Federico Butera
Angelo Fasulo
Bruno Coppola
Eugenio Nunziata

ORGANIZZARE LE SCUOLE NELLA SOCIETÀ DELLA CONOSCENZA

Carocci editore

Federico Butera Bruno Coppola
Angelo Fasulo Eugenio Nunziata

Organizzare le scuole nella società della conoscenza

Con contributi di
Maurizio Carbognin, Patrizia Cinti, Danilo Collevecchio, Marco Di Luzio

Carocci editore

Indice

Introduzione

Parte prima. La scuola come organizzazione che produce e condivide conoscenza

17 **1** **Una scuola eccellente nell'"economia della conoscenza"**
di *Federico Butera*

17 1.1. L'istituto scolastico come organizzazione
18 1.2. Lo scenario di fronte agli istituti scolastici: lo sviluppo di una economia della conoscenza e la crescita esponenziale dei *knowledge workers*
21 3. Il ruolo degli istituti scolastici nella generazione della conoscenza e nella formazione delle alte professionalità
23 1.4. L'idea di servizio dell'istituto scolastico
25 1.5. La natura dell'organizzazione dell'istituto scolastico
27 1.6. Il modello organizzativo tendenziale dell'istituto
30 1.7. Cambiamento ordinamentale, cambiamento osmotico e cambiamento processuale nella scuola

35 **2.** **Autonomia scolastica ed evoluzione organizzativa dell'istituto**
di *Bruno Coppola*

35 2.1. Evoluzione delle logiche di funzionamento dell'istituto scolastico
37 2.2. Principi di organizzazione dell'istituto scolastico dell'autonomia
2.2.1. Modelli di funzionamento / 2.2.2. Le dimensioni organizzative / 2.2.3. I servizi e il sistema "cliente" / 2.2.4. I processi / 2.2.5. Le strutture / 2.2.6. I ruoli lavorativi / 2.2.7. Il sistema di governo e di direzione / 2.2.8. I sistemi operativi e di regolazione: il POF / 2.2.9. I sistemi operativi e di regolazione: la valutazione / 2.2.10. Il sistema di gestione e sviluppo professionale dei docenti / 2.2.11. I sistemi per la condivisione della conoscenza negli istituti
58 2.3. Il posizionamento dell'istituto nel sistema scolastico
59 2.4. Il modello interpretativo del funzionamento dell'istituto come impresa della conoscenza
61 2.5. Sette proposte chiave per un nuovo "statuto" dell'istituto scolastico

65 **3. Modello organizzativo e gestione degli incarichi di istituto. Il caso dell'Itis "Galileo Galilei" di Livorno**
di *Marco Di Luzio* e *Antonia D'Elia*

65 3.1. Presentazione dell'istituto
66 3.2. Obiettivi e contenuti del progetto
67 3.3. Modello di funzionamento di istituto
68 3.4. Attori coinvolti e piano di lavoro
68 3.5. Il lancio del progetto
69 3.6. Pianificazione delle attività e progettazione
70 3.7. Fase di sperimentazione
71 3.8. Fattori critici e di successo del progetto e trasferibilità dell'esperienza
71 3.9. Soluzioni realizzate
73 3.10. Risultati conseguiti
74 3.11. Documento di riprogettazione del processo "programmazione-elaborazione del Pof"

Parte seconda. La gestione degli istituti scolastici: sviluppo di metodi e sistemi di gestione

83 **4. Il piano dell'offerta formativa come atto organizzativo**
di *Bruno Coppola*

83 4.1 L'offerta formativa diviene materia di "pianificazione strategica" dell'istituto
84 4.2. Il processo di definizione del Pof
89 4.3. Fattori critici di successo nella definizione del Pof
90 4.4. Usi e vantaggi del Pof

93 **5. La rilevazione dei fabbisogni dal territorio per la formulazione del Pof di istituto. Il caso del Circolo Didattico "Giuseppe Tovini" di Esine (Bs)**
di *Angelo M. Fasulo*

93 5.1. Presentazione dell'istituto
94 5.2. Il progetto di istituto e le iniziative in corso
95 5.3. Organizzazione interna e livelli di partecipazione
95 5.4. Esigenze di partenza
96 5.5. Oggetto, obiettivi dell'intervento e attori coinvolti
97 5.6. Approccio dell'intervento e piano di lavoro
98 5.7. Lancio e avvio del progetto
99 5.8. Pianificazione delle attività e progettazione degli strumenti
102 5.9. Sperimentazione
104 5.10. Soluzioni realizzate e risultati conseguiti
106 5.11. Fattori critici di successo del progetto e trasferibilità dell'esperienza

6. L'autovalutazione per l'orientamento dell'offerta formativa
di *Eugenio Nunziata*

111 6.1 La definizione del sistema di valutazione nella istituzione scolastica
6.1.1. L'adozione di un metamodello per l'autovalutazione / 6.1.2. Condividere uno schema rappresentativo dell'organizzazione scolastica / 6.1.3. L'individuazione delle variabili oggetto di valutazione

6.2. La gestione del sistema di valutazione di istituto
6.2.1. Il ciclo di programmazione, valutazione e controllo di un istituto / 6.2.2. Valutazione e apprendimento organizzativo / 6.2.3. Valutazione e ambiti decisionali / 6.2.4. Il processo di valutazione all'interno dell'istituto: chi fa cosa, quando, con chi si relaziona

131 **7. Il sistema degli indicatori per la valutazione di istituto**
di *Danilo Collevecchio* ed *Eugenio Nunziata*

7.1 Ipotesi di lavoro: l'autovalutazione per l'area Risultati del processo di apprendimento

8. Autovalutazione di istituto: un'esperienza sull'apprendimento. Il caso ITGS "Vincenzo Cardarelli" di La Spezia
di *Bruno Coppola*

155 8.1. Presentazione dell'istituto
157 8.2. Mutamenti in atto e problemi aperti per l'istituto
157 8.3. Esigenze di partenza, obiettivi dell'intervento, attori coinvolti
158 8.4. Oggetto, contenuti, approccio dell'intervento e piano di lavoro
159 8.5. Avvio del progetto nell'istituto
161 8.6. Fase di sviluppo delle attività
163 8.7. Coinvolgimento della macchina operativa
163 8.8. Importanza degli strumenti
164 8.9. Definizione del sistema delle responsabilità
164 8.10. Fase di sperimentazione
166 8.11. I risultati del progetto

9. La scuola come comunità professionale
di *Angelo M. Fasulo*

9. La professione come modello di riferimento per gli operatori della scuola
9.2. Lo sviluppo della professione di insegnante negli istituti
9.2.1. Il ruolo dell'insegnante e i recenti cambiamenti normativi e contrattuali / 9.2.2. I ruoli temporanei frutto di incarico come strumento di flessibilità organizzativa / 9.2.3. La formazione "permanente" per lo sviluppo delle competenze individuali e dell'istituto / 9.2.4. La valutazione e l'autovalutazione

come processo continuo / 9.2.5. Gestire il curriculum individuale e registrare le esperienze / 9.2.6. Costruire una carriera professionale degli insegnanti / 9.2.7. La diversificazione delle esperienze e la mobilità professionale / 9.2.8. Ruoli e strutture di istituto a supporto dello sviluppo professionale dell'insegnante

9.3. Lo sviluppo della professione di dirigente scolastico
9.3.1. Il contesto di riferimento e il ruolo del capo di istituto / 9.3.2. Il ruolo del capo di istituto in quattro paesi europei / 9.3.3. I sistemi di gestione e di valutazione del dirigente scolastico / 9.3.4. La valutazione dei capi di istituto nell'a.s. 1999-2000 / 9.3.5. L'evoluzione del contesto istituzionale e le prospettive per la valutazione dei dirigenti scolastici

10. Incarichi di istituto: una proposta organizzativa. Il caso della scuola media statale "Giorgio La Pira" di Sarezzo (Bs)
di *Angelo M. Fasulo*

201 10.1. Presentazione dell'istituto
205 10.2. Gli obiettivi e i contenuti del progetto
208 10.3. Il processo di realizzazione del progetto
213 10.4. I risultati del progetto

Parte terza. Le scuole in rete: cooperazione, comunicazione, condivisione delle conoscenze, comunità professionali

11. Reti di scuole e scuole in rete
di *Maurizio Carbognin*

224 1.1. Progetti, accordi di cooperazione, reti organizzative
227 1.2. Le diverse tipologie di reti nel sistema dell'istruzione: perché le scuole e gli enti locali hanno bisogno di reti organizzative?
11.2.1. Rete di governo e sviluppo del sistema scolastico locale / 11.2.2. Rete tecnico-gestionale interna alla filiera dell'istruzione ed estesa ai soggetti del territorio / 11.2.3. Rete dell'offerta formativa: macro impresa della formazione / 11.2.4. Le indicazioni delle esperienze già sviluppate: i fattori di successo di una rete

12. Una rete per costruire la rete. Il caso delle scuole del Distretto di Monterotondo e Mentana (Roma)
di *Patrizia Cinti*

239 12.1. Il contesto e gli obiettivi del progetto
240 12.2. Attori coinvolti e piano di lavoro
241 12.3. La metodologia di lavoro adottata
242 12.4. Risultati raggiunti e trasferibilità dell'iniziativa
246 12.5. Le regole della rete
248 12.6. I tempi e le modalità di implementazione

Bibliografia

Introduzione

L'attenzione prevalente nel dibattito sulla riforma della scuola è stata tradizionalmente riservata alla dimensione pedagogica (che cosa e come insegnare, per quanto tempo ecc.) e alla dimensione politico-sindacale (stipendi, rapporto pubblico-privato, investimenti ecc.). Queste ultime sono certamente dimensioni cruciali, ma ve ne è una terza che gode di scarso spazio nel dibattito pubblico: l'organizzazione ed il funzionamento reale della scuola come comunità professionale, come luogo dove viene erogata l'istruzione e dove avviene l'apprendimento. Organizzazione dell'istituto come risorsa, quindi, come strumento per creare e sviluppare efficacia ed efficienza necessarie a raggiungere gli obiettivi dal piano formativo di istituto.

Questo è, dunque, un libro di management per l'*organizzazione dei nuovi istituti che nascono dall'Autonomia scolastica*, destinato a dirigenti scolastici, insegnanti, studiosi ed esperti della scuola. Gli autori hanno evitato accuratamente di proporre modelli astratti provenienti da altri contesti. Si è cercato di sistematizzare e presentare un patrimonio di studi e di esperienze sviluppate all'interno del sistema scolastico italiano. Esso è stato riletto alla luce dei più appropriati paradigmi organizzativi che oggi regolano molte altre organizzazioni che basano il loro successo sulla conoscenza e sulla competenza professionale.

Un libro che intende proporre *orientamenti e soluzioni metodologiche* praticabili arricchite da alcuni casi di Istituti che hanno già avviato questo percorso con l'assistenza degli stessi autori.

Gli autori – studiosi e consulenti di management – non sono professionisti della scuola e non vivono all'interno di essa il centro della loro professione, ma hanno avuto l'opportunità di coordinare i progetti nell'ambito di un ampio programma di cambiamento organizzativo che ha coinvolto la più grande istituzione formativa del nostro paese. Ciò ha dato loro la possibilità di attingere spunti, modelli di funzionamento, suggestioni, dalla pratica corrente degli istituti scolastici visitati nel corso di quattro anni di lavoro.

Il sistema dell'istruzione da alcuni anni è oggetto di profondi cambiamenti, ed altri ancora sono prevedibili per il prossimo futuro. Sotto la spinta delle evoluzioni del sistema economico-sociale circostante e delle pressanti attese dei vari attori sociali che beneficiano del servizio scolastico, stanno evolvendosi norme, assetti istituzionali, ruoli, competenze ed autonomie amministrative, percorsi curriculari, organizzazione, contenuti e modalità didattiche.

Di fronte a questo scenario, in molti – vertici politici, dirigenza amministrativa, operatori della scuola, studiosi – avvertono l'esigenza di identificare gli impatti che tali trasformazioni comportano sul piano dell'organizzazione del lavoro, delle tecnologie, delle persone, nell'ambito delle istituzioni scolastiche e delle strutture amministrative, centrali e periferiche.

L'esigenza di assecondare le trasformazioni in atto nel sistema scolastico con un programma *ad hoc* per il cambiamento tecnologico ed organizzativo – denominato PICTO – è stata affermata sin dal 1998 dai vertici del ministero dell'Istruzione.

PICTO non ha inteso intervenire nel dibattito in materia di riforma della scuola, ma lo ha assunto come "scenario" evolutivo del contesto. Esso rappresenta un percorso di studi, ricerche, sperimentazioni e supporto alla gestione del cambiamento organizzativo, volto a creare le condizioni perché ciò che si definisce man mano sul piano normativo, si trasformi in sistemi organizzativi, tecnologici, professionali integrati, e soprattutto in azioni e comportamenti concreti da parte di quote sempre maggiori di persone e strutture del sistema scolastico.

Il programma di lavoro si è sviluppato in un percorso articolatosi in tre fasi. In una prima fase (gennaio-giugno 1998), ci si è concentrati sull'analisi e diagnosi socio-organizzativa del sistema dell'istruzione [1]. Vi è stata nel recente passato una grande abbondanza di analisi sui problemi della scuola. Pochi, però, hanno provato a leggerle nell'ambito del complesso contesto organizzativo entro il quale si sviluppa la didattica; e ancor meno hanno proposto delle precise linee di azione progettuale in grado di fornire soluzioni operative. Lo studio realizzato intendeva fornire una diagnosi organizzativa e un insieme di proposte sulle relazioni fra strategia, organizzazione, gestione delle risorse umane e tecnologia nel sistema dell'istruzione. A tal fine, esso adottò una prospettiva specifica: analizzare il sistema scolastico ed il processo di cambiamento in atto, a partire dalle attese dei beneficiari del servizio educativo.

Nella seconda fase (novembre 1998-giugno 1999), è stato delineato un piano operativo per lo sviluppo organizzativo e tecnologico nei diversi ambiti del sistema dell'istruzione. Sono stati realizzati 40 sottoprogetti operativi. Nel contempo sono state analizzate le esperienze dei sistemi scolastici di 6 paesi europei, ed intervistate e analizzate 120 scuole. Tutto ciò è stato reso possibile dall'attivazione di una fitta rete di collaborazioni al fine di poter beneficiare dei contributi scientifici di noti docenti universitari, esperti del mondo della scuola, professionisti di qualificate società di consulenza.

La terza fase (ottobre 1999-marzo 2001), centrata sulla sperimentazione sul campo di nuove soluzioni organizzative a supporto dell'autonomia scolastica, con il diretto coinvolgimento del personale della scuola, ha condotto alla produzione di casi di *best practice*, che successivamente sono stati oggetto di iniziative di diffusione e condivisione sul territorio.

Durante questo lungo percorso, gli autori si sono formati la convinzione che se molto c'è da innovare negli istituti scolastici, molta dell'innovazione va

[1] F. Butera (a cura di), *Il libro verde della Pubblica Istruzione*, Franco Angeli, Milano 1999.

tratta dalla piena valorizzazione delle esperienze accumulate da moltissime scuole italiane nel corso di trent'anni di sperimentazioni.

Le scuole italiane sono parse agli autori una grande rete di laboratori, ognuno dei quali impegnato a selezionare un proprio ambito di lavoro e alcuni ambiti di sperimentazione. Molti di questi ultimi si somigliano, ma spesso si confrontano poco. Così accade che i risultati raggiunti dagli uni si disperdano e non vengano mai veramente conosciuti neppure dai propri vicini, e che gli altri ripercorrano con uguale fatica le stesse strade, qualche volta con risultati migliori, qualche volta meno soddisfacenti, comunque, nella gran parte dei casi, non valorizzate a livello di sistema.

Le scuole del 2000 saranno in grado di superare questo stato di cose, proprio in forza della loro stessa autonomia. Finalmente le sperimentazioni eterne, questa maschera con la quale le scuole hanno cercato per decenni alcuni spazi di autonomia, non hanno più ragion d'essere. L'autonomia consegna agli istituti scolastici l'imbarazzante potere di tirare le somme su quanto nella scuola si è visto fin qui e di decidere, in funzione delle esigenze dell'oggi, cosa raccogliere, cosa tradurre in forme organizzative stabili e quotidiane prassi di lavoro.

Gli autori hanno inteso inserirsi in questo frangente e raccogliere ciò che hanno trovato nelle loro indagini, cercando di sistematizzare e ordinare i vari spunti e le varie esperienze, di rivisitare, alla luce della propria cultura organizzativa, le soluzioni adottate dai vari istituti.

Sarebbe impossibile qui citare tutti i riferimenti cui, direttamente o indirettamente, in questo lavoro si è attinto, così come tutte le culture e riflessioni interne al mondo della scuola cui questo lavoro ed i suoi autori devono un tributo. Sicuramente preziosi sono stati i suggerimenti forniti da Caterina Manco e da Franco Ceretti. Altrettanto preziosa è stata la convinta collaborazione di tanti dirigenti scolastici, docenti, dirigenti e funzionari amministrativi, che hanno partecipato ai tanti gruppi di lavoro e progetti pilota. Tuttavia, solo la determinazione di molti direttori del ministero e della società Eds Italia, gestore del sistema informativo del ministero, ha consentito di realizzare la prima esperienza in Italia di gestione di un programma integrato di cambiamento organizzativo e tecnologico della più grande ed importante organizzazione del nostro paese.

Un ringraziamento particolare a Felice Campaniello, Enrico Casagrande, Sergio De Martino.

La principale sfida per gli istituti scolastici è sviluppare capacità di generare conoscenza esperta e pratica. I giovani, infatti, si troveranno in un mondo profondamente diverso da quello dei loro padri: nuova economia e società basate sulla "conoscenza". Le scuole sono esse stesse "organizzazioni della conoscenza", sia perché trasmettono conoscenza e la certificano, sia perché impiegano e integrano conoscenza per funzionare e svilupparsi.
Ciò richiede di strutturarsi sul piano organizzativo, operando su alcuni importanti principi: l'idea e la gestione del servizio, i fattori di attivazione delle persone e dei gruppi sociali basati su conoscenza, comunicazione, cooperazione e comunità, la valutazione per sviluppare apprendimento organizzativo, l'operare in rete con altre scuole e con altri attori sociali.
Un libro di management, quindi, per l'organizzazione degli istituti, diretto a dirigenti scolastici, insegnanti, studiosi ed esperti della scuola.
Gli autori presentano il proprio patrimonio di studi e di esperienze sviluppate all'interno del sistema scolastico italiano e le lezioni apprese dai paradigmi organizzativi più innovativi che regolano anche altri tipi di organizzazioni basate sulla conoscenza e sulle competenze professionali.

Federico Butera è studioso e progettista di organizzazioni complesse. Ordinario di Sociologia dell'organizzazione, è presidente della società di consulenza Butera e Partners, della quale gli altri autori sono partner.

Bruno Coppola è esperto di organizzazione e processi di servizio.

Angelo Fasulo è esperto di sistemi professionali e di sviluppo del personale.

Eugenio Nunziata è esperto di sviluppo organizzativo e gestione del cambiamento.

ISBN 88-430-2140-0

€ 22,30

Grafica: Jumblies (Giovanni Lussu)