

XV Conferenza ESPAnet Italia

La sfida del PNRR.

La ricostruzione del welfare e le dinamiche della complessità

Conferenza organizzata dal Board di ESPAnet Italia

e dall'Università di Bari Aldo Moro

Paper

Benessere organizzativo, identità e creazione di competenze.

*Educatori e insegnanti del sistema 0/6 anni fra
pedagogia, formazione e bisogni organizzativi.*

Autori: Prof.ssa Patrizia Belloi e Raffaella del Sorbo, Fondazione Cresci@Mo Modena

Patrizia Belloi, pedagoga, Prof. a contratto in Pedagogia speciale, presso l'università degli studi di Teramo per gli anni 2020/2021/2022. Consulente Pedagogico della Fondazione Cresci@Mo. Counsellor formatore e supervisor.

Raffaella del Sorbo, pedagoga ed educatrice della Fondazione Cresci@Mo.

Abstract

La Fondazione Cresci@Mo è un ente istituito nel 2012 e interamente controllato dal Comune di Modena, che gestisce attualmente 12 scuole e 4 nidi d'infanzia precedentemente coordinati in forma diretta dallo stesso Comune. Essendo un soggetto di recente costituzione ed ampliato progressivamente nel corso dell'ultimo decennio, la Fondazione ha posto una crescente attenzione ai processi di costruzione della propria identità organizzativa e istituzionale, attraverso la "fidelizzazione" e la valorizzazione del personale e delle sue competenze, così rilevanti per la qualità dei servizi (Rebora, 2001).

In tale ottica, la Fondazione ha messo in campo una ricerca quali-quantitativa a cui seguirà una formazione specifica sui temi del benessere organizzativo e della creazione e implementazione di

competenze di eccellenza. L'idea di fondo è di mettere la persona al centro (Zan, 2004) del servizio, sviluppando così motivazione, autonomia e work engagement anche attraverso la costruzione di occasioni concrete orientate alla strutturazione dell'identità che legittimi e rinforzi l'appartenenza (Maslow, 2010) ad una struttura nata per migliorare la qualità dei servizi, fare ricerca pedagogica, consolidare le esperienze e costruire un nuovo modo di concepire la scuola e i servizi 0/6 anni.

Il progetto assume come dato di fatto che le organizzazioni migliorino le loro capacità di creare benessere professionale e personale, non solo inserendo nuove figure all'interno del proprio organico al fine di ripartire in modo più adeguato il lavoro, ma anche potenziando le competenze e le capacità del personale esistente in modo da aiutarlo ad adattarsi alle innovazioni ed ai cambiamenti sociali, economici e culturali in atto (Pellerey, *Le competenze individuali e il portfolio*, 2004). A tale fine, l'analisi delle criticità esistenti e la definizione degli interventi atti a gestirle e possibilmente a rimuoverle devono essere effettuate con la partecipazione ed il coinvolgimento effettivo degli operatori. Laddove il personale si senta coinvolto nelle scelte, diventando parte integrante del progetto – percependo di esserne timone e motore - si motiva all'agire e si lega all'organizzazione, operando nella direzione della qualità del servizio prestato. L'analisi delle caratteristiche del servizio e della sua organizzazione portano inevitabilmente ad un'analisi o, almeno, ad una riflessione, sul ruolo professionale e la sua evoluzione, ponendo l'attenzione sia sui bisogni formativi dei singoli (Ghiotto, 1998), sia sulla relazione tra identità professionale e identità organizzativa (Pellerey, *L'identità professionale oggi*, 2021)

Attraverso la somministrazione di un questionario e la successiva effettuazione di focus group con il personale dei nidi e delle scuole dell'infanzia della Fondazione, il progetto *Benessere organizzativo, identità e creazione di competenze* mira a far emergere quali siano i punti di forza e i punti di debolezza del servizio per arrivare ad identificare le principali problematiche organizzative, le necessità formative, le criticità ed i bisogni riscontrati nello svolgimento del lavoro, valutandoli e osservandoli da tre punti di vista: organizzativo; personale/individuale e formativo. In questo modo, vengono poi definite e messe in atto, assieme al personale direttamente interessato, una serie di azioni adeguate ad affrontare le questioni evidenziate nell'analisi.

Un aspetto importante del progetto è l'introduzione massiccia di una pratica formativa e progettuale di impronta laboratoriale e di gruppo, che possa essere sviluppata anche nel futuro. Tale pratica può essere utilizzata in particolare per riflettere in modo continuativo su ruolo, capacità e competenze delle persone che a vario titolo operano nell'ambito della Fondazione, per valorizzarne meglio il contributo e promuovere il miglioramento della qualità del servizio. A questo proposito, il progetto ha promosso lo sviluppo delle capacità e delle tendenze di carattere proattivo, di efficacia personale

e di work engagement, nonché delle competenze relazionali e di job crafting, che la letteratura specializzata associa a migliori prestazioni professionali; da queste pratiche ci si aspetta che scaturiscano maggiore soddisfazione, motivazione e benessere del personale.

Inoltre, in relazione alle specificità tecniche del ruolo di educatore e insegnante, un obiettivo formativo del progetto è rappresentato dall'acquisizione non solo di competenze metacognitive (ovvero capacità di elaborazione individuale e di gruppo, di scoperta e di identificazione di metodi e strategie didattico-relazionali), ma anche di un approccio creativo-genico, ovvero capace di stimolare intuizione, invenzione e trasfigurazione nell'ottica del cambiamento e della costruzione di significati comuni.

La ricerca quali-quantitativa ad oggi ha visto coinvolti un centinaio di operatori (educatori ed insegnanti) a cui è stato somministrato un questionario anonimo, sono seguiti tre incontri per ognuno dei 16 plessi, finalizzati ad approfondirne dal punto di vista qualitativo i risultati. Nei primi due incontri sono state analizzate le criticità rilevate e le relative cause; nell'ultima fase sono state individuate le possibili soluzioni. Si rileva la costante e numerosa partecipazione e la soddisfazione del personale che ha espresso il desiderio di proseguire l'esperienza anche negli anni a venire al fine di essere maggiormente coinvolto nelle scelte dell'organizzazione. I primi risultati propongono sollecitazioni in relazione alla riorganizzazione dell'area amministrativa, oltre alla richiesta di una formazione aderente ai bisogni del personale, al miglioramento delle infrastrutture e delle tecnologie messe a disposizione al fine di produrre una documentazione didattica di qualità. Visti l'alto indice di gradimento e partecipazione al percorso si è ritenuto opportuno coinvolgere anche le quattro coordinatrici pedagogiche e i quattro operatori amministrativi che compileranno il questionario a settembre 2022.

La consultazione di alcuni stakeholder fra cui le famiglie e i dipendenti del comune di Modena sarà utile a verificare se gli elementi emersi sono coerenti con i bisogni e le aspettative provenienti dall'esterno.

In seguito si procederà alla stesura del report di ricerca a cui seguiranno la verifica di fattibilità, la pianificazione e la gestione delle azioni di cambiamento.

Parole chiave: *benessere, formazione, competenze, pedagogia, qualità, didattica, organizzazione.*

Domanda di ricerca:

Mettere la persona al centro dal punto di vista relazionale, formativo e organizzativo, aiuta a migliorare la qualità pedagogico/didattica dei servizi 0/6 anni della Fondazione Cresci@Mo?

Campione: tutto il personale educativo ed insegnante della Fondazione Cresci@Mo (95 persone hanno compilato il questionario e 100 hanno partecipato ai focus group).

Strumenti, metodi: questionario quantitativo e tre focus group per ogni plesso

L'analisi dei dati prevede tre approcci: quantitativo (QN), qualitativo (QL) e misto (Mixed Method -MM).

Approccio Quantitativo

I dati quantitativi sono stati raccolti utilizzando lo strumento di Form, presente nell'applicazione di Microsoft Office 365, ed esaminati e riportati attraverso procedure di analisi statistica. Le analisi quantitative sono state effettuate in particolar modo con l'utilizzo del software Excel, grazie al quale è stato possibile eseguire le seguenti operazioni:

- calcolo dei dati percentuali;
- messa a confronto e intersezione dei dati;
- elaborazione di tabelle percentuali;
- codifica domande a risposta aperta.

Approccio Qualitativo

Così come è stato ideato e configurato il questionario ci permetterà anche un'analisi dei dati qualitativi. I tre focus group svolti per ogni plesso saranno analizzati con il software MAXQDA secondo l'approccio definito come il Computer Assisted Qualitative Data Analysis (CAQDA). La decisione di utilizzare il software nella fase dell'elaborazione dei dati è stata dettata dall'esigenza di rendere più oggettivo il lavoro dei ricercatori in quanto il MAXQDA (VERBI Software - Consult -, 1989-201) consente di gestire accuratamente i numerosi dati a disposizione, permettendo la sistematicità e la rigosità durante le analisi.

Durante l'analisi del contenuto del testo saranno effettuate tre tipologie di codifiche all'interno del testo analizzato:

- La codifica aperta è un processo analitico attraverso cui saranno identificati i concetti emergenti dal testo (prima analisi lessicale). Il testo verrà sottoposto a una scomposizione per trovare le parole chiave (keyword) o comunque i termini principali dei focus group e delle domande aperte del questionario. Lo scopo è quello di individuare due tipi di parole nel testo: le parole comuni e le parole specifiche. Queste ultime, insieme ad altre espressioni significative saranno analizzate ed etichettate (coding). Alcune etichette saranno attribuite ex novo oppure riprese direttamente dal testo analizzato (coding in vivo). Da questa prima fase nascerà una tassonomia di concetti e categorie (code system), ossia insiemi di concetti distinti ma equivalenti. La codifica aperta sarà un primo passo verso la concettualizzazione.

- La codifica assiale è un processo di ricomposizione dei concetti e delle categorie emerse nella fase della codifica aperta. Questa codifica si basa sull'analisi delle relazioni fra diversi concetti, categorie e sub categorie al fine di ricombinarle in dimensioni o categorie più ampie e generali e di chiarire le relazioni tra concetti, categorie e fenomeni. Da questa seconda fase nasceranno relazioni tra concetti secondo il modello paradigmatico.

- La codifica selettiva è il momento di maggiore astrazione, in cui si cercherà di individuare una serie di categorie principali (core categories), che sono il focus attorno al quale ruotano le narrazioni. In questa fase dell'analisi sarà utilizzato il criterio di saturazione dei codici. I fattori che appariranno più frequentemente nei dati, e che avranno più connessioni con le altre sub categorie, saranno accuratamente selezionati ed interpretati prima della loro inclusione nella mappa concettuale conclusiva, integrata e sistematicamente organizzata in riferimento agli assi concettuali empiricamente emersi nel testo analizzato.

Approccio Misto

I disegni di ricerca con il metodo misto (MM) combinano approcci metodologici qualitativi e quantitativi in un singolo studio. I disegni MM più comunemente utilizzati sono: il disegno di triangolazione convergente, il disegno esplicativo sequenziale, il disegno esplorativo sequenziale e il disegno incorporato. Per gli scopi dell'attuale ricerca è stato scelto il disegno di triangolazione convergente. Questo ci permetterà di approfondire in modo adeguato le convergenze e divergenze tra i bisogni e le criticità individuate dal personale e l'offerta formativa, l'organizzazione, il supporto alla didattica, ecc.

Analisi e discussione dei dati

Insegnanti e educatrici

All'indagine hanno partecipato gli insegnanti e le educatrici di Fondazione per un totale di 95 soggetti di età compresa tra i 20 e i 60 anni, con provenienza e anzianità di servizio differenti. Il questionario, strutturato in tre macroaree, si poneva l'obiettivo generale di inquadrare la condizione di benessere lavorativo del personale educativo ed insegnante dipendente di Fondazione. Più nello specifico, nella prima parte dello strumento di analisi si è indagato il campione da un punto di vista anagrafico e professionale, si intende perciò che le domande poste riguardavano: sesso, età, scuola presso cui si svolgeva il servizio, anzianità di servizio presso la Fondazione Cresci@Mo, tipologie di esperienze precedenti, tipo di carico familiare. La seconda parte del questionario era invece relativa all'analisi dei bisogni percepiti dal personale. In questa particolare sezione è stata rivolta ai soggetti una domanda generale per comprendere le aree tematiche che a loro avviso erano percepite come critiche. La domanda in questione proponeva una risposta, a scelta multipla e dava la possibilità di selezione al massimo tre risposte. Pertanto, è stato chiesto ai soggetti di rispondere alla domanda generale scegliendo per l'appunto tre aree percepite come bisognose di un possibile intervento futuro, le quali dovevano poi essere rintracciate in modo più specifico nell'ultima sezione del questionario rispondendo in maniera più approfondita per ciascuna area scelta. Il questionario è stato poi approfondito in maniera dettagliata attraverso tre focus group, ossia un'analisi di tipo qualitativo che consisteva nel suddividere il lavoro di approfondimento in tre tranches, si intendono tre differenti incontri di gruppo i cui obiettivi sono stati rispettivamente:

- primo incontro: conoscenza degli insegnanti del plesso entro cui si andava a svolgere l'analisi, esplicitazione degli intenti e degli obiettivi generali della ricerca, garanzia dell'anonimato, e mandato di lavoro generale degli incontri da svolgere. In particolar modo durante il primo incontro conoscitivo sono stati riportati in maniera aggregata e generica i dati ricavati dal questionario, a cui seguiva un'analisi più approfondita, area per area a partire da domande riguardanti il perché e le motivazioni sottese alle risposte date;
- secondo incontro: discussione dei dati, area per area, per poter comprendere anche le cause delle problematicità emergenti. In alcuni casi, gli insegnanti riuscivano a prefigurare, già in questa sede - possibili soluzioni o interventi futuri in grado di migliorare la qualità del proprio lavoro e del proprio benessere. Alla fine di questo secondo incontro gli insegnanti accordavano con la conduttrice della ricerca un "intervento migliorativo" che potrebbe dirsi dal basso, cioè agendo loro stesse su una criticità emersa;

- terzo incontro: verifica in relazione agli interventi migliorativi di carattere personale e di gruppo (Stallworthy, 1990), definizione e chiarificazione ed esplicitazione delle possibili soluzioni alle criticità, richieste e cambiamenti da proporre alla Fondazione; feedback finale sul percorso “*Benessere*”.

Pertanto, la ricerca svolta assimila dati di tipo quantitativo e qualitativo al fine di rispondere in maniera più efficace ai bisogni ed alle criticità riscontrate all'interno dell'organizzazione. A tal proposito si sceglie qui ora di portare in rassegna i dati ricavati partendo da quelli quantitativi (ossia provenienti dalle risposte al questionario) e assimilando successivamente quelli qualitativi per validarli e scandagliarli. Dunque, a cominciare dal campione questo si compone di 95 soggetti di genere femminile proveniente rispettivamente da scuole statali (8,4%), comunali (38,9%) e private (50,5%) (vedi *Tabella 1*). È interessante conoscere il passato delle dipendenti per poter comprendere i motivi per cui, soprattutto durante i focus group, emergono opinioni discordanti relativamente alle proprie attuali condizioni di lavoro. I pareri, infatti, si differenziano a seconda della provenienza, se comunale o statale: le insegnanti tendono a mostrare malcontento o lamentele rispetto al tipo di contratto stipulato con Fondazione che prevede più ore e retribuzione più bassa rispetto alle colleghe statali o comunali. D'altra parte, però, alcune delle stesse che lamentavano la differenza salariale e di orario, riconoscono come il passaggio in Fondazione e alla tipologia di lavoro con compresenza serva a migliorare in maniera esponenziale la qualità del lavoro e del servizio offerto alle famiglie. Nel caso, invece, delle insegnanti con provenienza dall'ambito privato, queste ultime accordano sul fatto che il passaggio a Fondazione sia stato migliorativo sia dal punto di vista salariale sia dal punto di vista contrattuale e di tutela personale.

Tabella 1: “Precedenti esperienze in nidi di infanzia e/o scuole dell'infanzia non appartenenti alla Fondazione”

Statali	Comunali	Private
8,4%	38,9%	50,5%

Per quanto concerne invece l'anzianità di servizio presso le scuole e i nidi d'infanzia di Fondazione le risposte ricevute mostrano un processo di rinnovamento del personale: il 54,8% dei soggetti lavora presso Fondazione da massimo 3 anni (vedi *Tabella 2*). Questo particolare esito mette in evidenza il turn-over di questi ultimi anni e la necessità da cui è scaturito anche l'interesse di comprendere le dinamiche sottostanti. Gli aspetti indagati sono stati il benessere organizzativo, personale, relazionale o legato strettamente all'ambito lavorativo. Negli ultimi anni la Fondazione ha ampliato i suoi confini, acquisendo ben 16 scuole (al momento dell'inizio della ricerca. Il prossimo anno educativo saranno

18) tra scuole dell'infanzia e nidi d'infanzia. Pertanto, il fatto che più della metà dei dipendenti lavori da tempi recenti presso la Fondazione Cresci@Mo, dimostra come la sua crescita porti con sé anche la necessità di aumentare l'attenzione sul proprio personale.

Tabella 2: “Anzianità di servizio nella Fondazione come assunta a tempo indeterminato o con incarichi annuali”

Prima esperienza	Da 1-3 anni	Da 3-5 anni	Da più di 5 anni
25,3%	29,5%	13,7%	24,2%

Dunque, una volta indagati dati e informazioni di tipo anagrafico, i soggetti si sono trovati di fronte a una seconda sezione - con istruzioni dettagliate per la compilazione- costituita dalla domanda considerabile quale punto di partenza per poter poi procedere alla compilazione del questionario vero e proprio, ossia la sezione dedicata alla rilevazione dei bisogni del personale. Nella seconda parte del questionario è stata, perciò, posta la seguente domanda: *“Al fine di svolgere al meglio il tuo ruolo professionale, in quali aree senti maggiormente il bisogno di un intervento specifico?”*. In modo particolare, è stato chiesto di selezionare al massimo tre aree in cui si percepissero criticità o necessità di intervento. A partire da questa domanda, ai soggetti è stato richiesto di completare il questionario esclusivamente nelle aree da loro indicate (vedi *Allegato*).

Dai dati quantitativi è possibile comprendere come il maggior bisogno di intervento sia percepito relativamente a due aree principali, e tra loro interconnesse, si tratta dell'*Area Condizioni di lavoro*, si fa riferimento ad aspetti concernenti tematiche contrattuali e organizzative, e dell'*Area Organizzativa*, relativa a tematiche connesse alla struttura amministrativa, alla gestione del lavoro e del tempo, etc. Tuttavia, altrettanto rilevanti sono state le tendenze relative all'*Area Formativa* e all'*Area del supporto al ruolo*, ambiti questi ultimi tra i più commentati durante i focus group, essendo aree in cui è possibile agire in funzione di cambiamenti futuri. Partendo da queste considerazioni e andando ad analizzare l'ultima parte del questionario, seguono i dati relativi ai bisogni specifici che le insegnanti e le educatrici hanno percepito (vedi *Tabella 3*”).

Tabella 3: “Al fine di svolgere al meglio il tuo ruolo professionale, in quali aree senti maggiormente il bisogno di un intervento specifico?”

Area formativa	Area organizzativa	Area relazionale	Area personale	Supporto al ruolo	Condizioni di lavoro
16,7%	23,4%	11,3%	11,3%	13,5%	23,9%

Come anticipato ogni area prevede nel questionario una sezione specifica per poter analizzare in maniera dettagliata e approfondita il bisogno relativo al tipo di criticità e permettere di riflettere su possibili azioni future. A partire dall'*Area Formativa*, sono stati 41 i soggetti in totale a sceglierla, la domanda che veniva qui posta per poter approfondire il tipo di bisogno percepito era la seguente: “*Se hai selezionato l'Area Formativa indica in quali degli ambiti proposti riscontri particolari bisogni*”. La possibilità di risposta era a scelta multipla e con possibilità di selezionare al massimo tre ambiti formativi, pertanto si contano 115 selezioni, si intende dire perciò che i dati statici si calcolano a partire non dal numero totale di soggetti rispondenti (41) bensì dalle selezioni totali della domanda. Tra gli ambiti maggiormente selezionati vi sono: ambito pedagogia e didattica innovativa (17,4%); ambito programmazione e progettazione (16,5%); ambito inclusione e personalizzazione dei percorsi (15,7%); ambito continuità e metodologie didattiche (10,4%). Tuttavia, tra le opzioni possibili vi erano diversi ambiti: delle emozioni e della loro gestione, delle sinergie e reti con servizi, del lavoro in team, delle relazioni e infine ambito del ruolo professionale (vedi *Tabella 4*). Sebbene tra le risposte meno frequenti nel questionario, nel momento in cui si è andata a commentare la parte quantitativa dei dati emersi durante i focus group, è stato manifestato un forte interesse e bisogno relativo allo svolgimento di formazioni su tematiche legate alle relazioni. Differentemente dallo strumento quantitativo, il focus group ha concesso a chi ha condotto l'analisi di soffermarsi maggiormente sulle risposte e dunque approfondirne le motivazioni. Per meglio comprendere i diversi motivi sottesi ai bisogni emersi, le aree tematiche possono così essere sintetizzate e raggruppate:

- *area legata ad aspetti pedagogici, educativi, metodologici* che emergono in relazione al fatto che si voglia cercare di trovare un metodo uniforme per tutti, un'impronta da seguire per poter dare un'immagine di Fondazione che non differisca in ogni scuola, e soprattutto connessa al fatto che un numero cospicuo di operatori proviene da esperienze precedenti differenti. La richiesta è di essere riconoscibili per approccio e stile pedagogico pur nelle differenze e specificità di ogni plesso. Così sono state richieste formazioni relative a metodi di osservazione, di documentazione, di programmazione delle attività e dei progetti educativi;
- *area connessa alle emozioni, alle relazioni e ai possibili conflitti* percepito come bisogno importante e sempre più attuale. La necessità è quella di saper gestire le relazioni con le famiglie sapendo accogliere dubbi, perplessità, critiche, desideri, etc., senza però innescare discussioni o conflitti che possono danneggiare la fiducia su cui si basa l'alleanza scuola-famiglia, ponendo in maniera chiara i confini e le responsabilità reciproche;
- *area relativa alla continuità didattica*, e perciò strettamente connessa anche alle sinergie e reti col territorio, la quale emerge nel momento in cui le insegnanti si rendono conto del fatto

che alcune pratiche fondamentali per i passaggi dei bambini da un servizio all'altro, vengono svuotati del loro stesso valore a causa della mancanza di lavoro di rete o continuità con altri servizi o enti.

Infine, sempre in merito all'area formativa, durante i focus group è emersa la necessità di proporre una formazione di base per le neoassunte, ossia una preparazione minimale per poter entrare nel sistema, ma che al tempo stesso possa essere utile per coloro che già lavorano presso Fondazione. Tra le altre richieste sono state più volte sollecitate quelle relative al metodo didattico, ossia non orientato esclusivamente all'ambito teorico, quanto piuttosto alla pratica, al confronto e all'applicazione diretta sul campo. Si tratta cioè di una richiesta che non critica le tipologie di formazioni proposte o le tematiche scelte, piuttosto viene sollecitato il bisogno di un cambio nell'approccio didattico, più legato al concreto della realtà vissuta nei plessi e quindi più consono ad affrontare i bisogni e le criticità quotidiane con cui le professioni educative si interfacciano.

Tabella 4: “Se hai selezionato l'Area Formativa indica in quali degli ambiti proposti riscontri particolari bisogni”

Ambito programmazione e progettazione	16,5%
Ambito della continuità didattica (modelli e strategie)	10,4%
Ambito emozioni primarie e la loro gestione	5,2%
Ambito pedagogia e didattica innovativa	17,4%
Ambito sinergie e reti	8,7%
Ambito del lavoro in team	8,7%
Ambito delle relazioni	1,7%
Ambito del ruolo professionale come integrazione di tre dimensioni fondamentali: relazionale, tecnica e gestionale	5,2%
Ambito delle metodologie didattiche	10,4%
Ambito dell'inclusione e della personalizzazione dei percorsi educativi	15,7%

Passando in rassegna, l'Area organizzativa si verifica che è stata selezionata da ben 57 soggetti, quindi poco più della metà delle insegnanti. In maniera analoga, durante i focus group, al pari dell'Area Formativa e delle Condizioni di Lavoro, questa è stata una tra le più dibattute e su cui ci si è soffermati più a lungo. In questa sezione, è stata posta la seguente domanda: “Se hai scelto l'Area

Organizzativa: ritieni che ci siano criticità nell'attuale modello organizzativo?”, la possibilità di risposta era “*Si*” o “*No*”. Dal momento che l’82,5% delle rispondenti ha dichiarato l’esistenza di criticità nell’organizzazione, si è indagato quali sono le criticità: “*Se hai risposto SI alla domanda precedente, indica in quali degli ambiti proposti riscontri particolari bisogni*”. La possibilità di risposta anche in questo caso era a scelta multipla con possibilità di selezione di 3 ambiti al massimo tra: gestione del tempo; organizzazione; amministrazione; area pedagogica; gestione delle risorse umane; altro (vedi *Tabella 5*).

Tabella 5: “Se hai risposto SI alla domanda precedente, indica in quali degli ambiti proposti riscontri particolari bisogni”.

Gestione del tempo	Organizzazione	Amministrazione	Area pedagogica	Gestione delle risorse umane
26,1%	35,2%	22,7%	4,6%	11,4%

Gli ambiti più frequentemente selezionati dalle insegnanti, e perciò considerati come critici, sono stati: l’organizzazione del lavoro (35,2%); la gestione del tempo (26,1%); l’amministrazione (22,7%). Si deve precisare però che con lo strumento quantitativo non è stato possibile analizzare il perché delle seguenti risposte, ma è stato piuttosto compito dell’analisi qualitativa svolta a distanza di tempo dalla compilazione del questionario a portare alla luce una serie di questioni interessanti e importanti che hanno concesso agli insegnanti di poter fare richieste di cambiamento e di miglioramento che sono stati effettivamente presi in considerazione durante la fase di analisi dei dati della ricerca. Prendendo in esame le differenti opzioni di risposta, si scopre che l’organizzazione del lavoro risulta critica nel momento in cui subentrano differenti variabili che rendono il lavoro frontale coi bambini difficoltoso da gestire: mancanza di coordinate e linee guida pedagogiche univoche per tutti i servizi di Fondazione; mancanza di strumenti adeguati a procedure legate a documentazione o a pratiche più burocratiche per cui sono essenziali le strumentazioni tecnologiche. Non solo, l’organizzazione del lavoro risulta complessa anche a causa di informazioni a volte dissonanti fornite dall’amministrazione/segreteria; si rileva quindi un bisogno di operare nella direzione di creare coerenza comunicativa. Altra richiesta sentita dalla quasi totalità del campione è di fornire elementi formativi di base alle neoassunte che si sono trovate in difficoltà nel doversi orientare e inserire in contesti per loro nuovi. All’interno dello stesso questionario nella sezione organizzativa era presente un campo a risposta aperta in cui i rispondenti potevano esplicitare con esempi pratici le scelte fatte nella domanda precedente. Le risposte ricevute, compatibilmente con quanto poi ripreso durante i

focus group, hanno infatti portato alla luce esempi relativi alla difficile e complessa gestione del tempo data dagli incarichi burocratici di cui le insegnanti devono farsi carico, l'impossibilità di gestire i tempi di lavoro a causa di strumentazioni tecnologiche inadeguate, la difficoltà di comunicazione con il settore amministrativo. Seguono alcune delle risposte date nel questionario:

Le insegnanti sono cariche di tanta inutile burocrazia: dalla gestione delle finanze (in cui c'è bisogno di competenze specifiche), alla chiamata del tecnico per la lampadina, alla gestione di tutti i supporti multimediali che il comune, attraverso il Ced, non restituisce in maniera adeguata (non ci danno computer nuovi, se non funziona un PC bisogna portarlo in loco a proprie spese, non ci danno stampanti, solo private a nostra gestione conto terzi.....);

Tempistiche troppo strette e strumenti tecnologici inadeguati per organizzare ad esempio open day;

Criticità dovute all'avvio di un servizio prima comunale, coordinamento e ricerca di sinergia sia col personale ausiliario che con la nuova cuoca, bisogno di orientarsi rispetto alle risorse di Fondazione;

La comunicazione dall'Amministrazione spesso non è chiara e circostanziata, continua e frammentaria. Le sostituzioni con personale non Fondazione spesso sono buone, altre volte no, soprattutto quando fondazione e Cooperativa non si parlano e tocca a noi seguire tutti i contatti per esempio per chiedere permessi per extra-gestione;

Gestione del tempo non possiamo continuare a sottrarre tempo al nostro vero lavoro cioè stare con i bambini.

Si deve tenere presente che sebbene suddivise e categorizzate le aree e i bisogni sono spesso interconnessi l'uno all'altro, si intende cioè che spesso i bisogni e le necessità relative a un determinato ambito, sfociano poi in ambiti differenti, sollecitando dunque necessità che potremmo dire riguardare il ruolo professionale in generale. Molte, infatti, delle problematiche emerse sia dai questionari che dai focus group portano alla luce come un singolo elemento fosse punto d'appoggio del lavoro in generale. A sostegno di ciò, le parole delle stesse insegnati che più volte hanno fatto riferimento a questo carico di lavoro per lo più burocratico che toglie tempo e spazio al lavoro con i bambini, o che comunque diventa ostacolante.

Proseguendo, perciò, con l'analisi dello strumento quantitativo l'*Area Relazionale*, selezionata da 25 soggetti su un totale di 95, indaga che tipo di criticità possano emergere sul posto di lavoro a livello sociale e relazionale. Alla domanda "*Se hai scelto l'Area Relazionale indica in quali degli ambiti proposti riscontri particolari bisogni*" la tendenza dei rispondenti è stata di selezionare l'opzione "*Genitori*" (25,8%), a cui si aggiungono per ordine decrescente "*Collegli Interni*" (22,6%) e

“*Collegli Esterni*” (16,1%) (vedi *Tabella 6*). I dati quantitativi sono poi stati supportati, anche in questo caso, dalle analisi qualitative svolte durante i diversi focus group. Molte insegnanti hanno infatti dichiarato come negli ultimi anni si stia assistendo a una sempre più complessa gestione delle famiglie e dei rapporti con le stesse; le cui motivazioni non possono essere racchiuse e circoscritte in maniera generale dietro il cosiddetto scollamento scuola-famiglia. Al contrario, le insegnanti hanno sollecitato differenti motivi per cui la gestione delle relazioni scuola famiglia siano complesse o critiche:

- aspetti culturali o legati alla provenienza e l’origine della famiglia, laddove il fattore etnico può gravare sulla relazione con la scuola a causa di assenza e/o limitata comprensione della lingua. Non solo alcune delle insegnanti hanno parlato anche di concezioni culturali differenti della scuola considerata come assistenza/servizio babysitteraggio svuotato di tutto quel lavoro pedagogico di cui si fa portatrice;
- non riconoscimento del ruolo educativo delle insegnanti, sconfinamento dei ruoli che porta le stesse a perdere la propria autorevolezza, tendendo anche a cadere nella trappola dell’essere accondiscendenti e più vicine al ruolo che spesso si tiene nei servizi privati;
- scambi comunicativi e sociali veloci e freddi, dettati dalle normative Covid, che non hanno concesso di avvicinare il genitore alla scuola, circostanziandolo a brevi e limitati momenti di relazione con l’insegnante. A ciò è conseguita anche una generale minor partecipazione della famiglia alla vita della scuola.

Tabella 6: “Se hai scelto l’Area Relazionale indica in quali degli ambiti proposti riscontri particolari bisogni”

Collegli interni	Collegli esterni	Genitori	Collaboratori	Coordinatore pedagogico del servizio	Struttura amministrativa
22,6%	16,1%	25,8%	6,5%	6,5%	22,6%

Per quanto concerne invece le criticità emerse in relazione a colleghi, interni o esterni alla sezione, è stato spiegato dagli insegnanti che non si tratta di conflitti o problematiche gravi, piuttosto di mancanza di relazione e di confronto a cui sono state obbligate per preservare le bolle e dunque aderire alle normative Covid. In merito invece alla struttura amministrativa ciò che è stato rilevato come critico è lo scambio comunicativo spesso incoerente o difficoltoso a causa di diversi passaggi da compiere prima di poter avere risposte certe. Infine, anche nel caso dei collaboratori e del

coordinatore pedagogico più che di conflitti o discussioni, si fa riferimento a difficoltà da un lato dovute agli orari dati dalle cooperative ai collaboratori che spesso coincidono con momenti della giornata in cui vengono svolte attività con i bambini, facendo così entrare in contrasto i momenti di sanificazione e le attività da proporre alle sezioni; dall'altro invece il bisogno espresso è stato quello di mettere allo scoperto il desiderio di essere maggiormente seguite e sostenute dalla figura di riferimento del servizio presso cui si lavora, ovvero il coordinatore pedagogico, che al momento della compilazione dello strumento era ancora appannaggio del comune. Nei mesi successivi sono state fatte nuove assunzioni da Fondazione, tanto che da gennaio 2022 tre coordinatrici pedagogiche operano sui servizi e da agosto 2022 una quarta pedagoga completa l'organico.

In ragione di ciò, a partire dalle sopracitate considerazioni, si può avallare l'ipotesi per cui il carico di lavoro, fisico, mentale ed emotivo abbia portato molte insegnanti a segnalare criticità e bisogni di intervento anche relativamente all'ambito personale, concernente cioè una serie di bisogni legati all'autostima, all'autorevolezza, alla motivazione ed alla gestione del conflitto. Si tiene a precisare che questa ipotesi si presenta alla luce degli affondi fatti durante i focus group, piuttosto che dai dati quantitativi provenienti dal questionario. Sono state 32 le persone ad aver selezionato nel questionario l'*Area Personale* (vedi *Tabella 7*). Quest'ultima, durante i diversi incontri svolti nei plessi, è stata più volte chiamata in causa in associazione all'*Area Relazionale* e soprattutto all'*Area Organizzativa*, da una parte poiché l'autostima, la motivazione e l'autorevolezza sembrano venire meno quando nel confronto e/o conflitto coi genitori si viene a creare una tensione tale per cui la discussione porta gli operatori a sentirsi inadeguati rispetto al proprio ruolo; dall'altra poiché il loro lavoro viene influenzato negativamente dalle pratiche burocratiche da sbrigare. Tutto ciò porta i soggetti a confermare e dichiarare una difficoltà personale sul campo: perdita della motivazione, stanchezza, mancanza di autorevolezza, necessità di imparare a gestire il conflitto senza farlo diventare un problema a livello individuale. Ne consegue una sorta di richiesta di aiuto che di fatto è emersa considerando nel questionario l'area successiva che concerne un supporto al ruolo, e durante i focus group come possibile soluzione a diversi problemi emersi e analizzati. La tipologia di supporto richiesto è una supervisione che può avvenire alla pari, ossia tra colleghi stessi, dal coordinatore pedagogico, dal consulente pedagogico della Fondazione, o in casi specifici, e quindi più complessi e gravi, da esterni e/o esperti. All'interno del questionario sono state 25 le insegnanti che hanno segnalato la necessità di un supporto al ruolo sotto forma di "*Supervisione pedagogica che si occupi di sostenere operatori e famiglie in caso di criticità*" (56,1%). Non soltanto, è stato segnalato il bisogno di imparare a definire meglio i confini di ruolo ed avere maggiore chiarezza relativamente alle proprie responsabilità (vedi *Tabella 8*).

Tabella 7: “Se hai scelto l'Area Personale indica in quali degli ambiti proposti riscontri particolari bisogni?”

Autostima	23,4%
Autorevolezza	7,8%
Autonomia	9,1%
Ascolto attivo	6,5%
Gestione del conflitto	13%
Motivazione	6,5%
Problem solving	2,6%
Comunicazione assertiva	15,6%
Flessibilità	5,2%
Gestione del cambiamento e della resilienza	10,4%

Tabella 8: “Se hai scelto l'Area del Ruolo indica criticità e bisogni in relazione ai seguenti ambiti?”

Supporto al ruolo	Confini di ruolo	Chiarezza delle responsabilità
56,1%	24,4%	19,5%

Infine, come anticipato, tra le sezioni maggiormente selezionate vi era quella relativa alle condizioni di lavoro. Il 23,9% dei soggetti ha infatti selezionato la seguente area tematica come critica alla domanda iniziale, tuttavia a completare rispondendo effettivamente alle domande dell'ultima sezione del questionario relativa alle condizioni di lavoro sono quasi il triplo dei soggetti, si tratta infatti del 76%. L'appunto che si vuole fare riguarda due aspetti: uno tempistico importante e rilevante proprio rispetto al periodo in cui gli operatori sono stati chiamati alla compilazione del questionario; l'altro riguardante la possibilità di completare il questionario anche se non si era scelta la domanda generale.

Nell'Area *Condizioni di Lavoro* tra le domande poste alle insegnanti vi sono state quelle riguardanti:

- carico di lavoro;
- possibilità di scelta di cambio contrattuale tra riduzione del lavoro o aumento di retribuzione;
- avere più tempo per ...;

- soddisfazione per il proprio lavoro;
- percezione di differenze con scuole private, comunali e statali;
- scelte future riguardo la possibilità di restare dipendenti della Fondazione Cresci@Mo nei prossimi anni;
- possibilità di adottare modelli, strategie e orari del comune.

Dunque, per poter meglio comprendere le condizioni di lavoro vissute dai dipendenti di Fondazione si è anzitutto chiesto di definire come il carico di lavoro sia cambiato durante gli anni della pandemia. Analogamente a ciò che hanno dichiarato durante i focus group il carico di lavoro sembra essere aumentato negli ultimi anni proprio a causa della pandemia. Tuttavia, alla domanda *“Se avessi l’opportunità di scegliere tra riduzione dell’orario di lavoro e aumento della retribuzione, sceglieresti.”* nel 73,7% dei casi i soggetti hanno scelto l’opzione *“Aumento della retribuzione”*. Nonostante ciò, si mostra tendenzialmente un’alta soddisfazione per il proprio lavoro (68,4%). Questo dato sarà meglio indagato nella fase di rielaborazione qualitativa supportata dal software.

Resta tuttavia un forte bisogno di confronto, di discussione, di tempo dilatato per poter svolgere il proprio lavoro nel migliore dei modi. Di fatti, alla domanda *“Nel mio lavoro, vorrei avere più tempo per”*, tra le risposte più frequenti vi sono proprio quelle che sollecitano questi aspetti:

Condivisione con colleghi;

Confrontarsi e costruire insieme nonostante i punti di vista differenti;

Relazionarmi con le colleghe;

Poter avere un confronto con le colleghe, anche di altre sezioni;

Dedicarmi totalmente ai bambini;

Passare più tempo in osservazione dei bambini, delle loro dinamiche relazionali nel momento del gioco libero. Avere più occasioni di confronto e di scambio anche con le colleghe delle altre sezioni.

Nel periodo entro cui si è data la possibilità di risposta, che va da dicembre 2021 a gennaio 2022, l’azienda ha attraversato una fase di transazione e trasformazione, di passaggio e di innovazione. In questi mesi, infatti, la Fondazione si stava muovendo nella direzione del cambiamento (su più fronti), uno di questi riguardava il miglioramento degli aspetti contrattuali delle insegnanti; cambio del coordinamento pedagogico (nella direzione di averne uno dedicato che lavorasse però in stretta sinergia con il coordinamento pedagogico comunale); messa in sicurezza dei servizi mantenendo la qualità è l’offerta formativa (anche extra scolastica); nuove assunzioni; confronti con le scuole

comunali e le colleghe del comune. In ragione di ciò, molte sono state in questa ultima parte le segnalazioni che riguardavano aspetti contrattuali di tipo sia economico, sia di tutela e gestione del lavoro. Molti insegnanti ed educatrici, confrontando il proprio lavoro in Fondazione con l'esperienza nel privato, affermano di vedere una svolta di tipo migliorativo, riconoscendo che ci si sente accolte, ascoltate e meglio gestite per effetto del cambio di contratto e dell'organizzazione che le tutela maggiormente. Se invece ci si confronta con il servizio comunale emergono differenze contrattuali legate all'orario di lavoro (minore rispetto a quello richiesto dalla Fondazione) e al salario (maggiore rispetto a quello percepito dalle insegnanti intervistate). Infatti alla domanda *“Nel tuo lavoro, ti senti più vicino/a ad un dipendente pubblico o privato?”* il 48,1% delle rispondenti ha dichiarato di sentirsi più vicino a un dipendente privato piuttosto che pubblico (35,1%) (vedi *Tabella 8*).

Tabella 8: “Nel tuo lavoro, ti senti più vicino/a ad un dipendente pubblico o privato?”

Pubblico	Privato	Non so
35,1%	48,1%	16,9%

Nonostante le percezioni delle insegnanti siano tendenzialmente quelle di sentirsi diverse rispetto alle colleghe del comune, il 58,4% di queste afferma che nei prossimi 3 anni si vede e si prospetta di lavorare ancora con Fondazione, sintomo questo di un benessere e di una stabilità garantita sia dall'organizzazione sia dalla tipologia contrattuale. La restante parte si definisce invece incerta a causa delle possibilità di passaggio allo Stato, per ragioni di tipo economico:

Se avessi la possibilità di “andare allo Stato” lo farei per una maggiore retribuzione e soprattutto per tutti i vantaggi che contrattualmente ne deriverebbero;

Penso di fare un passaggio dalla Fondazione allo Stato.

Oltre a ciò, tra le criticità maggiormente emerse in quest'ultima sezione vi è quella relativa al bisogno di coinvolgimento delle insegnanti nelle decisioni che la Fondazione prende relativamente alla vita dei servizi, all'organizzazione scolastica, di gestione sociale e/o delle strutture stesse.

Tutti i bisogni emersi sono stati accolti, chiariti e resi espliciti anche attraverso i focus group, sede in cui, come anticipato, si è dato modo al personale di proporre azioni risolutive che non sembrassero calate dall'alto ma che piuttosto aderissero alla realtà e al concreto. In ragione di ciò, si può dire che se in alcuni casi le soluzioni possono essere sintetizzate e quindi assimilate come tematiche generali,

da poter mettere in atto in tutti i plessi indagati, in taluni casi ciò non è possibile, motivo per cui in questa sede si ricorre a una descrizione più dettagliata che comprenda la specificità dei plessi e dei propri bisogni. In generale molte delle proposte risolutive coinvolgono tipologie di formazione, osservazioni e supervisioni che partano dal concreto delle realtà e supportino le insegnanti a crescere, migliorare e risolvere i possibili problemi emersi. Tra gli esempi si riportano:

- Formazione di base per neoassunte;
- Formazione con proposta laboratoriale, non solo di tipo seminariale o nozionistico;
- Laboratori sul tema dell'autostima;
- Elementi pratici e strumenti di comunicazione per sentirsi più sicure;
- Laboratori rivolti ai genitori su tematiche di sostegno alla genitorialità;
- Supervisione, osservazioni, formazioni e confronto con altri plessi;
- Collaborazioni con tutti i servizi anche per progetti specifici.

Conclusioni

Gli obiettivi di lungo termine dal punto di vista pedagogico e i cambiamenti gestionali nella direzione del benessere organizzativo

La domanda da cui è partito il progetto di ricerca e di cui sono stati proposti i primi risultati, fornisce la pista e la direzione di quelli che sono gli obiettivi della Fondazione, *mettere la persona al centro dal punto di vista relazionale, formativo e organizzativo, per migliorare la qualità pedagogico/didattica dei servizi 0/6 anni della Fondazione Crescia@Mo..*

La logica è quella di valorizzare i servizi e la professione educativa che da sempre viene considerata marginale, residuale, *scarto* (Contini, 2009), un qualcosa che stenta e fatica ad avere riconoscimento sociale e visibilità nel contesto odierno. Una società, quella in cui siamo inseriti, che è pervasa da indicazioni che non provengono da professionisti, ma soggetti famosi che mandano *“messaggi educativi che offrono indicazioni su come comportarsi coi figli, su come affrontare e risolvere i problemi d'amore, su come conquistare la felicità, il successo, il denaro, la salute, la giovinezza”* (Contini, 2009, p. 13). Il paradosso è che questi sono i messaggi che vengono più facilmente accolti e su cui si fa più affidamento, perché contraddistinti da una luce diversa, quella dell'amplificazione, del riconoscimento, dell'espropriazione di quei terreni di cui l'educazione dovrebbe occuparsi.

L'educazione, i professionisti, restano nella penombra, in un luogo di confine del *“detto e non gridato, del proposto e non imposto, della persuasione e non del plagio”* (Contini, 2009, p. 14), ossia un orizzonte in cui si deve osare per fare emergere la propria importanza, che viene messa in ombra da una società orientata al successo e al potere. Osare significa, come professionista dell'educazione, considerare l'idea pedagogica fuori dalla attualità spinta, dalle tendenze, di cui deve smontare l'enfasi. Il professionista dell'educazione deve rivolgere lo sguardo ad istanze alternative che l'attualità mistifica (Contini, 2009).

In ragione di ciò e di quanto emerso dall'esperienza sul campo delle insegnanti si può dire che i compiti professionali che vengono chiamati in causa sono: il sostegno alla genitorialità e il saper dar voce e - al tempo stesso - ascolto, all'infanzia, dare valore al proprio lavoro. In termini pedagogici significa che, come professionista dell'educazione, si deve:

“imparare a conoscere il conoscere - quello di tutti, il proprio - per imparare a fare ricerca, per imparare a confrontarsi con studiosi e ricercatori [...] per integrare le incertezze e le insufficienze che riconoscerà in sé stesso e nei propri saperi, per continuare ad interrogarsi, anche attraverso gli interrogativi degli altri” (Contini M., 2014, p. 24, 25).

Tuttavia, oggigiorno si tende a far prevalere la spinta individualista, la propria visione in modo univoco, tenendo i paraocchi e cercando soluzioni veloci e immediatamente disponibili; questo a discapito di una logica collettiva e di sistema, che chiama in causa una molteplicità di fattori e di elementi che permetterebbero forse di valorizzare maggiormente il lavoro educativo. Perciò, non si è in grado di *pensare ecologicamente* (Demozzi, 2011), si intende cioè che non si è capaci di pensarsi come un sistema di parti tutte interconnesse, non si utilizza quella *“conoscenza in cui ogni essere/unità vivente è parte di un tutto più ampio fatto di relazioni tra le sue parti che evolve insieme”* (Demozzi, 2011, p. 115). Pedagogisti e insegnanti devono allora collaborare affinché si possano ottenere i migliori risultati e contrastare le difficoltà che oggi più che mai caratterizzano i servizi educativi. La *disalleanza* educativa, ad esempio, è frutto di mancanze che provengono da ambedue le parti, in conseguenza a quell'atteggiamento di chiusura determinato da quel paio di occhiali che crediamo essere l'unico valido e da una mente che non sa pensarsi come sistema. E allora cosa fare di fronte a chi non riconosce l'alleanza educativa come fonte di sostegno? Usando le parole di Contini si dovrebbe praticare la resistenza *“che non può essere di facciata, richiede la tensione alla coerenza e la continuità dell'impegno nella quotidianità”* (Contini, 2009, p. 21). Si tratta di offrire ai soggetti, siano questi genitori o professionisti dell'educazione, una molteplicità di paia di occhiali attraverso cui guardare il mondo, e questo vuol dire accompagnarli nel processo di estraniamento dal quotidiano e di solitudine (che può anche comportare il sentirsi fuori dal resto del mondo, e si sa che questo oggi

non è affatto semplice) (Contini, 2009). Ma è solo attraverso la resistenza e l'insegnamento della resistenza contro: ciò che è dominante, le parole logore, qualunque forma di discriminazione e di violenza e l'assenza di aiuto agli ultimi, che l'idea pedagogica diviene una pratica, e non solo riflessione (Contini, 2009).

Non dobbiamo e non possiamo, in qualità di professionisti dell'educazione, arrenderci, dobbiamo prendere a prestito gli occhiali di quei genitori, dei colleghi, degli altri in generale, pensare e riflettere in modo critico per poter comprendere il loro punto di vista. Forse, solo in questo modo saremo e potremo essere capaci di avvicinarci di nuovo. E allora è necessario compiere una rivoluzione, anche dal basso sempre considerando che questo è un impegno che assumiamo in termini di *“responsabilità nei confronti del proprio esistere nel mondo, con gli altri, procedendo in direzione di differenza”* (Contini, 2009, p. 80). E dunque, ciò che si intende dire è che il compito dell'educazione, e in cui la Fondazione Cresci@mo crede, è quello di aprire orizzonti di possibilità, impegnarsi a scegliere traguardi e progetti esistenziali. Si tratta perciò di esercitare i soggetti, e in particolar modo i genitori, al pensiero al plurale (Contini, 2009) e di sapersi affidare a chi può aiutarli grazie alle competenze possedute. Solo con una pedagogia della resistenza potremo ritrovare da un lato quel legame, l'alleanza educativa, e fornire ai genitori il giusto supporto, dall'altro portare avanti un'idea e una linea comune che permetta alle dipendenti di sentirsi sicure e soddisfatte del proprio lavoro.

Il periodo che è seguito alla fine della raccolta dei dati quali/quantitativi ha visto numerosi cambiamenti che proseguiranno e verranno implementati negli anni a venire sulla base delle richieste e degli approfondimenti favoriti dal *Percorso Benessere*. Per ragioni di spazio se ne citeranno una parte. È stato siglato il Contratto Integrativo Aziendale che di fatto equipara le retribuzioni di tutto il personale educativo a quello dei dipendenti del Comune di Modena. La formazione proposta ha accolto le richieste espresse in sede di ricerca di intervenire sui bisogni generali e specifici oltre a darsi l'obiettivo di creare un humus culturale comune per tutto il sistema 0/6 del territorio. In particolare si opererà nella direzione della formazione di competenze comunicative al fine di migliorare le relazioni e sostenere gli operatori nella gestione dei naturali conflitti che potranno emergere (Lissi, 2016) (Goleman, 1996). Sono state fatte assunzioni di nuovo personale insegnante ed educativo oltre a quattro coordinatrici pedagogiche che seguono esclusivamente i 18 plessi (da settembre 2022) gestiti da Fondazione Cresci@MO. È in corso la pubblicazione del bando di concorso per un direttore e un responsabile amministrativo al fine di presidiare meglio l'area organizzativo/amministrativa. Sono previsti interventi con esperti rivolti a genitori e personale, finalizzati alla costruzione di una migliore alleanza scuola famiglia (Mori, 2021). Il prosieguo del lavoro contempla l'elaborazione qualitativa dei dati e la stesura di un report di ricerca finalizzato a costruire un percorso di intervento di carattere organizzativo e pedagogico/didattico nella direzione

dell'innovazione e della ricerca. Il benessere delle persone e la qualità del servizio dovranno andare di pari passo.

Bibliografia

- Contini M., D. S. (2014). Deontologia pedagogica. Riflessività e pratiche di resistenza. Milano: Franco Angeli.
- Contini, M. (2009). Elogio dello scarto e della resistenza. Bologna: CLUEB.
- Demozzi, S. (2011). La struttura che connette. Bateson in educazione. Pisa: Edizioni ETS.
- Ghiotto, G. (1998). La formazione per l'impresa. milano: Franco Angeli.
- Goleman, D. (1996). Intelligenza emotiva. Milano: Bur Saggi.
- Lissi, C. &. (2016). Aret e relazione d'aiuto. Roma: Armando.
- Maslow, A. H. (2010). Motivazione e personalità. Roma: Armando editore.
- Mori, L. (2021). Genitori con filosofia. Erickson.
- Pellerey, M. (2004). Le competenze individuali e il portfolio. Roma: La Nuova Italia.
- Pellerey, M. (2021). L'identità professionale oggi. Milano: Franco Angeli.
- Rebora, G. &. (2001). Manuale di organizzazione aziendale. Roma: Carocci.
- Stallworthy, O. K. (1990). Il lavoro in team. Franco Angeli.
- VERBI Software - Consult -. (1989-201). MAXQDA, SoftwareforQualitative DataAnalysis.
- Zan, S. &. (2004). Il fenomeno organizzativo. Roma: Carrocci.