

Il termine “empowerment” non trova, facilmente, correlazioni in italiano le quali ne riflettano la complessità semantica. Questo perché il termine è stato utilizzato, negli ultimi 50 anni, per denominare diversi tipi di elementi a seconda del loro campo di applicazione. L'etimologia del termine afferma: il suffisso em è usato per significare "mettere in uno stato di", il sostantivo power è comunemente tradotto come "forza di" e infine il suffisso ment, in questo caso, si riferisce al processo di conseguenze lungo tutta la vita di cui l'essere umano è responsabile. Controllo, consapevolezza critica e partecipazione sono i tre elementi fondamentali dell'empowerment che consentono alle persone di padroneggiare la propria vita.

L'empowerment si riferisce al processo di espansione del potenziale dell'individuo, per migliorare le proprie capacità personali e la capacità di prendere l'iniziativa nel controllo della propria vita. L'educatore stabilisce, con preoccupazione, un contatto con la persona che chiede aiuto, con l'obiettivo di favorirne lo sviluppo e valorizzarne le capacità, affinché possa affrontare efficacemente il cammino che lo può condurre a tale scopo. In questo senso, la relazione di aiuto è spesso vista come un'opportunità per stimolare e responsabilizzare la persona bisognosa. La relazione di aiuto mira a promuovere le capacità del soggetto e creare le condizioni per lo svolgimento di uno dei compiti umani fondamentali: educare ad apportare cambiamenti positivi per diventare protagonisti del proprio futuro. Il cambiamento è inerente all'esperienza umana; il compito pedagogico è navigare in questo cambiamento alla luce di un progetto esistenziale e dei valori che lo attirano. L'educazione umana, quindi, mira a promuovere l'autocoscienza personale, lo sviluppo potenziale, la crescita e il cambiamento, attraverso un processo che è volutamente strutturato e sostenuto secondo un punto di vista antecedente. Il concetto di empowerment è valido dagli anni '60 nello studio di diversi ambiti specialistici: politica, psicologia di comunità, medicina, psicoterapia, pedagogia. Indica la crescita delle capacità, la crescita potenziale, il percorso verso l'empowerment umano. L'empowerment è il processo di espansione del potenziale e delle capacità di una persona che il soggetto può praticare ed eseguire e quindi può scegliere tra di esse. Gli interventi educativi di potenziamento mirano ad accrescere la libertà e la responsabilità del soggetto, ampliare la scelta e facilitare il raggiungimento di obiettivi precisi. Non basta intervenire per aumentare le opportunità per le persone svantaggiate e disagiate, se gli interventi sociali e assistenziali non sono accompagnati da azioni che promuovono l'empowerment degli attori e l'attivazione delle risorse, la loro autonomia, con conseguente accresciuta indipendenza sui servizi sociali, il welfare e la mancanza di sviluppo responsabilizzante. In questi casi, l'empowerment rappresenta il processo attraverso il quale questi gruppi sociali sono portati ad assumersi responsabilità attraverso lo sviluppo di competenze che aiutano ad accedere a opportunità precedentemente impreviste e consentono di godere degli effetti.

All'interno di ciascuna disciplina e area di intervento, il concetto di empowerment è stato sviluppato attraverso specifiche ricerche di approfondimento. Il raggiungimento del potere (empowerment) si traduce nel rilevarsi delle risorse dell'individuo, al fine di raggiungere un livello appropriato di autostima, superando i sentimenti di impotenza e la capacità di pianificare e decidere autonomamente. Il potere di cui stiamo parlando qui è il potere di essere, di progettare, di relazionarsi, di ricambiare; è la capacità di agire nel mondo per raggiungere gli obiettivi che il soggetto vuol raggiungere, senza usare alcun tipo di violenza. Non è una forza negativa di sfruttamento e manipolazione, ma una forza positiva che si sviluppa e porta al riconoscimento del proprio potenziale, degli altri e dell'interdipendenza tra lui ed il prossimo. È un'affermazione di più modi di essere di quanti ce ne siano; è speranza in un mondo dove l'uomo può avere molto anche quando ha poco, e così può rinnovarsi, crescere, fiorire, amare, elevarsi al di sopra della crescita parte del sé isolato, da curare, donare. Da un punto di vista pedagogico, attraverso una comunicazione strutturata propositiva, è necessario incoraggiare la persona bisognosa ad avviare il processo di cambiamento, offrendo così soluzioni alle difficoltà che lo limitano nelle sue relazioni con l'altro individuo. Anche nelle situazioni più difficoltose è possibile ridurre aspetti problematici, ampliare le opzioni, aumentare lo spazio progettuale. Questa prospettiva promuove una pedagogia potenziante che mira a coltivare nella persona un senso di efficacia personale, la capacità di negoziare in situazioni difficili. Pertanto, il raggiungimento del potere (empowerment), che porta ad una maggiore responsabilità dell'individuo, promuove il raggiungimento di un livello appropriato di autostima, consentendogli di superare l'esperienza di impotenza accedendo al proprio potere, pianificando il potere di sé nella propria determinazione. Pertanto, il potere di cui stiamo parlando qui non è inteso come la capacità di sfruttare e manipolare ma la capacità di realizzare il potenziale di sé, degli altri e dell'interdipendenza di due individui. Questa è la missione della guida educativa: promuovere lo sviluppo della fiducia nelle proprie capacità, che influenzano gli eventi della propria vita e ne governano il mutamento. L'educatore può essere d'aiuto se sa mobilitare le risorse di chi ne ha bisogno e, senza evidenziare le difficoltà, sa ridare speranza a chi si sente impotente e senza speranza per il futuro. I risultati mostrano l'urgenza per gli educatori di fornire una formazione approfondita e specifica, facendo utilizzare gli strumenti necessari per comprendere le dinamiche educative, aumentare e accompagnare il cambiamento e attivare le potenzialità dell'individuo.

L'empowerment si riferisce generalmente al processo mediante il quale gli individui acquisiscono più potere al fine di ottenere un maggiore senso di controllo su aspetti rilevanti della loro vita. L'acquisizione del potere, e quindi del controllo, deve essere intesa in senso positivo o come un processo di formulazione di obiettivi da raggiungere attraverso la capacità, da parte del soggetto, di ricercare se stesso e la comunità di appartenenza, le risorse necessarie vengono utilizzate con la

percezione di poter scegliere tra diverse risorse efficaci per raggiungere il risultato desiderato. Questo principio porta con sé l'idea che la salute è strettamente legata a uno stato di benessere fisico oltre che mentale e sociale, il quale incide sulla qualità della vita dei cittadini. Tuttavia, i servizi sanitari, indispensabili per creare le condizioni necessarie al miglioramento dello stato di salute dei cittadini, non sono di per sé sufficienti a soddisfare la più ampia esigenza di benessere sociale. Pertanto, per rispondere in modo efficace a questa domanda, è essenziale costruire relazioni sempre più strette tra i diversi settori e ambiti dell'intervento socio-sanitario ed anche tra i diversi attori tra i differenti dirigenti coinvolti. Andare oltre le caratteristiche di specializzazione e di specificità di settore significa superare il limite di prestazioni socio-assistenziali separate ed erogate occasionalmente in favore di un approccio assistenziale integrato dove la dimensione relazionale rappresenta l'asse di riferimento privilegiato. D'altra parte, se per cura si intende, sia pure banalmente, il rapporto tra paziente e medico, come comunicazione di quest'ultimo al primo del percorso terapeutico da seguire, la terapia espone i pazienti a una serie di comportamenti, abitudini e stili di vita volti a gestire i problemi di salute. Tuttavia il fine ultimo del processo di cura dovrebbe consistere, non soltanto nell'assunzione di comportamenti finalizzati alla guarigione ma, anche alla promozione di un processo complessivo di empowerment, come potenziamento di conoscenze ma, soprattutto, di abilità e attitudini e, quindi di strategie di cui il paziente ha bisogno per imparare a prendersi cura di sé e per riprogettare la sua esistenza. Ma se l'aspetto relazionale è un elemento essenziale del processo di cura, e se questo aspetto sembra raggiungibile da un punto di vista prevalentemente educativo, è questa prospettiva che ridona la valenza essenziale della professionalità di questi operatori. La relazione educativa si scopre così centrale anche all'interno di contesti di cura e terapia tradizionalmente appannaggio di ambiti di studio e di ricerca medica sanitaria. Questo fenomeno ha portato ad un dibattito pedagogico ed educativo che si è sempre più concentrato sui temi della salute e del benessere, generando profonde riflessioni sui nuovi profili di competenza dei dirigenti del settore servizi sanitari e sociali per costruire servizi che promuovano la crescita della qualità della vita. Sono state così identificate competenze pedagogiche nel campo della cura e della riabilitazione e molti profili professionali in ambito socio-medico sono diventati di transizione.

Il modello di ricerca, dell'azione partecipativa, permette di studiare la problematicità dell'educazione con un esame rigoroso, svolto attraverso una struttura relazionale, caratterizzata dalla riflessione sul problema e sulla sua fenomenologia, sulle spiegazioni disciplinari di base per ciascun aspetto chiamato in causa, sulla metodologia impiegata per raccordare le spiegazioni ed interpretare il problema in oggetto. L'uso dei percorsi di ricerca dell'azione partecipativa consente di realizzare una molteplicità di intenzionalità educative a forte impatto sociale come, ad esempio,

interventi di educazione alla salute che richiedono di attivare il processo di autocoscienza delle persone e di partecipazione alla tutela del loro benessere globale, che si concretizza nelle attività permanenti e policentriche della comunità, esprimendo così la capacità autonoma di tutelare il proprio ambiente e la propria salute. Pertanto, gli operatori dell'igiene sociale si configurano come promotori di diversi interventi di cura che sono adeguati ai reali bisogni e aspettative dei loro soggetti e come facilitatori di questi interventi di azione trasformativa, come mediatore di contesti sociali e culturali e azioni utili a guidare, gestendo, facilitando i processi di intervento per la responsabilizzazione e l'autosufficienza degli individui e delle comunità in una prospettiva sistemica di interdipendenze dinamiche. Pertanto, la pedagogia della felicità si basa, sia sulla convinzione che si possa insegnare ad essere abili in modo che i soggetti abbiano la capacità di costruire la propria felicità personale in un'ottica prevalentemente educativa che, sulle relazioni di cura e di aiuto come particolari processi di comunicazione tesi a sviluppare l'autonomia delle persone coinvolte. Tale coinvolgimento risulta ampiamente presente nella letteratura sul servizio sociale in cui risultano centrali i concetti dell'empowerment e del self-help fondati appunto sull'idea di dare forza ai soggetti, consentendo loro di realizzare tali potenziali, facilitando le relazioni di cura che migliorano il benessere e la qualità della vita. Alla luce di queste considerazioni, è chiaro che, imparare a stare bene implica essere in grado di iniziare un processo in cui sentirsi bene è essenzialmente educare al benessere fisico e psichico durante l'arco di tempo della propria vita e soprattutto, avere sempre una consapevolezza più profonda della dimensione soggettiva della propria vita. In altre parole, la felicità oggettiva è sempre più una conseguenza della felicità soggettiva; ciò è evidenziato dal fenomeno delle malattie mentali che sono intrinsecamente fatali per i sostenitori della felicità oggettiva. In sintesi, la formazione alla felicità deve comprendere la presa di coscienza della felicità, partendo dall'idea che tutti possiamo imparare a sentirci meglio e che la felicità non è il problema della quantità di risorse ma soprattutto una questione di qualità e di soddisfazione dei propri desideri e bisogni in condizioni ottimali.

Se costruire significa segnare la strada lungo il quale percorso, utilizzando tutte le risorse disponibili, bisogna essere sempre pronti e ben disposti a valutare criticamente il proprio lavoro e cambiarlo in itinere, appare evidente come sia necessario abbandonare modelli rigidi e lineari di azione che, se riducono apparentemente l'incertezza e sembrano fornire punti fermi, anzi cristallizzati, non tengono conto della complessità dei processi e dei percorsi, effettuano operazioni che riducono i problemi che insorgono e non stimolano nel soggetto l'abitudine alla scoperta e alla ricerca costante di soluzioni innovative, originali ed efficaci. L'attuale paradigma del costruttivismo socio culturale fonda quanto sin qui è stato affermato a livello di azioni e interventi in ambito sociale, psicologico e educativo puntando l'attenzione sul rapporto stretto che esiste tra soggetto e

contesto nell'acquisizione di conoscenza e competenza, sul processo piuttosto che sul prodotto, sulla ricerca di significato e quindi sulla determinazione di obiettivi e di azioni particolari negoziati tra educatore ed utente, sull'importanza di un atteggiamento interpretativo, ermeneutico, di valorizzazione della soggettività dei protagonisti della relazione che diventano allora consapevoli e responsabili dei percorsi effettuati, i mezzi utilizzati per realizzarli e i risultati ottenuti. In altri termini, sia l'educatore che la persona ad esso affidata hanno la necessità di costruire insieme un percorso educativo che abbia senso a livello soggettivo e relazionale, che fornisca elementi strettamente legati al contesto, prevedendo una partecipazione attiva e abilitante del pubblico in relazione all'apprendimento di conoscenze, abilità, comportamenti e competenze, strutturata, quindi, anche attraverso processi metacognitivi e attraverso un riferimento costante alla riflessione sull'esperienza, intesa come categoria interpretativa disegnata dalla complessità, un'esperienza che è particolare, contestualizzata, problematizzata, vissuta e narrata. In tale ottica assume significato il concetto di empowerment che sta a indicare, come abbiamo già spiegato, il processo di acquisizione di un potere da parte sia dei soggetti che lavorano nel campo dell'istruzione e della formazione, e sia delle molte persone che intraprendono questo lavoro - utenti, pazienti, clienti - le quali sono pienamente funzionali alla gestione della complessità fin qui descritta. Si può definire empowerment il processo attraverso il quale un individuo giunge alla scoperta, e valorizzazione, della propria capacità di intervento sui contesti di vita, utilizzando in modo efficace, risorse personali ed ambientali. L'empowerment è un concetto multi-livello, volto a identificare e sviluppare, in cui contribuiscono tre dimensioni fondamentali: individuale, organizzativa e sociale e di comunità. Secondo questa visione, l'empowerment effettivo è creato dall'interazione sinergica tra la dimensione personale e psicologica e la dimensione oggettiva e ambientale. Per quanto riguarda l'aspetto psicologico, l'esito del processo di empowerment si manifesta nello sviluppo della fiducia, nella propria capacità di agire e soprattutto nel raggiungimento della speranza di un possibile cambiamento, attraverso la partecipazione attiva e la responsabilità personale nella comunità alla quale l'individuo appartiene.

Gli educatori sociali sono operatori delle funzioni socio-educative pianificando e realizzando interventi educativi rivolti a individui, famiglie, gruppi, comunità e, in generale, al loro ambiente e contesto geografico. Questi interventi sono intenzionali e continui, e mirano a promuovere l'inclusione, la partecipazione e l'inclusione nella vita sociale. In questo processo, la professionalità dell'educatore si basa principalmente su una relazione con gli utenti che conferisce significato all'esperienza dei soggetti partecipanti con una prospettiva educativa, contestuale, autentica ed è progettata per creare fiducia. Le basi per costruire le fondamenta di fiducia sono atteggiamento comprensivo dell'educatore nei confronti dei soggetti in cui opera. Nella relazione educativa,

l'educatore costruisce un processo di comunicazione e di azione che coinvolge tutta la persona nel suo insieme, promuove l'autonomia del soggetto, la costruzione dell'identità, lo sviluppo della personalità e, attraverso la valorizzazione, promuove il cambiamento, l'empowerment, l'autodeterminazione e la consapevolezza, al fine di un recupero delle sue risorse e potenziale residuo. Ciò si ottiene ideando, progettando, valutando e documentando strategie educative, con una particolare attenzione all'ambiente e ai soggetti che lo abitano, in una prospettiva ecologica, posizionale, costruttiva, e attraverso un atteggiamento critico e aperto, in grado di sperimentare nuovi metodi e strumenti innovativi per gestire e promuovere il cambiamento. Gli educatori sociali sono operatori che svolgono funzioni di educazione sociale attraverso la progettazione e realizzazione di interventi educativi. Interventi rivolti a individui, famiglie, gruppi, comunità e, in generale, al loro ambiente e contesto geografico. Questi interventi sono intenzionali e continui, e mirano a promuovere l'inclusione, la partecipazione e l'inserimento nella vita sociale. In questo processo, la professionalità dell'educatore si basa principalmente su una relazione con gli utenti che conferisce significato all'esperienza dei soggetti partecipanti con una prospettiva educativa, contestuale, autentica ed è progettata per creare le basi al fine di costruire le fondamenta della fiducia. Atteggiamento dell'educatore nei confronti dell'empatia, dell'autonomia, della costruzione dell'identità e dello sviluppo della personalità nei confronti della disciplina in cui opera, favorire processi di cambiamento, responsabilizzazione e consapevolezza di sé, valorizzando le proprie risorse e ripristinando il potenziale residuo. Ciò si ottiene ideando, progettando, valutando e documentando strategie educative, con una particolare attenzione all'ambiente e ai soggetti che lo abitano, in una prospettiva ecologica, posizionale, costruttiva, e attraverso un atteggiamento critico e aperto, in grado di sperimentare in essi novità metodologiche e strumenti innovativi per gestire e facilitare il cambiamento di contesti e aree geografiche. Questi interventi sono intenzionali e continui, e sono volti a favorire l'inclusione, la partecipazione e l'inclusione nella vita sociale. In questo processo, la professionalità dell'educatore si basa principalmente su una relazione con gli utenti che conferisce significato all'esperienza dei soggetti partecipanti con una prospettiva educativa, contestuale, autentica ed è progettata per creare fiducia costruendo fiducia per costruire una base di fiducia. Atteggiamento comprensivo dell'educatore nei confronti del soggetto in cui opera. Nelle relazioni educative, gli educatori costruiscono un processo di comunicazione e azione rivolto a tutta la persona, promuovendo l'autonomia del soggetto, la costruzione dell'identità e lo sviluppo della personalità, e attraverso il processo di cambiamento, responsabilizzazione e consapevolezza di sé. Migliorare le sue risorse e ripristinare il potenziale residuo. Ciò avviene attraverso l'ideazione, la progettazione, la valutazione e la documentazione di strategie educative

con particolare attenzione all'ambiente e ai soggetti che vivono in una prospettiva ecologica, territoriale e costruttiva.

Con atteggiamento critico e aperto, potendo sperimentare metodi e strumenti sempre nuovi e sufficienti per gestire e facilitare il cambiamento, il percorso che è stato avviato è quello del cambiamento organizzativo. I cambiamenti organizzativi, come la riforma dell'autonomia scolastica e la riorganizzazione dei cicli, non possono lasciare indifferenti il personale del sistema educativo e coloro a cui si rivolge se è probabile che le riforme di metodo e di contenuti rimangano tali. Ma l'autonomia, la nuova qualità dell'educazione, non è nelle regole, ma nella mente e nel cuore delle persone. L'innovazione della chiave autonoma non deriva da un nuovo repertorio educativo, ma dal potere di apprendere decisioni e idee. Il regolamento non garantisce l'innovazione. Dobbiamo cambiare i modelli e le strategie dell'organizzazione scolastica. Serve una nuova cultura dell'autonomia che permetta alle persone di tornare a sé stesse applicando nella realtà le proprie possibilità immaginate e le proprie responsabilità coscienti, dalle quali si rivela il nesso tra le strategie psicologiche, sociali, organizzative e di insegnamento dell'autonomia e dell'empowerment. Quest'ultimo, empowerment, un concetto intraducibile, una struttura che mostra la sostituzione di modelli gerarchici, normativi, burocratici, con strutture orizzontali, variabili o intercambiabili, con gerarchie piatte, mediante il quale le persone non si preoccupano di normative formalmente ed astrattamente rispettate, ma piuttosto della plausibilità dei loro risultati mediante l'applicazione nella realtà di tali normative. Empowerment significa facilitare l'accesso al potere il quale non è eccesso di potere. Gli altri significati richiamati e contenuti in questa parola intraducibile sono empowerment come partecipazione, voglia di contare, prendere iniziativa e prendere decisioni e possibilità, cioè aumentare la possibilità che un individuo prenda il controllo della propria vita, aprendo nuove possibilità che già esistono, apparire, generare nuovi desideri.

Inoltre l'empowerment apre nuove possibilità di pensiero. Il rapporto tra istituzioni e organizzazioni è ampiamente discusso. Questo è un problema di conoscenza che è difficile da assorbire dalla cultura educativa e dalla stessa scienza dell'educazione. È nello spirito del tempo che questa conoscenza si sviluppa nella direzione da cui vengono soffiati i venti del pensiero, che inevitabilmente saranno ad essi paragonati. Questo confronto non sta nell'applicazione astratta della teoria organizzativa al mondo della scuola, ma nella costruzione di specifiche teorie scolastiche. Le istituzioni sono criteri della partita sociale. Riducono l'incertezza creando regolarità nella vita di tutti i giorni. Una scuola è un'istituzione e un'organizzazione che si pone nuove regole e nuovi modi di giostrare. L'incertezza che ne deriva è grande, così come l'incertezza sulle nuove funzioni dell'istruzione scolastica.

La sociologia dell'organizzazione, il modello organizzativo della rivoluzione manageriale, l'insegnamento, la motivazione e le dinamiche interpersonali del terzo elemento che costituisce un'istituzione educativa, una cultura fortemente autonoma con relativi modelli rappresentano i principali riferimenti culturali e le tematiche che si affrontano. La missione dei presidi dell'istruzione, degli amministratori scolastici non avrà successo con poche persone coinvolte, quindi la loro leadership educativa deve riflettersi nella partecipazione e nel riconoscimento di tutti, non come esercizio di potere, ma come arte. Per convincere gli individui a lavorare verso una finalità comune, la leadership riguarda l'auto-potenziamento e l'empowerment degli altri. Il mandato di autonomia binomiale non è un binomio esclusivo per uno specifico sito organizzativo di una scuola o servizio o prodotto.

Il binomio unionista è un'espressione compatta, seppur sistemica, della pressione interventistica dei bisogni specifici della società civile, delle aspettative dei protagonisti e del desiderio di autogestione. Si tratta di cercare di rispondere, anche indirettamente, alle domande chiave che sorgono tra autonomia scolastica e responsabilizzazione: chi sono, quanto apprezzo, quanto servo, quali sono le mie capacità e per quali obiettivi. Un potenziale problema di identità, in questo caso, che coinvolge principalmente intellettuali, insegnanti e amministratori del sistema educativo, ma anche gli studenti e le loro famiglie, poiché potere, autonomia e responsabilizzazione rappresentano maggiormente il significato di identità, piuttosto che l'attributo di uno status. Le scuole sono luoghi privilegiati in cui un processo di responsabilizzazione e una cultura di autogoverno devono sostenersi a vicenda. Un ambiente che alimenta le carriere, alimenta l'intelligenza e il carattere.

Il nuovo modello di dirigenti scolastici è stato determinante nel processo di cambiamento richiesto dall'autonomia. Non può più essere il tradizionale funzionario incaricato della supervisione degli insegnanti e del controllo dell'apprendimento degli studenti, ma deve fare riferimento alle ultime ricerche gestionali che favoriscono la creatività, la flessibilità e l'empowerment. Anche se la leadership può oscillare solo tra la soddisfazione dei membri del team e il raggiungimento degli obiettivi necessari per raggiungere la missione, l'empowerment che deriva dalla delega, per i manager, non significa perdere ma guadagnare spazio e prendere decisioni all'interno di un quadro di riferimento condiviso, alto controllo, in grado di innescare un circolo virtuoso tra ambizione di alto livello, accettazione di compiti più impegnativi e sfidanti, capacità di apprendimento.

È necessaria una nuova cultura dell'autonomia che permetta a persone, dirigenti e insegnanti di tornare a sé stessi, alle proprie possibilità immaginate e alle responsabilità percepite. Collegamenti tra le strategie psicologiche, sociali, organizzative e didattiche dell'autonomia e dell'empowerment, sia dal punto di vista delle scienze dell'educazione che dal punto di vista della specifica attuazione dei programmi di formazione. Nel caso dei nostri insegnanti, ed in particolare degli studenti,

l'empowerment è una delle poche strategie volte a sviluppare l'autonomia delle persone coinvolte. Se l'autonomia in senso pedagogico, per riprendere una vecchia ma sempre valida definizione Montessori, consiste nell'aiutare qualcuno a farlo da solo, allora vediamo che l'empowerment dipende da esso, anche perché è un concetto di gerarchia multifunzionale individuale, organizzativo e sociale livello.

Il potere educativo non può essere condiviso, trasferito, delegato o dato in dono, ma deve essere costruito, creato e moltiplicato dall'interno della disciplina con l'aiuto degli altri. È questa forza trasformativa che permette all'uomo di liberare sé stesso e dalla falsa necessità dei contesti formativi ereditati, liberando e costruendo così senso nelle strutture sociali. È un atteggiamento che ispira e imbriglia la tensione positiva, aumentando l'ambiguità, la sfida e l'orgoglio. L'autonomia come finalità educativa, come mezzo istituzionale, e l'empowerment come strategia organizzativa, rappresentano una costruzione coerente con gli obiettivi di un complesso sistema socio-educativo.

Empowerment significa responsabilizzare le persone, far partecipare, dare, il desiderio di contare, prendere iniziative, prendere decisioni, trovare soluzioni ai problemi, assumersi la responsabilità dei risultati e concentrarsi su processi e contenuti. Ma significa anche aumentare le possibilità per gli individui di dominare la propria vita, aprendo nuove possibilità all'interno del soggetto, quelle che già esistono, quelle che stanno emergendo. L'auto-potenziamento intende utilizzare le forme di vita che si nascondono nel grembo dell'individuo. Questo permette di chiarire nuove aspirazioni, aprire nuove prospettive, suggerire nuove possibilità. L'empowerment è il processo di espansione delle possibilità che un soggetto può praticare e rendere operative, dalle quali può quindi scegliere.

Rafforzare la leadership, innescare il processo di empowerment a livello individuale e organizzativo significa creare le condizioni per soddisfare il bisogno di espressione, rilevanza, importanza, sentimento, autostima e fiducia, nonché un senso di controllo sul proprio destino e organizzativo. Lo stesso empowerment funziona come creazione di altro empowerment, si dovrebbero seguire le istruzioni del consiglio e cercare di dire tre cose positive ai dipendenti prima di criticarli. In un'organizzazione piramidale, il ruolo del manager è prendersi cura di tutto come un genitore. Questo a sua volta fa sentire i dipendenti come dei bambini. Alcune persone pensano all'abitudine come a una malattia. Invece, si dovrebbe avere più flessibilità, creatività, cooperazione, in breve, si dovrebbe aumentare la motivazione tra i membri dell'organizzazione, nel nostro caso la scuola.

Si vorrebbe pensare alla scuola come a un'istituzione che non è ingessata, ma un'organizzazione a sistema di ampie vedute di una società aperta. Tra le strategie odierne che prevedono diversi cambiamenti nel campo, se ne delinea una che può anche rappresentare la più importante per la nuova organizzazione scolastica: l'empowerment. Nelle organizzazioni piramidali, il lavoro che le persone trovano utile viene spesso sostituito da un lavoro inutile più velocemente che in una

struttura circolare o a maglie. Le persone si preoccupano più del rispetto formale e delle norme che dei risultati. Nelle scuole, ad esempio, gli insegnanti finiscono per accettare il compromesso della risposta giusta piuttosto che il rischio della comprensione. D'altra parte, la costruzione dell'empowerment si riferisce a tutte le strategie che facilitano l'acquisizione della capacità di costruire conoscenza e agire sotto forma di empowerment.

Non si tratta solo di dare potere agli altri, si tratta di dare loro il controllo sugli eventi della propria vita. Questo è un concetto molto vicino all'autoefficacia. È l'opposto della bassa autostima, dell'irrelevanza, dell'incompetenza, dell'inutilità e dei sentimenti prevalenti nelle organizzazioni burocratiche, paternalistiche e gerarchiche. Si tratta di un processo individuale e organizzativo mediante il quale gli individui, dal momento in cui un certo stato di dipendenza svantaggiato e non liberatorio, acquistano potere (empowered), ovvero accrescono la loro capacità di scelta, di autodeterminazione e di autoregolazione, in una relazione di sentimenti di valore e controllo sull'ambiente di lavoro; autostima e autoefficacia erano paralleli a sentimenti di impotenza, sfiducia e paura, ansia, tensione negativa e alienazione.

< Da dipendente a protagonista > può rappresentare lo slogan del processo di empowerment. Se il gruppo è nato dove le espressioni sono ambigue, possiamo aggiungere: l'informalità è espressione di impegno e di produzione. Comprendendo la specificità dell'unità didattica, è possibile intendere l'importanza del nesso fiducia/autonomia; il nesso responsabilizzazione/costruzione di significato; il nesso obiettivo didattico/organizzazione; e il rapporto tra successo educativo e clima di apprendimento. Gran parte delle abilità e delle competenze fondamentali acquisite per la più ampia diffusione di servizi di innovazione incrementale nelle scuole dipendono dall'interiorizzazione di base di questi collegamenti. La gestione della scuola, in particolare, ha un effetto alone che coinvolge sia il personale docente che non docente.

Per migliorare le prestazioni e in linea con le finalità del Servizio nazionale per la qualità dell'istruzione, le responsabilità individuali e collettive devono essere definite in modo che ci sia una visione chiara e coerente del sistema anche se ci sono anelli deboli, il che significa sottolineare questo concetto: il concetto di sistema non è solo legato a autonomo/potenziato. Il complesso di elementi coerenti e interagenti, che a sua volta ha connotazioni diverse a seconda del tipo di relazione instaurata, è anche un sistema perché è contemporaneamente organizzato, cioè capace di coerenza e attività parallele costituite da risorse materiali (es. macchine, tecnologie, programmi, modelli) con uno scopo comune di promuovere il benessere della scuola di ogni individuo.

Elementi concreti, costitutivi e organizzativi, risorse strutturali, obiettivi, autocontrollo, equilibrio sono caratteristiche di un sistema aperto, così come la scuola autonoma. Ma oltre a ciò, è necessario tenere presente la centralità dei risultati, con riferimento a parametri di efficienza, efficacia ed

economicità, nonché le strutture sociali e istituzionali al di fuori dell'unità scolastica. I buoni voti in una scuola sono per lo più legati al modo in cui viene utilizzato il tempo di studio. Non è chiaro se esista un profilo scolastico competitivo sempre valido. La realtà è più complessa: potrebbe esserci una configurazione delle caratteristiche accademiche che ottiene buoni risultati in determinate popolazioni scolastiche e in determinate materie, ma non altrettanto bene per altri studenti o altre aree di conoscenza.

La complessità dell'ambiente, la responsabilità della gestione, la rilevanza della pianificazione si rivelano come avallo dell'area di azione della scuola. Complessità intrinseca, impegno per responsabilità, competenze manageriali e progettazione intenzionale rappresentano idee potenti rispetto alle quali devono essere misurati i nuovi scenari aperti dall'autonomia scolastica; in particolare, rappresentano aree in cui l'autonomia e l'empowerment devono avere un impatto benefico. Se il concetto di autonomia è una questione di distinzione da anomia ed eteronomia e decentramento e federalismo, allora per le strutture di empowerment viene utilizzata questa definizione correlata: un modo per esprimere una strategia di sviluppo organizzativo centrato sull'uomo.

Cioè, per quanto riguarda la scuola, è il processo attraverso il quale le persone, partendo da un certo svantaggio e da una dipendenza non liberatoria, diventano più forti o rafforzano la loro capacità di scelta, di autodeterminazione e di autoregolazione, mentre sviluppano sentimenti del proprio valore e controllo sull'ambiente di lavoro, la propria autostima ed efficacia. L'autonomia della scuola dovrebbe liberare l'energia residua tra gli insegnanti e dare energia alla tensione educativa di ciascuna scuola. Ciò aderisce a quel concetto hegeliano, che chiama la saccenteria che deve esistere, in cui ignora perché le cose non dovrebbero essere come dovrebbero essere, ad esempio, l'inserimento di un insegnante in un'organizzazione basata sull'empowerment nel suo interno ed esterno, costituisce un motivatore motivato e gli studenti dovrebbero essere una forza motivante.

In effetti, solo ciò che sai, e solo ciò che ti piace, può essere insegnato bene. Alcuni sostengono che il mondo economico sia un mondo di persone senza cuore; altri sostengono che il capitalismo sia antieroico e destinato ad essere mediocre, ma oggi la prosperità economica e la democrazia spesso soddisfano in modo nuovo i bisogni riconosciuti, le cause economiche e i processi politici spesso combinati, con la ricerca, in modi inediti. Per ora, si vorrebbe solo dire che di fronte a situazioni collettive, ci rivolgiamo a nuove procedure e nuovi modi di prendere decisioni. Infine, la stretta relazione tra responsabilizzazione e creazione di significato ci consente di combattere le numerose conseguenze della frustrazione, dell'apatia e delle condizioni soggettive e organizzative negative.

In conclusione, stringere un'alleanza tra empowerment e sensemaking significa fare delle scelte, se non sul campo, almeno di posizione. Le competenze del dirigente scolastico vengono esercitate e affinate per modellare la sua azienda di formazione sul binomio autonomia/empowerment; il quadrante di base per dirigenti scolastici, la formazione dei dirigenti educativi di qualità sono assegnati e collegati all'empowerment come valorizzazione, riconoscimento, clima. L'autonomia e l'empowerment sono incarnate nel comportamento integrato e strategicamente orientato di questi individui, in particolare manager e insegnanti, alla ricerca di liberazione e riconoscimento, professionalità e orientamento al ruolo.

