

Coraggio! Organizziamo le scuole

Enrico Maranzana

L'evoluzione dei modelli di governo dei sistemi, elaborati dalle scienze dell'organizzazione, risponde alla variabilità, alla dilatazione e alla complessità del campo del problema. Al modello gerarchico lineare, in cui il potere decisionale apparteneva a una sola persona, ne sono stati sostituiti altri che distribuiscono le responsabilità tra diversi soggetti e, incrociandole, introducono meccanismi d'autoregolazione.

Le norme che disciplinano la vita delle scuole sono andate di pari passo con la dottrina, maturazione richiamata dal decreto Brunetta del 2009¹ che, in riferimento alla dirigenza pubblica, afferma la necessità di *“rafforzare il principio di distinzione tra le funzioni di indirizzo e controllo spettanti agli organi di governo e le funzioni di gestione amministrativa spettanti alla dirigenza”*.

Le scuole non hanno mai colto gli indirizzi della legge e vivono nel passato, eludendo la volontà del legislatore, difendendo riferimenti scientifici obsoleti.

La dottrina

L'applicazione di due principi delle scienze dell'organizzazione consente di superare l'inefficace modello gerarchico che, ancor oggi, impera nella scuola:

- 1) Per governare un'organizzazione e per garantire l'efficacia della sua attività si deve operare sui processi, non sui prodotti: nella scuola è necessario monitorare i procedimenti della progettazione formativa, della progettazione educativa e della progettazione dell'istruzione², non limitarsi a misurarne gli esiti complessivi;
- 2) I controlli, intesi come rilevazione dello scostamento obiettivi-risultati, devono essere temporalmente differenziati:
 - a) la valutazione della fattibilità di un progetto è la necessaria premessa a ogni attività (controllo antecedente);
 - b) l'osservazione dell'evolversi dei processi è essenziale al loro monitoraggio (controllo concomitante);
 - c) la verifica dei risultati conseguiti conduce alla determinazione dell'efficacia dell'attività svolta (controllo susseguente);
 - d) l'esame della coerenza e della persistenza nel tempo della validità degli obiettivi e della struttura di un progetto fornisce un riscontro al disegno complessivo dell'intervento (controllo dell'evoluzione).

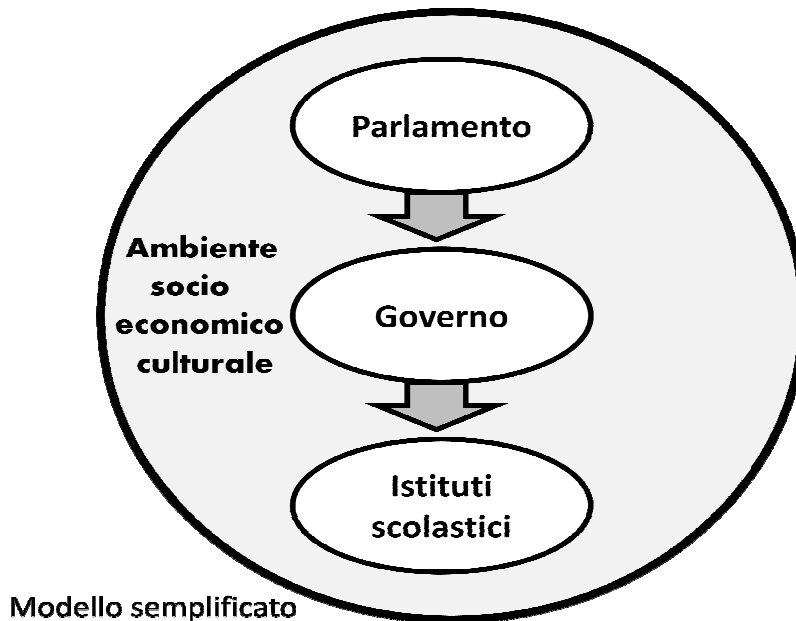
Riformulando: per incidere sulla qualità dell'istruzione è necessario agire nella fase di ideazione e di specificazione dei risultati attesi, in quelle dello svolgimento e dell'applicazione delle strategie gestionali, della misurazione e della valutazione degli scostamenti dei risultati conseguiti con gli obiettivi programmati e, infine, collocando l'assetto generale nel lungo periodo per valutarne dinamica e adeguatezza.

¹ Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 Dirigenza pubblica Art. 37 *Oggetto, ambito di applicazione e finalità*

² DPR 275/1999 - Regolamento recante norme in materia di autonomia delle istituzioni scolastiche - Art. 1 comma 2

Ambito in cui sorge il problema

Si collochino il problema formativo, quello educativo e dell'istruzione nel loro contesto originario:



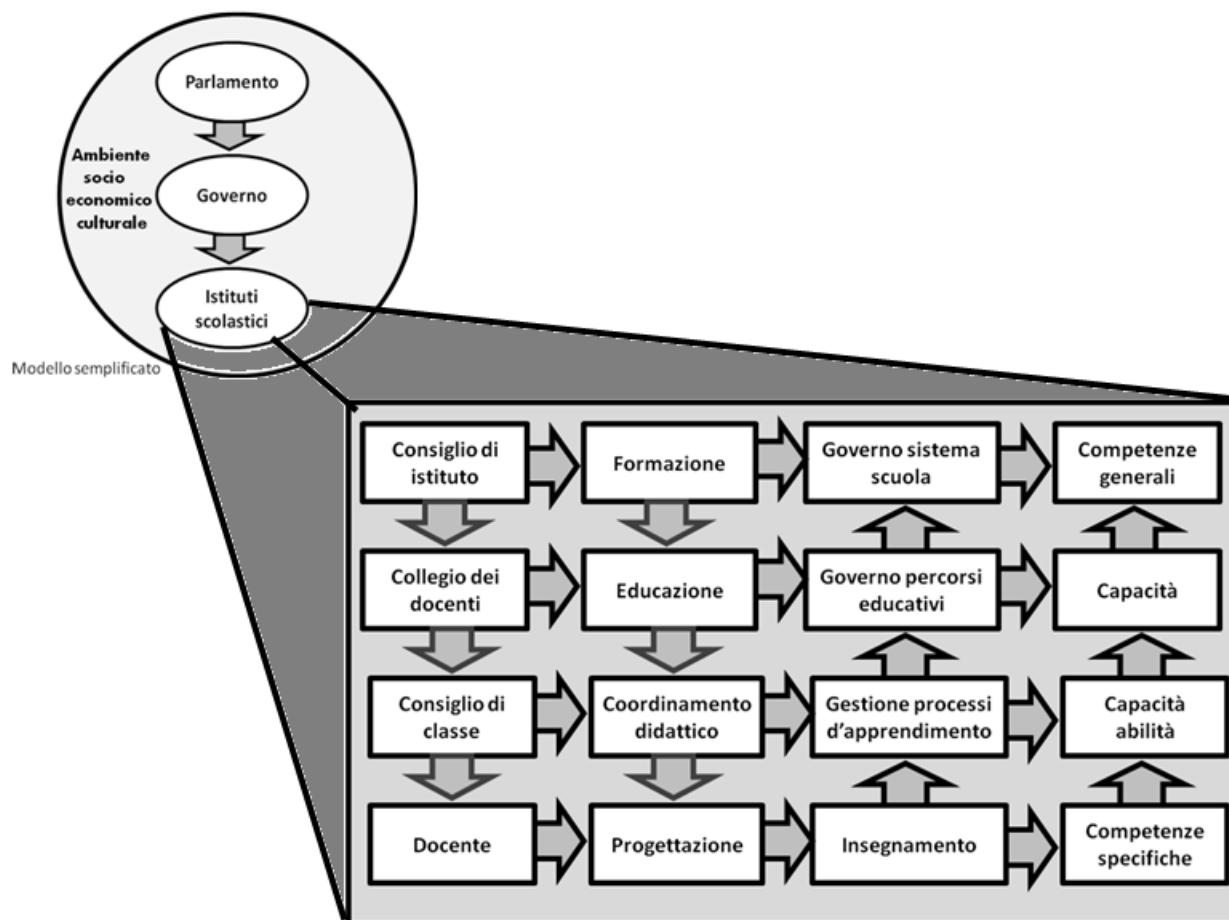
Il nucleo "istituti scolastici", sviluppato in conformità alle norme vigenti³, origina organismi

- **strategici**: il Consiglio di Istituto che *"elabora e adotta gli indirizzi generali⁴"*, *"definisce i "criteri generali della programmazione educativa" e "ha potere deliberante per quanto concerne l'organizzazione e la programmazione della vita e dell'attività della scuola"*;
- che individuano e perseguono obiettivi volti alla realizzazione delle finalità indicate dall'organismo strategico: il Collegio dei docenti: *"cura la programmazione dell'azione educativa"*; *"valuta periodicamente l'andamento complessivo dell'azione didattica per verificarne l'efficacia in rapporto agli orientamenti e agli obiettivi programmati, proponendo, ove necessario, opportune misure per il miglioramento dell'attività scolastica"*;
- **esecutivi** che portano a unità l'attività dei docenti: il Consiglio di classe: *"realizzando il coordinamento didattico"* garantisce la convergenza di tutti gli insegnamenti verso i traguardi educativi individuati dal Collegio dei docenti,
- **operativi** che piegano gli oggetti disciplinari ai traguardi comuni a tutti gli insegnamenti impartiti in una classe

assetto più volte confermato, come è avvenuto nel *"documento fondamentale costitutivo dell'identità culturale e progettuale delle istituzioni scolasticheⁱⁱⁱ"* che recita: *"Il Piano dell'offerta formativa è elaborato dal collegio dei docenti sulla base degli indirizzi generali per le attività della scuola e delle scelte generali di gestione e di amministrazione definiti dal consiglio di circolo o di istituto... Il Piano è adottato dal consiglio di circolo o di istituto"*.

³ Decreto legislativo n° 297 del 1994 - Testo Unico delle disposizioni legislative in materia di istruzione

⁴ Due sono i pilastri dell'educazione indicati dalla legge 53/2003 quello razionale [art. 2 comma a] di cui si tratta in questo scritto, quello etico promosso da comportamenti esemplari.



Si tratta della la piattaforma di lancio verso la finalità del sistema educativo di istruzione e formazione: *“è promosso l'apprendimento .. e sono assicurate a tutti pari opportunità di raggiungere elevati livelli culturali e di sviluppare le capacità e le competenze, attraverso conoscenze e abilità, generali e specifiche ..”*⁵.

Dal modello traspaiono i flussi informativi del sistema: tra questi è fondamentale quello che lega il Governo nazionale agli istituti scolastici, rapporto gestito dal Consiglio di Istituto.

⁵ art. 2 legge n° 53 del 2003 - Delega al Governo per la definizione delle norme generali sull'istruzione e dei livelli essenziali delle prestazioni in materia di istruzione e di formazione professionale

Le comunicazioni che intercorrono tra le due entità veicolano elenchi di **competenze generali**: i traguardi che orientano il servizio⁶, da perseguire in armonia con i vincoli posti dalle competenze specifiche cui i singoli insegnamenti devono sottostare^{7,8}

Il fluire dell'attività della scuola

L'individuazione degli "stati" su cui instaurare il controllo richiede l'analisi dei processi che si sviluppano nella scuola.

"L'elaborazione e l'adozione degli indirizzi generali" è il momento generativo delle attività scolastiche, indirizzi oggetto di studio per il collegio dei docenti che ne estrae e ne scandisce le corrispondenti capacità.

Si propongono gli esiti dell'analisi di primo livello di due competenze generali⁹ che, dal corrente anno, saranno certificate¹⁰ al termine dell'obbligo scolastico :

⁶ Siamo in rotta di collisione con la nota introduttiva alle Indicazioni nazionali del 2010 riguardanti gli obiettivi specifici di apprendimento : *"Le Indicazioni nazionali degli obiettivi specifici di apprendimento per i licei rappresentano la declinazione disciplinare del Profilo educativo, culturale e professionale dello studente a conclusione dei percorsi liceali. Il Profilo e le Indicazioni costituiscono, dunque, l'intelaiatura sulla quale le istituzioni scolastiche disegnano il proprio Piano dell'offerta formativa, i docenti costruiscono i propri percorsi didattici e gli studenti sono messi in condizione di raggiungere gli obiettivi di apprendimento e di maturare le competenze proprie dell'istruzione liceale e delle sue articolazioni"*. La declinazione disciplinare del profilo educativo, culturale e professionale, infatti, sterilizza l'ideazione, la gestione e il monitoraggio dei processi d'apprendimento. La mescolanza di traguardi eterogenei, inoltre, produce confusione: i destinatari della comunicazione sono diversi.

⁷ DPR 297 1999 art 8

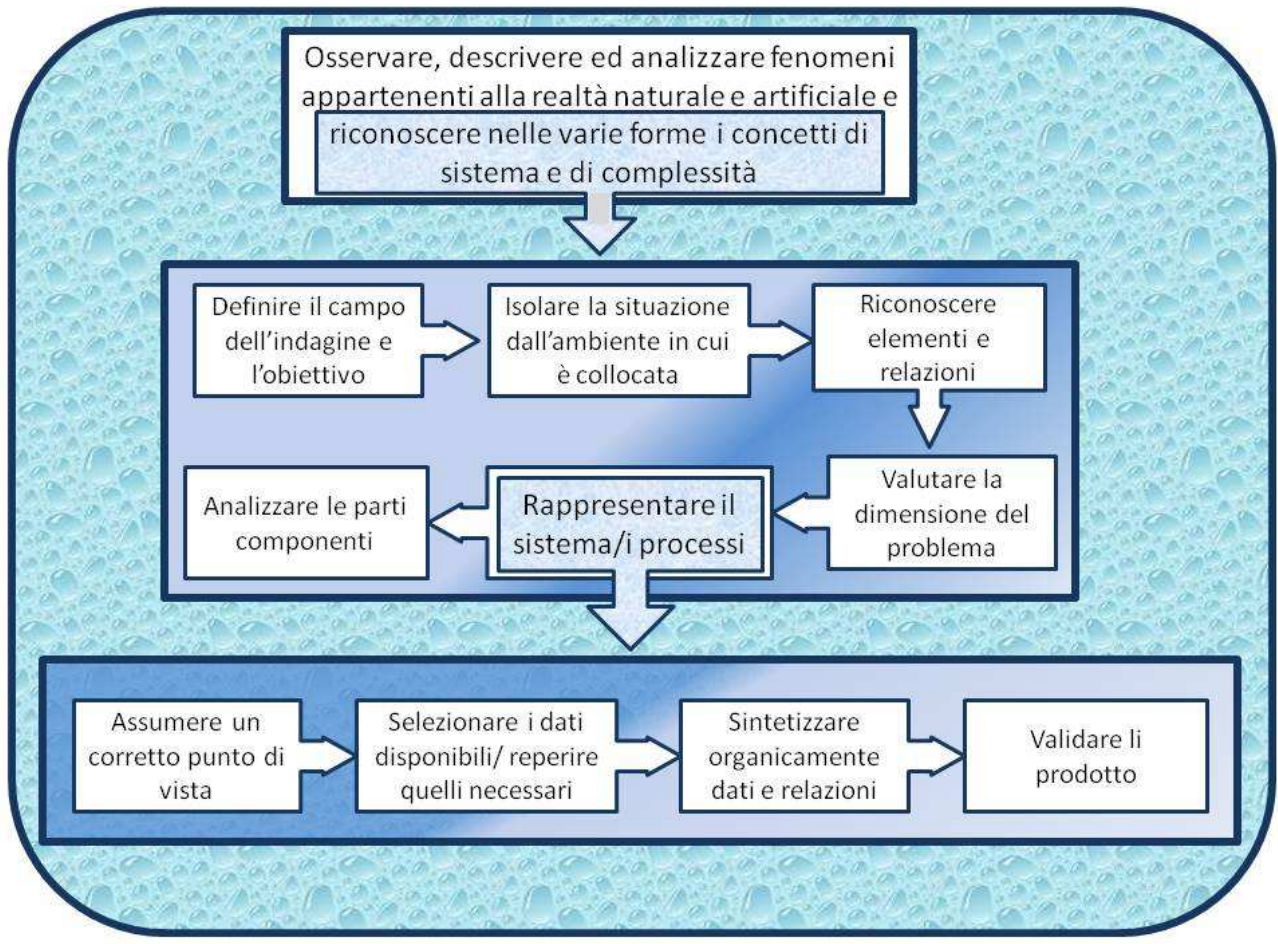
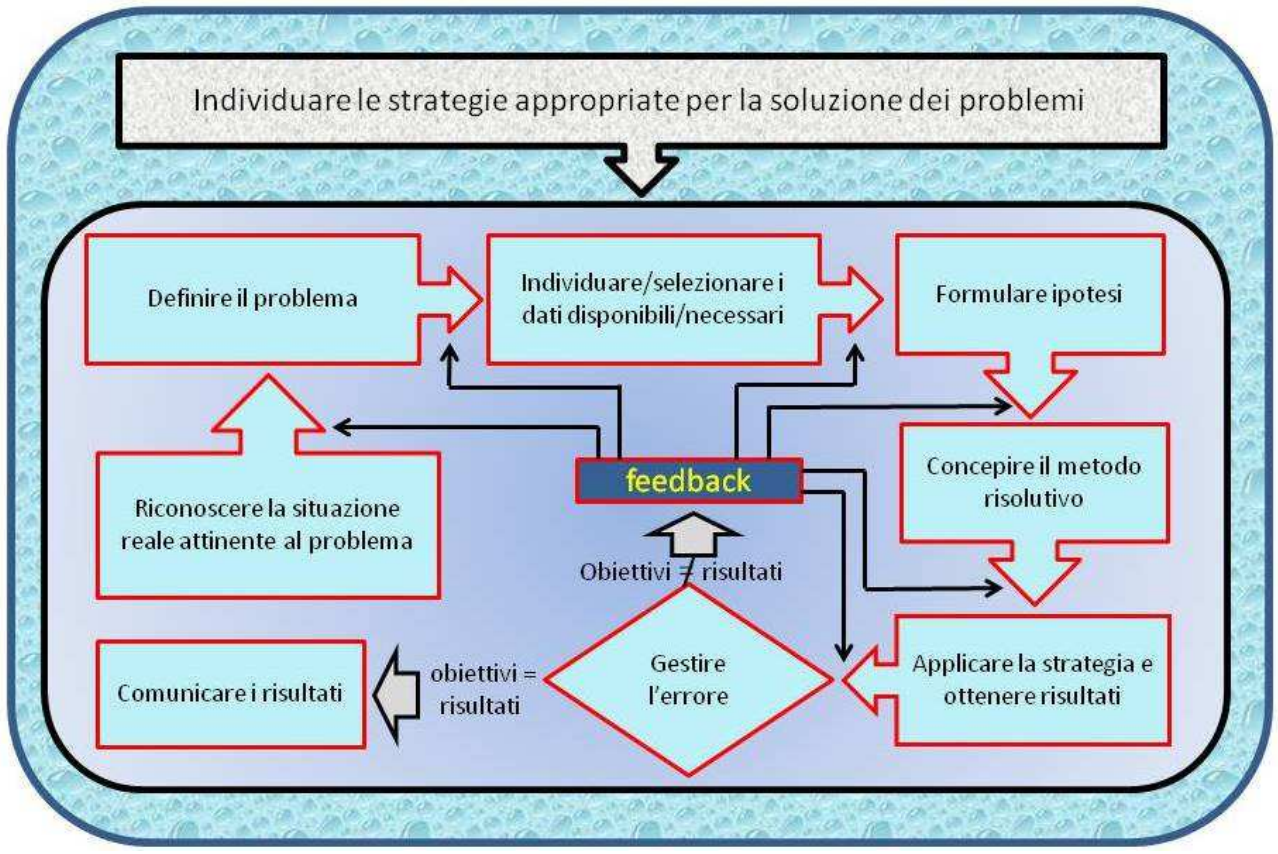
⁸ Il progetto ministeriale Mercurio può essere d'esempio.

Si consideri la competenza generale *"essere in grado di intervenire nei processi di analisi, sviluppo e controllo di sistemi informativi automatizzati"* che, nella classe terza, è approssimabile promuovendo le capacità *"cogliere l'aspetto sistemico"* e *"costruire modelli"* [CFR coordinamento didattico] a cui corrispondono le competenze specifiche [CFR programma di informatica]:

- *Definire problemi attraverso la specificazione dei risultati attesi e dei dati disponibili*
- *Utilizzare opportune strutture di dati per rappresentare semplici problematiche*
- *Esprimere procedimenti risolutivi sotto forma di algoritmi*
- *Controllare la correttezza di algoritmi ed effettuare le necessarie correzioni*
- *Affrontare problemi scomponendoli in parti che, singolarmente risolte, ne formeranno per ricomposizione, la soluzione*
- *Codificare algoritmi*
- *Gestire gli errori*
- *Giustificare le scelte operate*
- *Possedere una visione di insieme del sistema di elaborazione e della sua logica di funzionamento*

⁹ Capacità e competenze sono categorie che, spesso come nel caso in esame, sono considerate coincidenti. CFR in rete: "Competenze: poche idee ben confuse"

¹⁰ Decreto Ministeriale 27 gennaio 2010



L'esplicitazione dettagliata dei traguardi dell'educazione costituisce un'attività essenziale per la "programmazione dell'azione educativa"¹¹: la processualizzazione della capacità, oltre a indirizzare e vincolare la gestione scolastica alla progettazione, rappresenta il momento generativo del monitoraggio degli apprendimenti¹².

Il collegio, definiti e processualizzati gli esiti educativi, formula ipotesi per indicare i criteri da adottare per il relativo conseguimento. Il progetto Mercurio del Miur¹³ può essere d'esempio: i traguardi sono scanditi temporalmente. Per ogni anno scolastico sono indicate due mete, la stella polare di tutti gli insegnamenti.

Un'ulteriore incombenza del collegio riguarda la scelta delle modalità e delle le forme per monitorare i processi evolutivi delle capacità. La scelta è obbligata: la costituzione d'una commissione, organismo consultivo del collegio, che periodicamente rileva il loro stato d'avanzamento¹⁴.

¹¹ Decreto Presidente Repubblica 31 maggio 1974, n. 416 art. 4 lettera a) e lettera c): Il collegio dei docenti "valuta periodicamente l'andamento complessivo dell'azione didattica per verificarne l'efficacia in rapporto agli orientamenti e agli obiettivi programmati, proponendo, ove necessario, opportune misure per il miglioramento dell'attività scolastica"

¹² Si veda Scuola & Azienda n° 30/2003 - Un approccio scientifico alla riforma della scuola http://www.pianetascuola.it/risorse/media/secondaria_secondo/strumenti/strumenti_30/pp_30_41.pdf

¹³ Progetto Mercurio – E' essenziale costruire un progetto comune a cui ciascuna disciplina concorra con la propria specificità di metodi e di oggetti. I principi ispiratori dovrebbero essere quelli di graduare la complessità delle competenze, di favorire la logica connessione fra i diversi contenuti disciplinari, di basarsi sulle esperienze degli allievi. Ciò richiederà, fra l'altro, che per ogni anno si predisponga una scala dei fondamentali traguardi formativi, espressi in modo da essere controllabili e misurabili. Una possibile scansione di obiettivi trasversali, che andranno poi operazionalizzati è la seguente:

In terza

- Cogliere l'aspetto sistemico
- Costruire modelli

In quarta

- Procedere dal generale al particolare (approccio top down)
- Usare e produrre documentazione

In quinta

- Elaborare strategie
- Giungere a consapevoli valutazioni

In altri termini, si tratta di individuare, per ogni anno scolastico, alcuni obiettivi trasversali prevalenti: ad essi tutti i docenti si dedicheranno con particolare sistematicità ed intenzionalità, senza tuttavia escludere che, a seconda delle circostanze, altri possano essere anticipati, ripresi, ampliati, approfonditi.

¹⁴ L'elusione della disposizione riportata in nota VIII deriva dal fatto che le scuole sono rimaste ancorate al tipico punto di vista dell'istruzione d'inizio novecento, fondato sull'idea di un servizio mirato alla trasmissione delle conoscenze disciplinari.

Il fluire dell'attività della scuola - concretizzare le direttive del collegio

I traguardi educativi espressi in termini di capacità implicano l'unitarietà di tutte le attività d'istruzione e

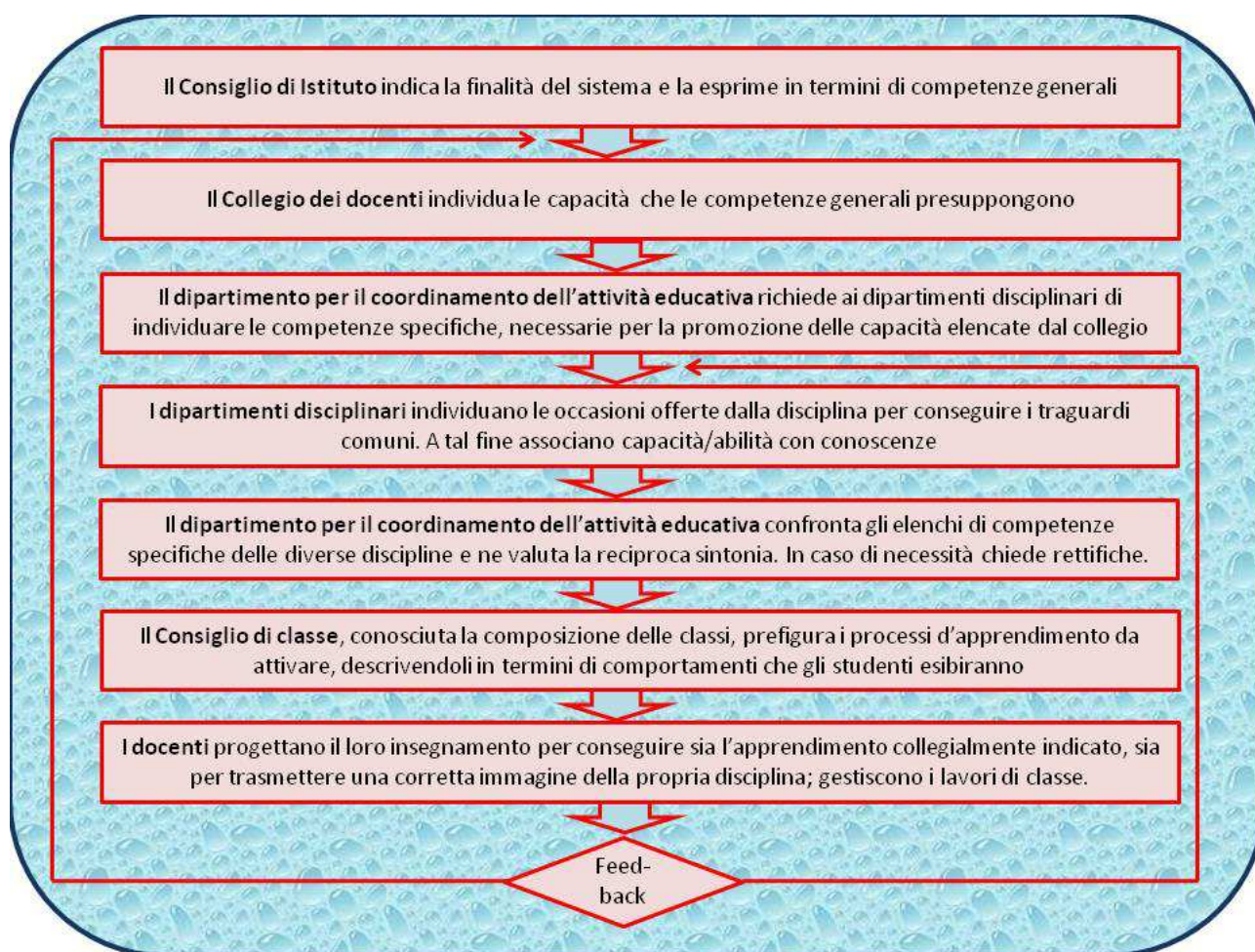
- a) l'insegnamento delle discipline è orientato;
- b) le attività didattiche sono coordinate e le sinergie valorizzate.

La numerosità dei componenti del collegio dei docenti sconsiglia di sviluppare tali problematiche durante le ordinarie convocazioni: la costituzione di una commissione alle sue dipendenze, che interloquisce con i consigli di classe e con i dipartimenti disciplinari, è la scelta obbligata. Il flusso della attività del costituendo organismo potrebbe essere

- a) Acquisire i traguardi educativi e la strategia d'intervento del Collegio;
- b) Formulare richieste ai dipartimenti disciplinari per ottenere l'elencazione delle competenze specifiche da formulare in base alla scansione temporale e alla tipologia degli interventi deliberati dal collegio;
- c) Controllare la coerenza e la sintonia delle elaborazioni dai dipartimenti: saranno compilate delle tabelle sinottiche in cui, per ogni capacità, si affiancheranno, comparandole, le competenze specifiche di tutte le discipline;
- d) Restituire ai dipartimenti le tabelle sinottiche validate e, contestualmente, richiedere la messa a punto di "occasioni d'apprendimento" per esemplificare come possa avvenire la promozione delle competenze specifiche; materiale didattico corredato da una prova che, alla fine percorso, ne controlli l'efficacia.
- e) Interagisce con i consigli di classe per rimuovere eventuali intoppi.

Per quanto riguarda la gestione dei processi d'apprendimento tutto rimane invariato rispetto al passato ma, essendo stato definito il contesto operativo, il consiglio di classe sarà in grado di onorare il mandato ricevuto: la promozione, l'osservazione dell'evoluzione delle **competenze specifiche** degli studenti e la relativa valutazione saranno possibili. Il relativo flusso attraversa le seguenti fasi:

- a) Acquisizione, a inizio anno, delle informazioni relative al gruppo classe;
- b) organizzazione del "*coordinamento didattico*": scansione dei traguardi, espressi in termini di capacità e di abilità;
- c) conferma/reindirizzamento della programmazione iniziale in base alle rilevazioni degli insegnanti;
- d) valutazione periodica delle prestazioni dei singoli studenti.



La funzione docente

Il Pof pluriennale¹⁵ del Istituto d'Istruzione superiore statale G. Parini di Lecco compendia le principali responsabilità degli insegnanti: *“La professionalità del docente è fatta da competenze disciplinari e pedagogico-didattiche più competenze organizzative. Si sviluppa lungo una dimensione individuale coniugata con una dimensione di gruppo. La professionalità si manifesta, attraverso l'insegnamento della propria disciplina, mettendone a frutto le valenze formative. In tale ottica, il Docente:*

1. *Contribuisce alla programmazione dell'attività educativa quale componente del Collegio dei docenti*
2. *Progetta e gestisce, quale membro del Consiglio di classe, i percorsi formativi seguendo gli orientamenti e gli obiettivi indicati dal Collegio dei docenti*
3. *Opera nei gruppi di lavoro e nei Dipartimenti disciplinari per elaborare risposte ai problemi individuati dal Collegio dei Docenti e dai Consigli di Classe*
4. *Progetta e gestisce in classe le occasioni di apprendimento per conseguire sia gli obiettivi collegialmente individuati sia i traguardi della disciplina che insegna*
5. *Comunica ai propri studenti, prima di iniziare una nuova fase del percorso formativo, le competenze che saranno perseguite e valutate al termine dell'attività*
6. *Verifica l'apprendimento degli studenti in relazione agli obiettivi formativi perseguiti Formula una proposta di voto per la valutazione di CdC, corredandola con un sintetico giudizio motivante*
7. *Avanza a CdC richieste e proposte per attività integrative, interventi di recupero etc.*

¹⁵ http://www.isgparinilecco.it/isgparinilecco//index.php?option=com_content&task=view&id=27&Itemid=29

Il punto 6) apre problematiche organizzative fondamentali: la separazione e distinzione delle figure/funzioni del controllore e del controllato. La vita e l'attività scolastiche non rispettano tale postulato, origine dell'ingovernabilità del sistema scuola: i voti assegnati dagli insegnanti esprimono il giudizio sulle prestazioni degli studenti ma, al contempo, sintetizzati, sono il parametro di valutazione sia il lavoro del docente, sia dell'attività d'istituzione. A conferma di tale assunto si ricorda che per conoscere la valutazione dei singoli studenti si legge un tabellone dei voti riga per riga, mentre la lettura per colonne restituisce il grado d'efficacia degli insegnamenti.

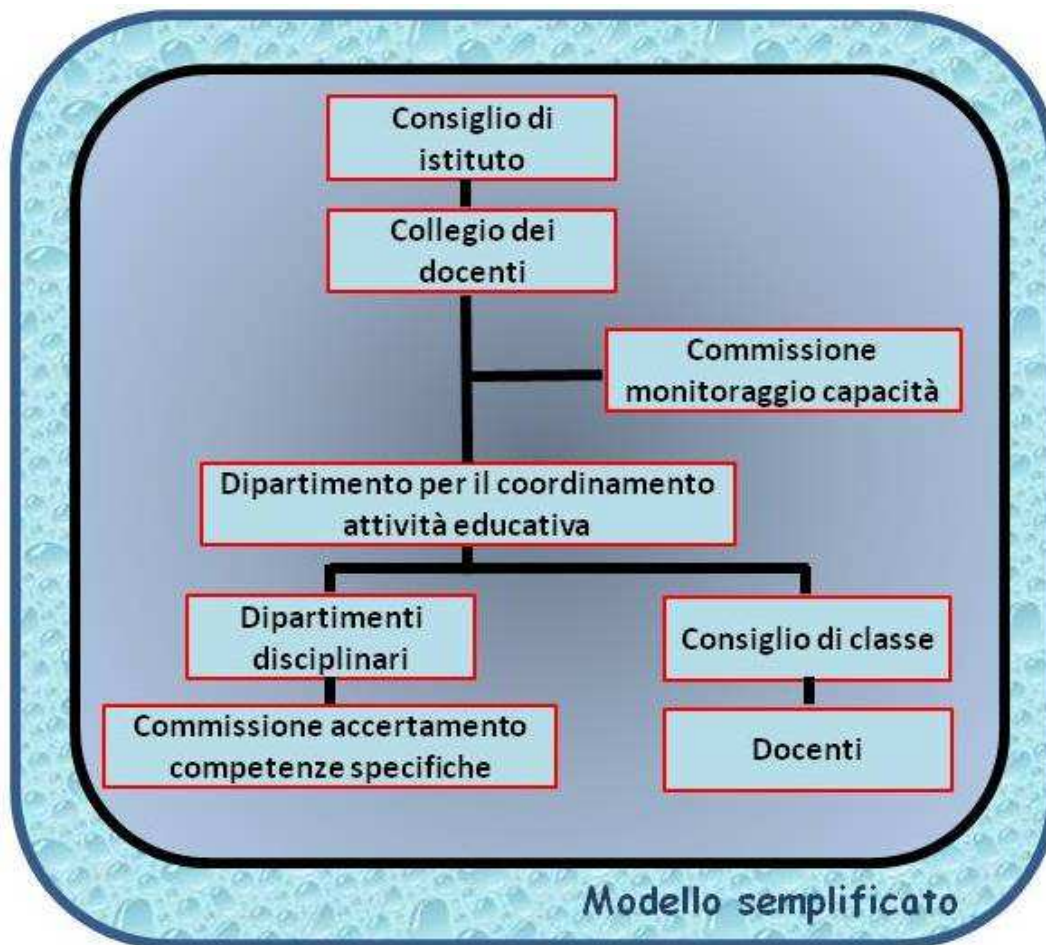
Gli strumenti per superare tale anomalia sono presenti nelle scuole. La progressione dei lavori di classe, infatti, prevede sia un controllo volto a guidare, confermare e riorientare lo studente [valutazione formativa], sia la rilevazione del grado di conseguimento delle competenze specifiche [valutazione sommativa], accertamento avente finalità amministrative. Per riportare alla normalità la gestione scolastica si devono separare le due funzioni, quindi assegnare a soggetti diversi le due modalità d'osservazione. Il monitoraggio dei processi d'apprendimento¹⁶ rimarrà tra le responsabilità degli insegnanti mentre un organismo alle dipendenze dei dipartimenti disciplinari si occuperà della misurazione dei livelli delle competenze che sono state l'oggetto della progettazione didattica del docente.

*I docenti sono dei trainer che operano per valorizzare le
"capacità e le competenze"
dei giovani, per farli trionfare nel mondo*

L'attribuzione a soggetti diversi il compito di effettuare le due rilevazioni è portatrice di un secondo effetto: l'eliminazione dell'ambiguità dell'attuale rapporto docente-allievo. E' noto che l'efficacia del lavoro del maestro varia al variare del grado di fiducia, di confidenza, di lealtà che i giovani nutrono nei confronti dell'adulto: la valutazione sommativa, che comporta l'espressione di un giudizio, intorbisce le relazioni collaborative.

Un'ulteriore conseguenza della separazione delle due funzioni riguarda l'arricchimento informativo del consiglio di classe che disporrà di una base di conoscenza allargata per le operazioni di scrutinio. E' noto che la responsabilità di tale organismo si sostanzia nella valutazione dei processi evolutivi degli studenti.

¹⁶ Il significato di apprendimento, in un sistema finalizzato alla promozione di capacità e di competenze, corrisponde alla persistente modifica del comportamento



Posizionare i punti d'osservazione

Controllo antecedente

- L'ufficio scolastico provinciale valida gli indirizzi generali elaborati e adottati dal Consiglio di istituto
- Il dipartimento per il coordinamento dell'attività educativa compara gli elenchi di competenze specifiche elaborate dai dipartimenti disciplinare per valutarne il parallelismo

Controllo concomitante

- La commissione monitoraggio capacità "valuta periodicamente" la dinamica dei processi d'apprendimento
- I docenti osservano le prestazioni degli alunni [valutazione formativa] per valorizzare o per correggere i comportamenti esibiti (competenze specifiche)

Controllo susseguente

- La commissione accertamento competenze specifiche misura il grado di conseguimento degli obiettivi programmati
- I questionari INVALSI

Follow-up

- Il Consiglio di istituto osserva l'organizzazione della scuola con un macroscopio, strumento che elimina i particolari per far risaltare la struttura e la dinamica, ne valuta l'efficacia.

Controllo di legittimità - Esercitato dal dirigente scolastico su tutti gli atti degli organismi della scuola.

Errori da matita blu

I tre casi sotto riportati mostrano la distanza esistente tra l'ordinari prassi scolastica e la scienza dell'organizzazione, fondamento del pensiero del legislatore.

CASO 1 Il modello imperante è ancora quello universitario, parcellizzato nei diversi dipartimenti disciplinari; ne è un inconvertibile indicatore la composizione delle commissioni che hanno scritto le indicazioni nazionali del 2010¹⁷: la presenza degli accademici era determinante. L'unitarietà, la finalizzazione, il coordinamento e il feed-back del sistema educativo, di istruzione e formazione non sono stati i caratteri guida del loro piano di lavoro.

CASO 2 La mancanza di un'univoca e condivisa terminologia è all'origine del fallimento della torre di Babele: il glossario che accompagna le indicazioni nazionali dei tecnici e dei professionali indirizza la scuola verso analogo insuccesso. In esso si asserisce che "capacità", "abilità" e "competenze" sono sinonimi; l'apprendimento è definito in termini d'apprendimento. Si tratta di una superficialità che deriva dall'acritico riferimento alle raccomandazioni del parlamento europeo il cui significato, nella traduzione italiana, è stato travisato¹⁸.

CASO 3 Nel sito Indire - Costruire i nuovi tecnici - Esperienze e delivery regionali - Organizzazione scolastica¹⁹ è presente un documento dal titolo "Assetto organizzativo" relativo a un percorso sperimentale volto alla definizione dei curricoli scolastici che sedici Istituti Tecnici della regione Puglia hanno seguito; proposta del tutto analoga a quelle presenti negli altri fascicoli del sito Indire: le notazioni che saranno fatte sono generalizzabili. L'analisi di quanto propone il ministero in materia d'organizzazione si fonda sul principio di distinzione tra funzioni della dirigenza e quelle di indirizzo e controllo: il fondamento dei

¹⁷ Decreto Miur n° 26 - 11 marzo 2010

¹⁸ Si veda in rete "Competenze: poche idee ben confuse"

¹⁹ http://nuovitecnici.indire.it/content/index.php?action=lettura&id_m=10049&at_cod=01

decreti delegati del 1974²⁰. Si tratta di una lettura molto, molto importante in quanto la documentazione che appare nella vetrina ministeriale ha la forza necessaria per orientare e per confermare i lavori delle scuole italiane.

Nel documento è scritto:

L'organizzazione - gli attori del processo.

Il dirigente scolastico ha la funzione di

- *Dirigere il processo di definizione dei processi d'uscita;*
- *Predisporre la proposta da sottoporre al Consiglio di Istituto per la definizione degli indirizzi;*
- *Approvare le proposte dei Comitati Tecnici Scientifici e del Coordinamento dei dipartimenti;*
- *Presiedere i CTS e il coordinamento dei dipartimenti;*
- *Responsabilità per lo sviluppo delle competenze.*

Funzioni sistematizzate nello schema conclusivo – *Procedure progettazione curricolo: fasi e macro attività.*

Comparando il modello proposto con la normativa vigente si rileva che

1. Il consiglio di Istituto è espropriato della responsabilità di *“Elaborare e adottare gli indirizzi generali”* in quanto si banalizza il suo intervento e lo si limita alla mera *“approvazione delle proposte elaborate dalla dirigenza”*.

Si tratta della ratifica di quanto ordinariamente avviene nella scuola: rinvenire negli ordini del giorno di un qualsiasi Consiglio di Istituto traccia della citata norma di legge, è cercare un ago nel pagliaio.

2. Si sovverte la finalità del sistema scolastico che, come cardine, ha le capacità degli studenti ^v, capacità da promuovere utilizzando strumentalmente le conoscenze. Gli istituti pugliesi, infatti, si sono mossi in direzione opposta: hanno affidato ai coordinamenti dei dipartimenti disciplinari la responsabilità di definire i profili formativi.

Si tratta di un'impostazione sbagliata anche a livello metodologico: un'attività progettuale ⁱⁱ deve aver inizio dalla definizione dei traguardi da conseguire, espressi in termini di risultati attesi, proseguire con la scomposizione del problema in sottoproblemi, nel rispetto della struttura generale;

3. Il collegio dei docenti è espropriato delle responsabilità relative alla *“programmazione dell'attività educativa”* [T.U. 297/94] in quanto il suo intervento è circoscritto all'approvazione dei profili elaborati dai coordinamenti disciplinari;

.. si potrebbe andare avanti, ma è sufficiente quanto è stato sottolineato.

²⁰ Art 6 della legge 15/2009 - Principi e criteri in materia di dirigenza pubblica: *“Per conseguire la miglior organizzazione del lavoro e di assicurare il progressivo miglioramento della qualità delle prestazioni .. al fine di rafforzare il principio di distinzione tra le funzioni di indirizzo e controllo spettanti agli organi di governo e le funzioni di gestione amministrativa spettanti alla dirigenza .. in modo da garantire la piena e coerente attuazione dell'indirizzo politico degli organi di governo in ambito amministrativo”*.