



Conferenza di Programma IV Sessione - Roma

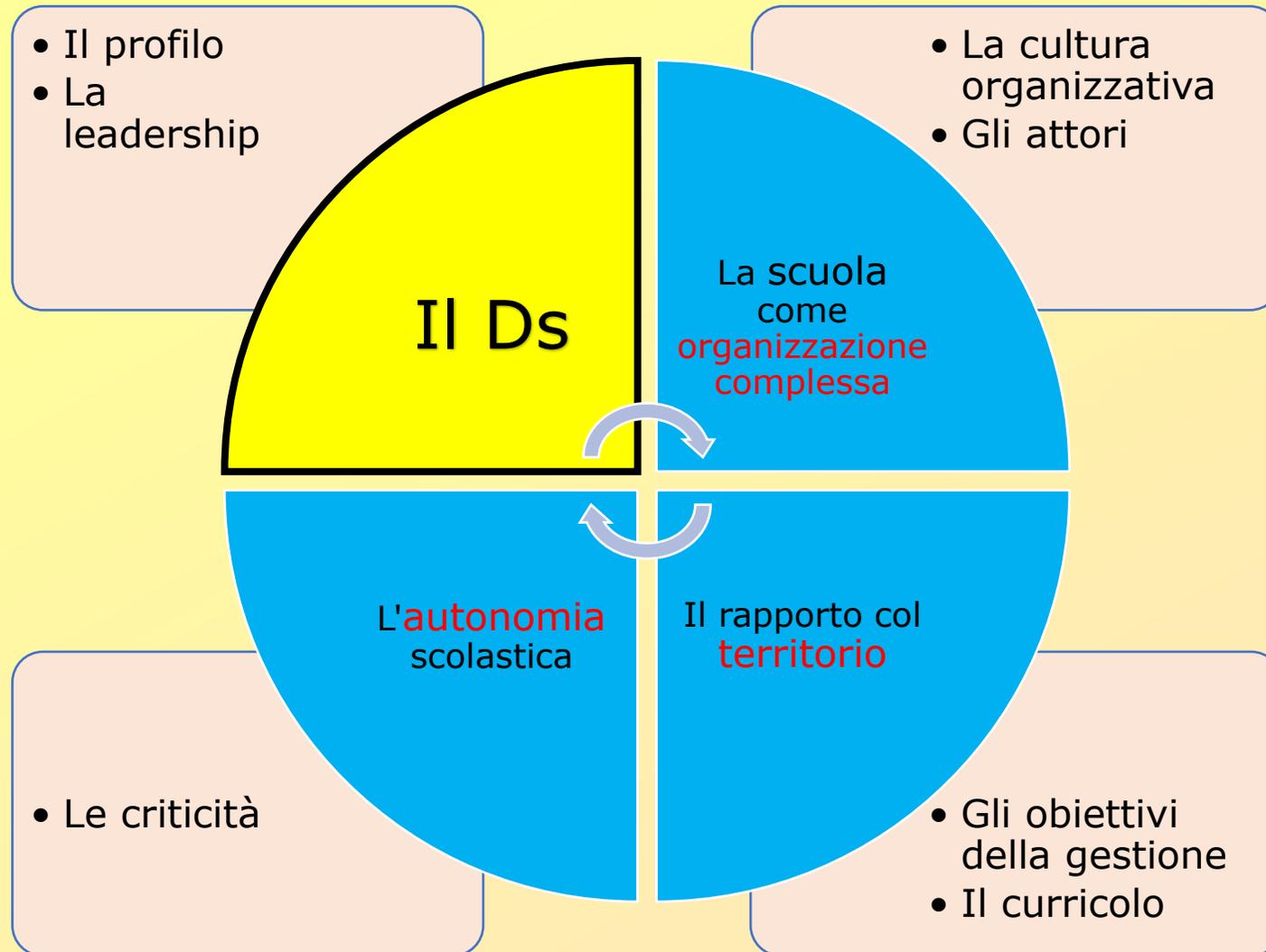
***Autonomia scolastica, dirigenti scolastici,
organi collegiali e partecipazione democratica***

Il contributo della Lombardia

Michele Giacci

28 settembre 2021

Il quadro d'insieme



La speciale natura dell'organizzazione scolastica

- Una provocazione (Karl Weick):

Sarebbe un grave errore considerare l'amministrazione scolastica come qualcosa di simile alla costruzione di un edificio o alla gestione di una fabbrica ...

L'agricoltura offre un esempio più adatto della fabbrica. Le colture, una volta piantate, possono attraversare un qualche processo di sviluppo anche se il contadino passa il tempo a dormire. Qualsiasi cosa egli faccia, qualche aspetto del risultato finale rimarrà costante.

Quando insegnanti e studenti sono riuniti assieme si può avere un qualche processo educativo, anche se il soprintendente è andato a divertirsi ad Atlantic City.

Sistema complesso a 'legami deboli'

- ❑ **Autodeterminazione** degli attori, **assenza di rapporti gerarchici forti**, ma ciò rende possibili
 - Centri decisionali **'diffusi'**
- ❑ Visioni **autonome e differenziate** degli attori, ma ciò rende possibile
 - Leadership **distribuita**
- ❑ **Razionalità limitata** (eterogenesi dei fini, inerzia), ma ciò consente
 - Forte **adattabilità** alle contingenze interne ed esterne
- ❑ **Localismo** – nessuna IS è uguale a un'altra, ma si tratta pur sempre di 'scuole', il che spiega
 - il **permanere** di un'identità
- ❑ **Ridondanza**, soluzioni diverse dello stesso problema, niente 'economie di scala'
 - Si ragiona sul **'caso particolare'**
- ❑ **Durata** nel tempo.

S. Zan, *Le organizzazioni complesse*

La dimensione collegiale

- **Collegialità** è la parola chiave per indicare i 'luoghi' e i modi per la condivisione e il confronto coordinato
 - Gli OOCC
 - La comunità educante
 - Le articolazioni funzionali del Collegio dei Docenti
 - Cdc e team
 - Dipartimenti
 - CTS
 - Commissioni e Gruppi di lavoro su progetti
 - La dimensione assembleare (studenti, genitori, ATA)
- **Criticità**
 - Una normativa da rivedere (la delega prevista dalla L. 107/2015 per la riscrittura del T.U. *non è stata realizzata*)
 - Dpr. 275/1999, art. 16: "I docenti hanno il compito e la responsabilità della progettazione e dell'attuazione del processo di insegnamento e di apprendimento"
– *Avviene?? Come??*

Le figure di sostegno all'autonomia (figure di sistema)

- I coordinatori dei consigli di classe
- I coordinatori di dipartimento
- "fiduciari" o "responsabili di plesso" o succursale
- Le funzioni strumentali al PTOF
- I coordinatori di commissioni o gruppi di lavoro
- Responsabili o referenti per i progetti.
- Il tutor per l'alternanza, oggi P.C.T.O
- L'animatore digitale e il suo team
- Le figure del Piano annuale per l'inclusione
- I membri del NIV
- Il tutor per l'orientamento
- Il tutor per i docenti neoassunti
- Lo 'staff' del Ds
- **Altro** ...

- Una **miriade** di soggetti, necessari per il funzionamento dell'Istituto
- Molto parzialmente normata o contrattualizzata
- **Problemi:**
 1. Come inserire queste varie figure, appartenenti alla funzione docente, in un quadro **unitario** di riferimento?
 2. Come individuare quelle ritenute **indispensabili** per ogni IS?
 3. Quale modalità di **scelta** dei docenti, da parte del Collegio e/o del Ds?
 4. Quale **formazione** iniziale e in itinere richiedere o attivare per lo svolgimento della funzione?
 5. Quale la **durata** dell'incarico, per dare stabilità alle funzioni?
 6. Come **riconoscere** l'impegno assunto?
 7. Come conciliare **uguaglianza** e **differenza**?

Che cosa significa, **per il Ds**, 'gestione unitaria'?

Gestione

- Amministrativa
- Finanziaria
- Economica
- Delle risorse umane
- Strategica
- Operativa
- Dei rapporti col territorio

Unitaria

- Gestione *per* l'apprendimento
- Il Ds leader *per* l'apprendimento
- Il Ds "costruttore di comunità" (Cerini)

Proposte per guardare avanti

- La **formazione** come leva del cambiamento ([2° documento](#))
- Promuovere una '**cultura**' dell'organizzazione
- Riconoscere e consolidare le **figure di sostegno** all'autonomia
- Rivedere il **dimensionamento** degli Istituti, tenuto conto delle specificità territoriali
- Attribuire alle scuole solo funzioni **amministrative** direttamente legate all'erogazione dell'attività didattica;
- Potenziare gli **Uffici territoriali** dell'Amministrazione centrale
- Richiedere **interventi normativi** che adeguino le leggi generali al contesto scolastico

Una CdP on line

- Il documento discusso nella conferenza lombarda si intitola: *“La Dirigenza scolastica a 20 anni dal D.lgs. 165/2001 tra tendenze dirigistiche e prospettiva di una scuola come Rete di Comunità di Pratiche”*
- E' stato prodotto da un **gruppo interregionale** formato da 13 persone, situate in Lombardia, Piemonte, Liguria, Veneto, Toscana, Puglia, Sicilia, Sardegna, su proposta di un iniziale gruppo ristretto
- L'intero percorso seguito dal gruppo ha avuto inizio con la rielaborazione delle **esperienze** dei singoli Ds tramite la **riflessione** su di esse
- Il gruppo ha agito come una **CdP on line**

L'ambiente di lavoro

- Il lavoro del gruppo si è svolto interamente on line, data la **distanza** e l'**emergenza**.
- La **rete** ha consentito intensi scambi comunicativi,
- Le **tecnologie** informatiche utilizzate:
 - la piattaforma di videoconferenza GoToMeeting
 - G-Drive, occasionalmente
 - la posta elettronica, con la costituzione di una mailing-list
 - il cellulare e WhatsApp, per comunicazioni veloci.

Le fasi di lavoro

- La fase 1: gennaio 2021 – primi di marzo
 - ❑ La **narrazione** delle e la **riflessione** sulle esperienze
- La fase 2: marzo
 - ❑ Il lavoro dei **3 sottogruppi**: la scuola come organizzazione complessa, il profilo del Ds, il rapporto col territorio
- La fase 3: aprile – fine maggio 2021
 - ❑ La stesura del **documento** complessivo
- La fase *post*, in gruppi mutevoli
 - ❑ **Riflessione** sul percorso e aspetti **operativi**

La co-costruzione della conoscenza

- Un lavoro collaborativo per redigere il documento finale
- Un lavoro cooperativo nei sottogruppi

La comunicazione nel gruppo

- 257 messaggi via e-mail
- 8 videoconferenze in sincrono dell'intero gruppo

La comunicazione nei sottogruppi

- 8 videoconferenze
- 16 messaggi e-mail

Le forme della comunicazione

- Molti – molti, in videoconferenza e in mailing-list
- Uno – molti, in mailing-list, tramite messaggi di 'servizio' o di convocazione di incontri
- Molti – uno, nelle risposte a messaggi specifici o nell'invio di documenti provvisori
- Uno – uno, negli scambi di informazioni, o semplicemente per ... scaricare la tensione
- Modalità sincrona e asincrona.

Una *Comunità di Pratica* on line

- il **campo tematico**: gli interessi, le conoscenze e le competenze condivisi, le problematiche comuni sono i fattori rispetto ai quali si costituisce l'identità della comunità
- la **comunità**: la dimensione sociale, cooperativa e collaborativa del lavoro
- la **pratica**: un percorso che parte dalla posizione del problema e giunge alla soluzione, che consente un 'fare' diverso dal precedente
 - Come tutte le CdP, anche questa è nata sulla base di una partecipazione volontaria, su un input interregionale.
 - Ha avuto il suo ciclo di vita: è sorta, ha lavorato, è cresciuta raggiungendo la maturità, si è estinta una volta raggiunto il suo obiettivo.
 - Ciascuno di noi ne è uscito trasformato.
- ☐ L'**auspicio** è che il lavoro comune, oltre che alla crescita dei singoli, porti alla crescita dell'Associazione e possa divenire un metodo di lavoro diffuso

Proteo come RETE di CdP

LINK AI DOCUMENTI

1) Dirigenza e autonomia

<http://www.proteofaresapere.it/cms/resource/5271/documento-dirigenza-e-organizzazione-scolastica-2.pdf>

2) Formazione in servizio

<http://www.proteofaresapere.it/cms/resource/5272/la-formazione-in-servizio-del-personale-della-scuola-1.pdf>



Grazie!