proprio lavoro. Molto stimolante il confronto con gli studenti che ribadiscono la sensazione di "non essere mai ascoltati abbastanza" e avanzano delle proposte concrete sul miglioramento scolastico. Molto utile riportare le riflessioni agli occhi della Dirigente che ha potuto acquisire maggiore consapevolezza sulle voci di chi partecipa alla vita della scuola.

Tali azioni, a nostro avviso, vanno nella direzione che permette agli studenti di stimolare ed esercitare il proprio spirito critico degli studenti e nei docenti promuovere la condivisione ed il confronto, così come indicato tra gli obiettivi dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile e il documento dell'UNESCO sugli obiettivi di apprendimento(2018). Si pensa dunque che il metodo utilizzato nella presente ricerca possa essere mutuato in altre realtà, con lo stesso obiettivo. Si riconosce tuttavia il limite di avere un contesto pronto a lavorare su queste tematiche e disponibile alla possibilità di ascoltare le voci di ciascuno.

#### Bibliografia di riferimento

- Bezzi, C. (2013). *Fare ricerca con i gruppi. Guida all'utilizzo di focus group, brainstorming, Delphi e altre tecniche*. Milano: Franco Angeli.
- Boccia, P. e De Luca, A. (2017). *Pratica quotidiana per la governance della scuola. Indicazioni operative per i dirigenti scolastici*. Roma: Anicia.
- Del Zotto, M. (1988). I testimoni qualificati in sociologia. In A. Marradi (a cura di), *Costruire il dato* (pp. 132-144). Milano. Franco Angeli.
- Hatch, M.J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18, 57-93.
- Kools, M. and Stoll L. (2016), "What Makes a School a Learning Organisation?", OECD Education Working Papers, No. 137 (<http://dx.doi.org/10.1787/5jlwm62b3bvh-en>). Paris: OECD Publishing.

- Laporta, R. (1979). *L'autoeducazione delle comunità*. Firenze. La Nuova Italia.
- Moliterni, P. (2016). Educazione alla pace e alla cittadinanza e cultura inclusive. *Annali online della Didattica e della Formazione Docente*, 8 (12), 205-217.
- Murphy, J. (2013). The architecture of school improvement. *Journal of Educational Administration*, 51(3), 252-263.
- OECD (2016). Directorate for Education and Skills: preparing our youth for an inclusive and sustainable world. The OECD PISA global competence framework. Paris: Cedex.
- Tawil, S. (2013). *Education for 'Global Citizenship': A framework for discussion*. Unesco education research and foresight. Paris: Unesco.
- UNESCO (2018). Educazione alla cittadinanza globale: temi ed obiettivi di apprendimento (<http://unesdoc.unesco.org/images/0026/002618/261836ita.pdf>). Trento: Centro per la Collaborazione internazionale.
- UNESCO (2015). *Global Citizenship Education. Topics and Learning Objectives*, (<http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002329/232993e.pdf>). Parigi: Unesco.