

Gestione dello stato di criticità organizzativa e gestionale del sistema complesso scuola

Marta Boldi

Abstract:

L'evoluzione del sistema complesso scuola, partendo dalle origini all'autonomia scolastica, spiega il perché della connotazione di *complessità* che ha acquisito nel tempo. Questa sinergia tra organizzazione e istituzione che si è andata definendo ha determinato l'identificazione del leader e del manager in una stessa persona, cioè il Dirigente Scolastico che agisce in funzione del miglioramento continuo. Gli aspetti caratterizzanti della funzione dirigenziale e della Istituzione scolastica diventano: governance, leadership, manager, ricerca, comunicazione, cultura organizzativa, empowerment. La cultura organizzativa, in questo scenario, intesa come condivisione di presupposti, significati, valori e comportamenti, diviene il mezzo utile per il raggiungimento del mandato istituzionale: *la garanzia del successo formativo di ogni studente*.

Parole chiave: Cultura organizzativa; Dirigente scolastico; Istituzioni scolastiche; RAV; Sistema complesso

1. Introduzione

La ricerca definita per conto dell'Ufficio Scolastico Regionale della Toscana vuole provare ad individuare la cultura organizzativa che identifica le istituzioni scolastiche del territorio al fine di offrire supporto formativo e informativo agli attori coinvolti nel mondo scuola (Avallone e Farnese 2005). La cultura organizzativa delle istituzioni scolastiche è un tema trattato da vari autori, sia italiani che stranieri, i quali ne hanno dato una connotazione comprensiva dei fattori che la condizionano, delle conseguenze effettive sulla scuola e dei modi per migliorarla. La cultura organizzativa è un elemento fondamentale in quanto influenza il modo in cui gli insegnanti e gli studenti si relazionano tra loro, o il modo in cui la scuola si organizza e governa, ma anche come si presenta alla comunità. Per questo motivo, è importante che sia oggetto di riflessione e di intervento da parte di tutti gli attori coinvolti. I fattori che determinano la cultura organizzativa scolastica possono essere di vari tipi: *interni*, come ad esempio il tipo di scuola (statale o paritaria), la sua ubicazione, la sua dimensione, il suo corpo docente e il suo rapporto con la comunità locale; oppure *esterni*, vale

Marta Boldi, University of Florence, Italy, marta.boldi@unifi.it, 0000-0001-6667-8592

Referee List (DOI 10.36253/fup_referee_list)

FUP Best Practice in Scholarly Publishing (DOI 10.36253/fup_best_practice)

Marta Boldi, *Gestione dello stato di criticità organizzativa e gestionale del sistema complesso scuola*, © Author(s), CC BY 4.0, DOI 10.36253/979-12-215-0504-7.15, in Vanna Boffo, Fabio Togni (edited by), *La formazione alla ricerca. Il dottorato fra qualità e prospettive future*, pp. 129-136, 2024, published by Firenze University Press, ISBN 979-12-215-0504-7, DOI 10.36253/979-12-215-0504-7

a dire le politiche scolastiche nazionali e locali, le aspettative della società nei confronti della scuola, i cambiamenti sociali e culturali; ma anche *individuali*, quali le convinzioni personali, le esperienze formative e le aspettative professionali. Le conseguenze che una diversa cultura organizzativa scolastica determina possono essere sia positive che negative, generando ad esempio un diverso rendimento scolastico, una soddisfazione o disaffezione del corpo docente, oppure un coinvolgimento più o meno diretto della comunità (Roca 2021). L'Ufficio scolastico ha provato ad individuare i punti di forza e di debolezza della cultura organizzativa delle istituzioni scolastiche del territorio per mettere in atto, come ente preposto, interventi di miglioramento proprio partendo dall'analisi quantitativa del Rapporto di Autovalutazione (RAV) (Serra 2000). Il Rapporto di Autovalutazione, infatti, diviene strumento rilevante per definire la cultura organizzativa, in quanto consente di identificare valori e norme condivisi dalla comunità scolastica, di comprendere il modo in cui la scuola si organizza e si governa, e infine valutare come si presenta alla comunità.

2. Gli antecedenti della ricerca

La ricerca sulla cultura organizzativa nelle istituzioni scolastiche si è sviluppata grazie ad alcuni importanti studi, quali quelli di Elton Mayo (1949) sulle fabbriche Hawthorne, negli anni '50, che hanno dimostrato la significativa influenza sulla produttività del personale dei fattori sociali e psicologici o di Seymour Sarason, negli anni '70 (1982), che grazie al concetto del senso di comunità, ha dimostrato come gli apprendimenti degli studenti siano più efficaci in quelle istituzioni in cui è presente una cultura positiva e collaborativa.

Gli studi di Edgar Schein, negli anni '80, hanno definito la cultura organizzativa come «un modello di presunzioni condivise che un gruppo ha appreso per affrontare i problemi di adattamento esterno ed interno, che ha funzionato abbastanza bene da essere considerato valido e quindi da insegnare ai nuovi membri come pensare, sentire e comportarsi» (1984). Gli studi di Gianfranco Cesarini e Raniero Regni, anni '90, hanno dimostrato che la cultura scolastica è un elemento importante per la promozione dell'innovazione e della qualità dell'istruzione (1999).

Questi risultati hanno portato a un nuovo interesse per la cultura organizzativa, intesa come l'insieme di valori, norme, credenze e atteggiamenti che sono condivisi dai membri di un'organizzazione ed hanno fornito le basi per la ricerca sulla cultura organizzativa nelle istituzioni scolastiche, che ha continuato a svilupparsi negli anni successivi.

Quindi la ricerca sulla cultura organizzativa si è concentrata sul rapporto tra cultura scolastica e apprendimento degli studenti, sui fattori che influenzano la cultura scolastica e sulle strategie per promuovere una cultura scolastica positiva, per poi legarsi ai concetti di leadership, diversità e innovazione, per comprendere la significatività dell'impatto che la stessa ha su tutti questi concetti e viceversa.

3. La filosofia della cultura organizzativa nelle istituzioni scolastiche

La filosofia della cultura organizzativa nelle istituzioni scolastiche è basata sull'idea che la cultura scolastica è un elemento importante per il successo della scuola (Leithwood e Seashore Louis 2022). Una cultura scolastica positiva può promuovere l'apprendimento degli studenti, la leadership scolastica, la diversità e l'innovazione (Weick 1976).

I principi fondamentali che la determinano riguardano allora l'apprendimento degli studenti come fine ultimo, raggiunto grazie ad un ambiente positivo e inclusivo, tutto ciò grazie ad una leadership scolastica adeguata che promuova la diversità e l'inclusione di tutti gli studenti, indipendentemente da razza, religione, etnia, orientamento sessuale o status socioeconomico, come una ricchezza, ma anche l'innovazione e il cambiamento come processi continui e identificativi di ogni realtà scolastica.

Creare una cultura organizzativa scolastica positiva implica allora lo sviluppo di una visione condivisa della scuola, di ciò che dovrebbe essere e di ciò che vuole ottenere; valori e norme comuni che sono da guida a comportamenti e decisioni; un ambiente di fiducia e rispetto, in cui la comunità scolastica si senta al sicuro, in cui sia possibile collaborare e condividere idee e informazioni, e in cui lo sviluppo professionale sia uno strumento necessario per la promozione di una cultura organizzativa scolastica concreta (Angeloni 2008).

4. Gli aspetti identificativi della Cultura organizzativa

Per identificare, stabilire e trasmettere una cultura che rispecchia l'identità è necessario definire quelli che sono aspetti identificativi (Schein 1998):

1. artefatti, ovvero le sue creazioni, che ne sono il livello più visibile e superficiale e caratterizzano l'ambiente fisico e sociale: il layout di uffici, sale e corridoi, gli oggetti ed i simboli, le tecnologie e i saperi tecnici, il linguaggio scritto e parlato, l'abbigliamento, i rituali quotidiani, le cerimonie, ecc. Gli artefatti sono sempre visibili ed osservabili, ma talora non immediatamente decifrabili, come il modo di comunicare agli altri il proprio status nell'organizzazione;
2. vision, obiettivi a lungo termine. Come vorresti fosse strutturata la tua organizzazione? Quali mercati desideri coprire? Quali obiettivi stimolanti vorresti raggiungere? Come in generale vedresti la tua azienda in un futuro?
3. mission, obiettivi a breve/medio termine. Obiettivi più limitati e delle azioni che aiutino a concretizzare la vision nel lavoro di ogni giorno e a raggiungerla;
4. valori, quali sono i valori importanti e che accompagnano nel lavoro di ogni giorno?

5. Il metodo quantitativo nella ricerca

Il metodo quantitativo nella ricerca sulla cultura organizzativa nelle istituzioni scolastiche si basa sull'idea che la cultura scolastica può essere misurata e compresa attraverso la raccolta e l'analisi di dati numerici (Ministero Istruzione e Merito).

I dati analizzati sono presi da Scuola in chiaro > RAV > INDICATORI. In questa pagina si presentano diverse sezioni e sottosezioni, ognuna contiene una serie di dati in percentuale che le singole istituzioni scolastiche inseriscono e che, rapportate ai riferimenti provinciali, regionali e nazionali, permettono alle stesse di comprendere il livello raggiunto per ogni indicatore e di conseguenza dove concentrare le future azioni per migliorare.

I dati numerici ottenuti sono analizzati secondo le modalità declinate nella guida per l'autovalutazione; pertanto, in base ai criteri presenti viene data una lettura complessiva dei dati provinciali (provincia di Firenze essendo capoluogo, la più numerosa e quindi rappresentativa) e regionali. In sintesi, in base alle rubriche di valutazione presenti in ciascuna area viene espresso un giudizio a partire dal criterio di qualità, utilizzando una scala di possibili situazioni: 1 (Molto critica), 3 (Con qualche criticità), 5 (Positiva) e 7 (Eccellente). Le situazioni 2, 4 e 6 non sono descritte, permettendo così di trovare una corrispondenza parziale rispetto alle situazioni descritte. Il campo in questo caso è aperto, e verranno seguiti i criteri declinati nel manuale quali *completezza, accuratezza e qualità dell'analisi*.

Il metodo quantitativo ha diversi vantaggi, in quanto permette di fornire una visione più completa della cultura scolastica rispetto a metodi che si concentrano su un piccolo numero di individui. In secondo luogo, il metodo quantitativo consente di utilizzare tecniche statistiche per identificare le tendenze, le correlazioni e le relazioni causali tra le variabili. Ciò può aiutare i ricercatori a comprendere meglio la complessità della cultura scolastica. Va comunque ricordato che i dati derivano dal RAV, che in quanto rapporto di autovalutazione deriva spesso da interpretazioni e non necessariamente da un confronto di idee.

6. L'analisi del RAV – Rapporto di Autovalutazione

Il RAV mette in luce alcune dimensioni rappresentative della cultura, quali quella ideologica, relazionale, gestionale e didattica. Nello specifico, dall'analisi delle diverse sezioni si ottengono dati significativi al nostro scopo.

7. Il Contesto e gli artefatti

Nell'area contesto che nella nostra analisi identifichiamo con gli artefatti, cioè ciò che è visibile immediatamente, sono riportati i dati relativi alla popolazione scolastica (composizione, status socio economico e culturale delle famiglie degli studenti, studenti in ingresso nel II ciclo presenti nel ciclo precedente); territorio e capitale sociale (disoccupazione, immigrazione); risorse economiche

e materiali (edifici della scuola, edilizia e rispetto delle norme sulla sicurezza, attrezzature e infrastrutture); risorse professionali (caratteristiche del dirigente scolastico/coordinatore delle attività educative e didattiche, caratteristiche dei docenti, presenza di altre figure professionali, caratteristiche del direttore/referente dei servizi generali e amministrativi, caratteristiche del personale ATA).

Al fine della nostra ricerca è importante sottolineare come molti di questi aspetti non siano direttamente gestibili dal dirigente, sono semplicemente dati di fatto a cui il dirigente stesso deve adeguarsi (Barnard 1938). Pertanto, non potrà intervenire sulla composizione dello status socio economico della popolazione scolastica e/o della disoccupazione e immigrazione, o sulla composizione degli edifici scolastici che è demandata ai Comuni e/o alla Città Metropolitana, inoltre la dotazione del personale scuola è gestita in primis a livello Ministeriale e a cascata dagli Uffici Scolastici Regionali ed infine da quelli provinciali, altresì il dirigente non può selezionare il personale in base a caratteristiche determinanti ma l'assegnazione segue la normativa basata su graduatorie. Allo stesso tempo questi dati si rivelano utili per comprendere il contesto in cui il dirigente opera, alle azioni messe in atto per far fronte a quelli che sono dati di fatto e al fine di fornire degli strumenti utili per far fronte ad un contesto non sempre favorevole (Boccia e De Luca 2017).

8. Gli Esiti e la Vision

I valori presenti alla voce *esiti*, relativi ai risultati scolastici, alle prove standardizzate e ai risultati a distanza, esprimono l'efficacia di un processo educativo; che coinvolge attivamente tutti gli attori della comunità scolastica.

Ogni Istituzione scolastica è un sistema complesso votato al raggiungimento del suo mandato istituzionale che è la garanzia del successo formativo di ogni studente (Romei 1995). La sezione riservata agli esiti permette una riflessione finalizzata a sostenere il percorso scolastico e il successo formativo di ogni studente, un obiettivo a lungo termine che si pone come Vision di ogni Istituzione scolastica. In questa parte sono riportati i dati relativi ai risultati scolastici negli scrutini e negli esami di stato (esiti degli scrutini, trasferimenti e abbandoni); i risultati nelle prove standardizzate nazionali di italiano, matematica e inglese (risultati degli studenti nelle prove standardizzate nazionali, variabilità dei risultati nelle prove standardizzate nazionali, effetto scuola); competenze chiave europee (insieme delle competenze definite nel quadro per le competenze chiave europee per l'apprendimento permanente adottate dal parlamento europeo e dal consiglio dell'unione europea con la raccomandazione del 22 maggio 2018); risultati a distanza (risultati degli studenti nelle prove standardizzate nazionali conseguiti nei gradi scolastici successivi, prosecuzione negli studi universitari [scuole II ciclo], rendimento negli studi universitari [scuole II ciclo], inserimenti nel mondo del lavoro [scuole II ciclo]). I criteri di qualità su cui si basa l'autovalutazione riguardano i risultati raggiunti dagli studenti relativamente al percorso di studio, alle prove standardizzate nazionali in relazione ai livelli di

partenza e alle caratteristiche del contesto e alle competenze chiave europee. In questa sezione si considerano anche il percorso successivo all'uscita da scuola, cioè il successo nei percorsi di studio e di lavoro.

9. I Processi e la Mission

La sezione *processi - pratiche educative e didattiche*, inerente al curriculum, alla progettazione e alla valutazione, ma anche all'ambiente di apprendimento, all'inclusione e all'orientamento, rappresenta i valori e i principi alla base della cultura organizzativa, che promuovono un ambiente di apprendimento partecipativo, i comportamenti e le relazioni che ne sono le manifestazioni concrete, le strutture e i processi che favoriscono flessibilità, innovazione e sperimentazione.

Infine dalla valutazione di *processi - pratiche gestionali e organizzative*, intese come organizzazione della scuola, valorizzazione risorse umane, integrazione con territorio e famiglie, si comprende quanto sia definita la vision della scuola e condivisa la mission, quanto gli obiettivi siano chiari, misurabili, raggiungibili, rilevanti e coerenti, quanto i processi della scuola siano definiti e documentati, e quanto la scuola investa su formazione e sviluppo di competenze, su un ambiente di lavoro positivo e motivante, e che riconosca e valorizzi il personale scolastico.

I processi riguardano le pratiche educative/didattiche e gestionali/organizzative, che interpretiamo come le azioni che aiutano a concretizzare la vision nel lavoro di ogni giorno e a raggiungerla. Le pratiche educative e didattiche si suddividono nell'area curriculum, progettazione e valutazione (curriculum comprese le attività di arricchimento dell'offerta formativa, progettazione didattica, intese come scelte metodologiche, pedagogiche e didattiche adottate dai docenti collegialmente, prove strutturate per classi parallele rivolte agli studenti, valutazione dei percorsi per le competenze trasversali e per l'orientamento [PCTO] [scuole II ciclo] intese come criteri e di modalità impiegati per valutare il livello di apprendimento degli studenti); ambiente di apprendimento ('Dimensione organizzativa' fa riferimento alla gestione di spazi, attrezzature e tempi e alla flessibilità del loro utilizzo in funzione della didattica; 'Dimensione metodologica' fa riferimento all'utilizzo di diverse metodologie didattiche funzionali all'apprendimento degli studenti, 'Dimensione relazionale' fa riferimento all'attenzione della scuola allo sviluppo di un clima di apprendimento positivo e alla trasmissione di regole di comportamento condivise); inclusione e differenziazione (attività di inclusione cioè le azioni, modalità di lavoro e strumenti che la scuola adotta per favorire l'inclusione degli studenti con bisogni educativi speciali, attività di recupero e potenziamento, cioè azioni, modalità di lavoro e strumenti che la scuola adotta per favorire il recupero e il potenziamento degli studenti); continuità e orientamento (azioni intraprese dalla scuola per assicurare la continuità educativa nel passaggio da un ordine di scuola all'altro, per orientare gli studenti alla conoscenza di sé e alla scelta degli indirizzi di studio successivi e – per le scuole del secondo ciclo – all'orientamento al lavoro e alle professioni, per arricchire la formazione degli studenti con percorsi finalizzati all'acquisizione di competenze trasversali e per l'orientamento scolastico e lavorativo).

Le pratiche gestionali e organizzative interessano l'orientamento strategico e l'organizzazione della scuola (monitoraggio periodico delle attività, individuazione di ruoli di responsabilità e definizione dei compiti per il personale, assegnazione delle risorse per la realizzazione dei progetti coerenti con le finalità della scuola e con i fabbisogni formativi degli studenti e del personale della scuola); sviluppo e valorizzazione delle risorse umane (aggiornamento professionale, individuazione, riconoscimento e utilizzo delle competenze del personale, attività in gruppi di lavoro ed alla condivisione di strumenti e materiali didattici); integrazione con il territorio e rapporti con le famiglie (capacità della scuola di promuovere reti e accordi con il territorio a fini formativi, coinvolgere le famiglie nei diversi aspetti della vita scolastica).

I criteri di qualità riguardano la capacità della scuola di predisporre azioni utili a raggiungere gli obiettivi e i traguardi di apprendimento degli studenti tenendo conto delle esigenze del territorio, anche attraverso condizioni organizzative, metodologiche e relazionali adeguate. La stessa, tenendo conto delle esigenze specifiche di ogni studente, porta avanti percorsi di recupero e potenziamento favorendo e promuovendo l'inclusione, il rispetto e la valorizzazione delle diversità. Al fine del raggiungimento del mandato istituzionale, la scuola garantisce e promuove la continuità e l'orientamento personale, scolastico e professionale degli studenti, anche attraverso la realizzazione di adeguati percorsi per le competenze trasversali e per l'orientamento degli studenti. La scuola porta avanti un'azione di monitoraggio costante così da migliorare le azioni risultate deficitarie. Fondamentale risulta l'attribuzione di ruoli e compiti specifici al fine di garantire la funzionalità del sistema scolastico anche attraverso una formazione/aggiornamento continua e mirata alle esigenze emergenti. Infine, promuove reti con il territorio e il coinvolgimento attivo delle famiglie per creare azioni partecipate.

10. Riflessioni finali ed impatto della ricerca

La ricerca in atto, non esaustiva ai fini della determinazione della cultura organizzativa delle istituzioni scolastiche del territorio, vuole essere uno spunto di riflessione e di discussione per comprendere almeno in parte gli aspetti caratterizzanti le scuole fiorentine e toscane (Romei 2000). Vuole essere un punto di partenza per improntare azioni di formazione e informazione rivolte alle istituzioni scolastiche e agli operatori coinvolti, così da comprendere dove è più utile e necessaria una azione mirata (D'Addazio 2022).

Consapevole della complessità dell'indagine messa in atto e della mancanza di dati specifici che richiederebbero il coinvolgimento diretto degli attori appartenenti al mondo scuola, con interviste e focus group, un limite oggettivo di una tale ricerca rimane pertanto il coinvolgimento in prima persona di un campione significativo, data la vastità del personale che ruota nell'universo scuola, poiché ciò renderebbe la ricerca lunga da un punto di vista temporale e dispendiosa in termine di ricercatori da coinvolgere.

Riferimenti bibliografici

- Angeloni, G. 2008. *Organizzazioni scolastiche e reculturing trasformativo. Un modello culturale per la formazione in servizio*. Roma: Anicia.
- Avallone, F., e M.L. Farnese. 2005. *Culture organizzative. Modelli e strumenti di intervento*. Milano: Guerini studio.
- Barnard, C. 1938, *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press (trad. it. 1970. *Le funzioni del dirigente*, a cura di P. Bontadini. Torino: UTET).
- Boccia, P., e A.M. De Luca. 2017. *Pratica quotidiana per la governance della scuola. Indicazioni operative per i dirigenti scolastici*. Roma: Anicia.
- Cesarini, G., e R. Regni. 1999. *Autonomia e empowerment. L'educazione e le nuove frontiere dell'organizzazione*. Roma: Armando Editore.
- D'Addazio, M. 2022. *Il Dirigente tecnico ed il Dirigente scolastico nel sistema di istruzione e formazione. Verso il conseguimento della destinazione di scopo*. Roma: Anicia.
- Leithwood, K., e K. Seashore Louis. 2022. *Leadership educativa e apprendimento degli studenti: implicazioni per le politiche e per le pratiche formative*. Roma: Anicia.
- Mayo, E. 1949. *The Social Problems of an Industrial Civilization*. London: Routledge and Kegan Paul (trad. it. 1969. *I problemi umani e socio-politici della civiltà industriale*, Torino: UTET).
- Ministero Istruzione e Merito. Sistema Nazionale di Valutazione [online]. *Il Rapporto di Autovalutazione*. <<https://snv.pubblica.istruzione.it/snv-portale-web/public/scuole/rav>> (2024-02-01).
- Roca, E. 2021. "Organizzazione scolastica ed apprendimento organizzativo. Una sfida per il governo dell'incertezza, tra flessibilità, creatività ed accomodamento situazionale." *Edscuola*. <<https://www.edscuola.eu/wordpress/?p=149497>> (2024-02-01).
- Romei, P. 1995. *Autonomia e progettualità. La scuola come laboratorio di gestione della complessità sociale*. Scandicci: La Nuova Italia.
- Romei, P. 2000. *L'organizzazione come trama. Fondamenti per la conoscenza e lo studio dei fenomeni organizzativi*. Padova: Cedam.
- Sarason, S.B. 1982. *The Culture of the School and the Problem of Change*. Boston: Allyn & Bacon.
- Serra, L. 2000. *Cultura organizzativa e autovalutazione nella scuola che cambia*. Roma: Armando Editore.
- Schein, E.H. 1984. "Coming to a New Awareness of Organizational Culture." *Sloan Management Review*, 25 (trad. it. 1986. "Verso una nuova consapevolezza della cultura organizzativa." In *Le imprese come cultura*, a cura di P. Gagliardi, 395-415. Torino: Isedi.
- Schein, E.H. 1998. *Cultura d'azienda e leadership. Una prospettiva dinamica*. Milano: Guerini e Associati.
- Weick, K.E. 1976. "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems." *Administrative Science Quarterly* 21 (1): 1-19.