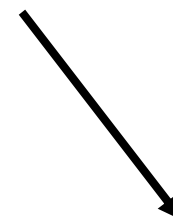
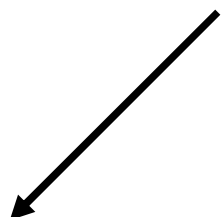


**Sviluppo organizzativo  
&  
Innovazione Didattica**  
*Come funzionano  
(dovrebbero funzionare)  
le scuole davvero autonome*

**Ivana Summa, Castelfranco E. 2009**

**La scuola è una BUROCRAZIA PROFESSIONALE**



**Modello burocratico**

**Modello professionale**

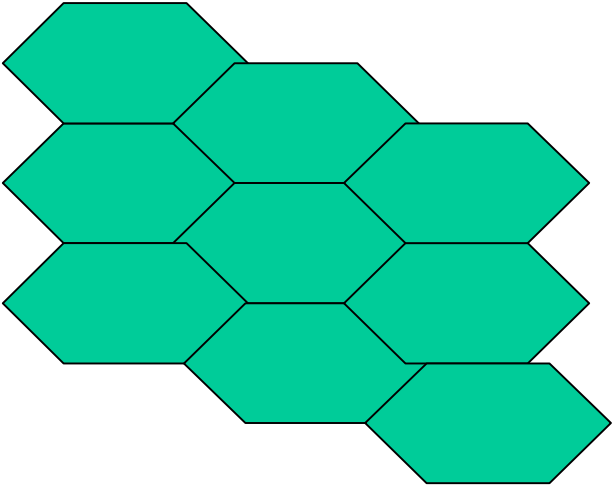
**L'autonomia, pur mantenendo le scuole dentro una cornice burocratica, rende possibile l'autoregolazione funzionale del sistema.**

**Passaggio da**

**Forme gerarchiche**



**Network interorganizzativi acentrici**



# Definizione del modello organizzativo delle scuole autonome

## Burocrazia professionale

- Sono istituzioni che perseguono fini che hanno un grande valore sociale (salute, istruzione);
- Il nucleo tecnico - formato da *professionals* - non può standardizzare il proprio lavoro;
- Il controllo può essere esercitato soltanto sulle competenze;
- Le strategie si formano dal basso;
- È in grado di migliorare il contenuto del prodotto e del processo.



**Le sei parti fondamentali dell'organizzazione**

# L'Autonomia è professionalità

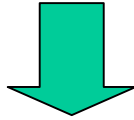
- Sviluppo orizzontale del nucleo tecnico;
- Crescita delle funzioni di staff;
- Caduta della gerarchia;
- Controllo come coordinamento professionale;
- Ricerca/sperimentazione/sviluppo come dispositivi di miglioramento
- Esigenza di flessibilità;
- Sviluppo del prodotto attraverso il miglioramento dei processi organizzativi.

**Spinta dello staff di supporto verso la collaborazione  
(coordinamento attraverso il reciproco adattamento)**



## Dalla routine alla innovazione

**riforma**



Processo di cambiamento radicale e su vasta scala del sistema scolastico, basato su norme e azioni amministrative. Comporta ristrutturazioni formali dei contesti organizzativi basati su processi organizzativi predeterminati.

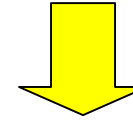
**APPLICARE LE NORME**

Modello organizzativo  
burocratico



**Sopravvivenza del sistema**

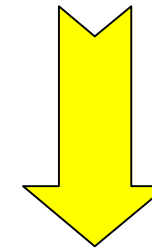
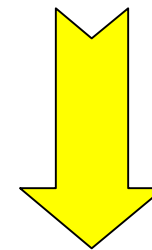
**innovazione**



Processo di cambiamento voluto e realizzato dal basso per migliorare. Richiede cambiamenti di natura professionale, che comportano una ristrutturazione dei comportamenti, fondata su continui percorsi di ricerca sperimentazione/sviluppo.

**INTERPRETARE LE NORME**

Nuovi modelli organizzativi



**Successo del sistema**

**PUO' ESSERCI RIFORMA SENZA INNOVAZIONE!!**

**Persiste una prevalenza di situazioni di riforma  
rispetto a situazioni di innovazione**



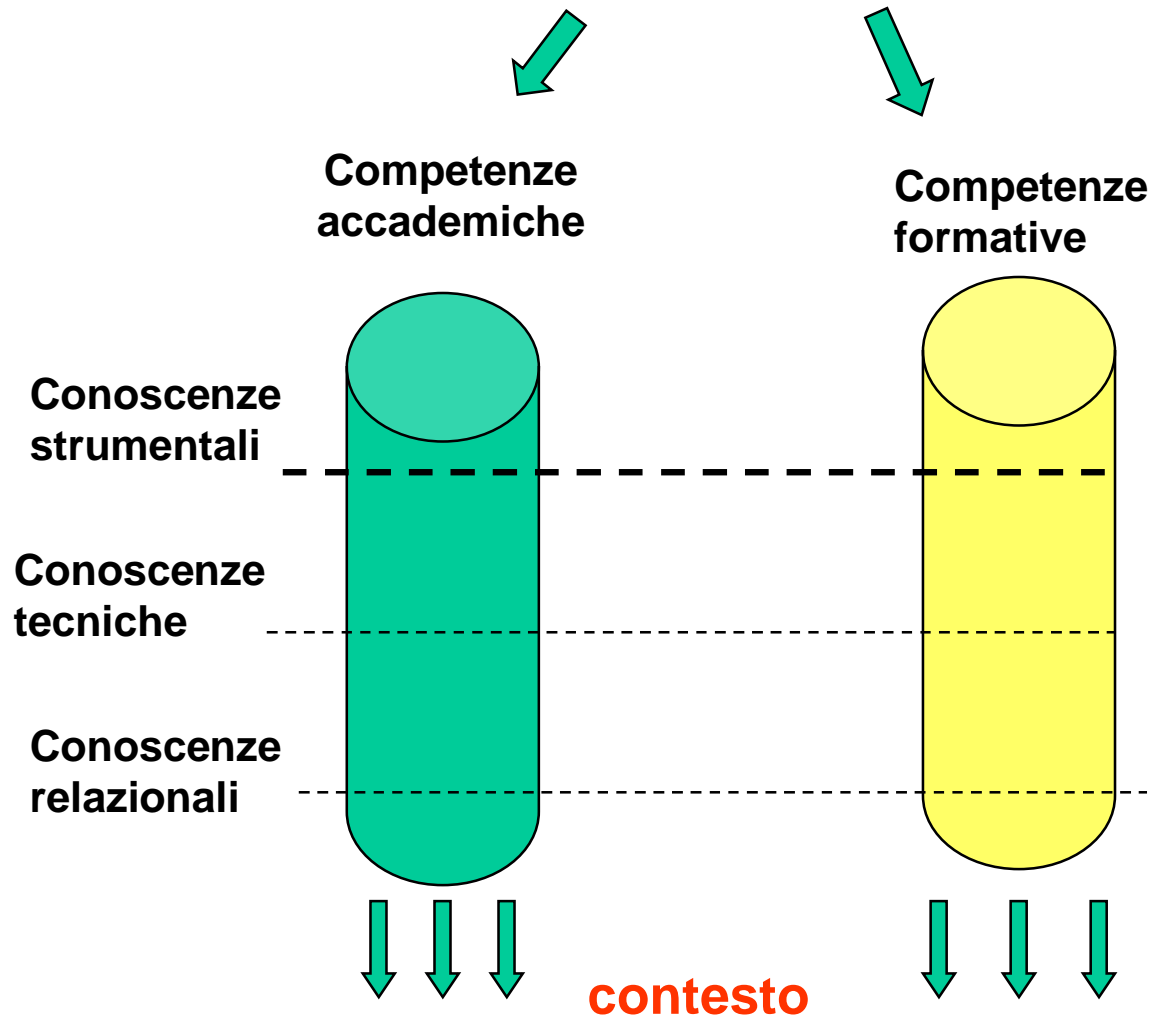
**Cambiamenti significativi sono stati  
introdotti tramite interventi  
amministrativi, piuttosto che tramite  
*processi di innovazione***

**L'azione innovativa è basata sulla  
progettualità, non sulle norme**

***Non è l'esecuzione realizzativa di una  
norma (piano pre-figurato) ma una  
ricerca con la quale si saggiano i vincoli e  
le opportunità di una potenziale  
innovazione, partendo dalla disponibilità a  
riesaminare e a modificare le premesse  
cognitive e le teorie professate che  
intrappolano nella morsa della resistenza  
i cambiamenti necessari all'affermarsi  
dell'innovazione (resistenze, routines...)***

# expertise

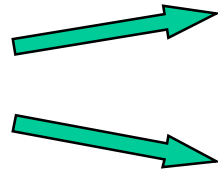
## Competenze disciplinari



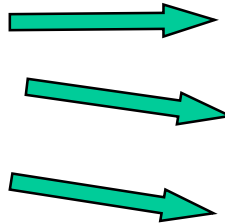
(aspetti educativi, apprendimento, coordinamento, collaborazione, progettazione)

## Aree della professionalità

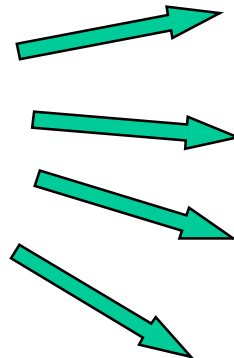
**AREA DELLA  
VARIABILITA'**



**AREA DEI PROCESSI  
MENTALI**



**AREA DELLA  
MANAGERIALITA'**



## Le capacità

**Propensione  
all'apprendimento**

**Adattabilità al  
cambiamento**

**Individuazione corretta di  
un problema**

**Flessibilità di pensiero**

**Innovatività**

**Processi decisionali**

**Assunzione di rischio**

**Utilizzo delle risorse**

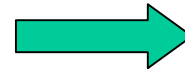
**Autonomia operativa**

# Comportamenti deliberati

## COLLEGIO DEI DOCENTI

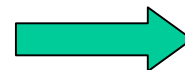
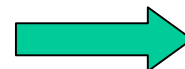
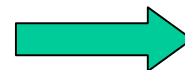
### Potestà decisionali

**Le intenzioni e le preferenze  
dell'organizzazione sono definite**



**Non vi è  
produzione di  
apprendimento  
possibile, poiché  
l'attenzione è  
focalizzata  
esclusivamente  
sulla realizzazione  
delle intenzioni del  
soggetto  
decisionale, non  
sul loro  
adattamento**

**Esse sono condivise  
virtualmente da tutti gli attori  
organizzativi**



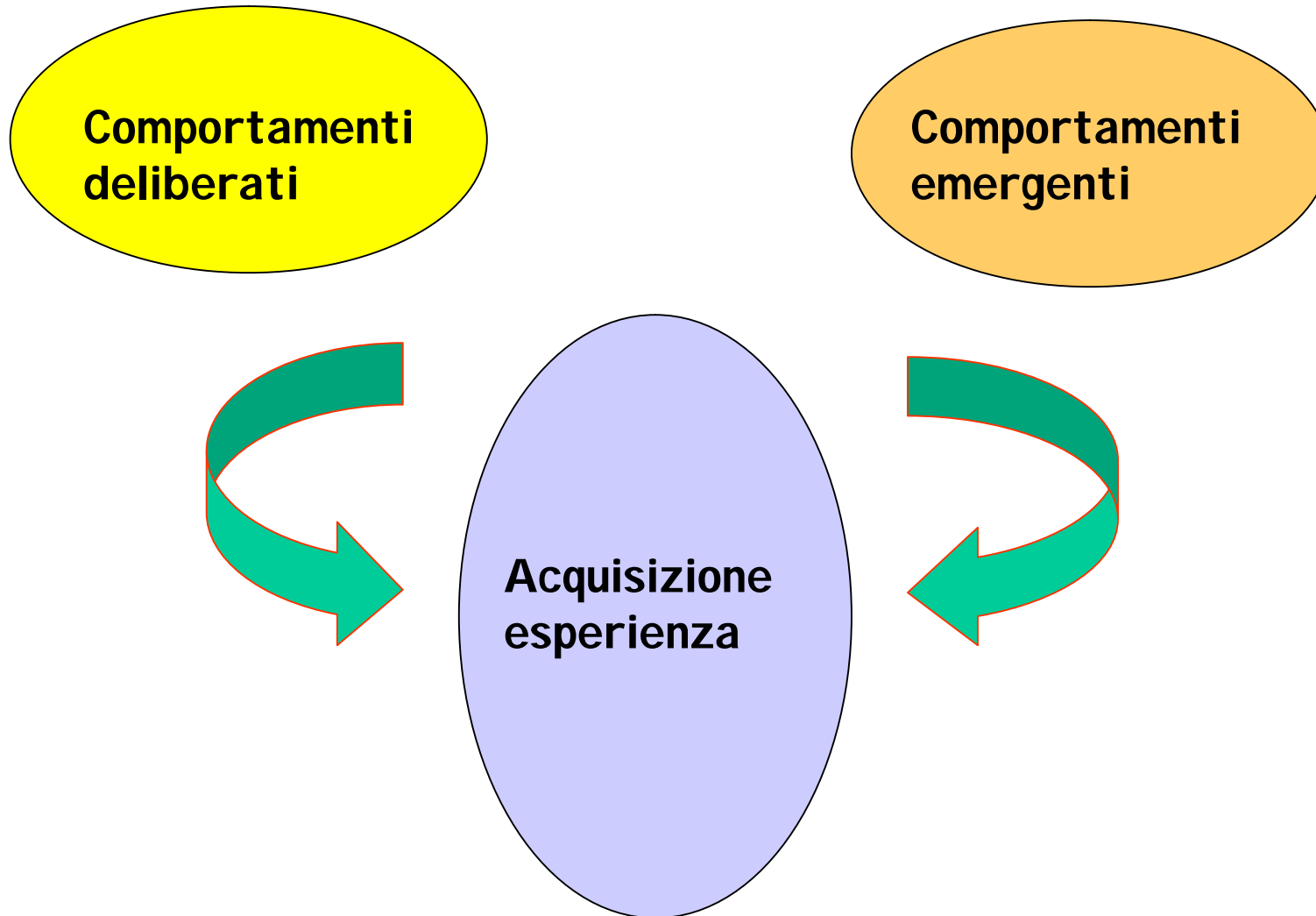
**Le intenzioni collettive sono  
realizzate così come stabilite**



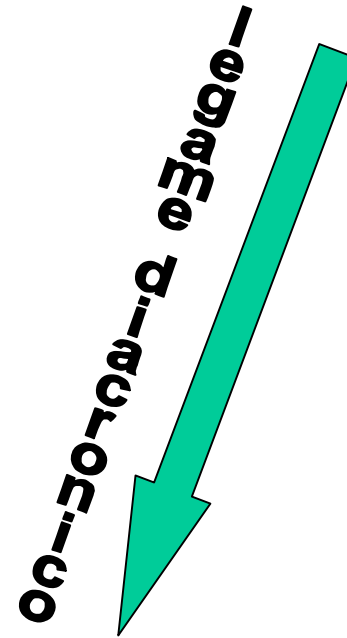
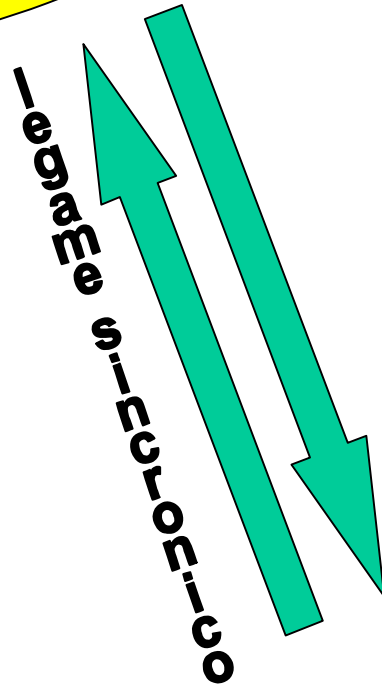
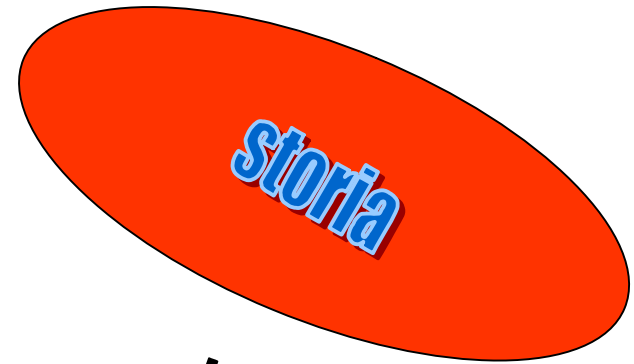
# COMPORAMENTI EMERGENTI

Sviluppo di nuove conoscenze  
attraverso un processo che  
nasce per trovare soluzione a  
problemi concreti

Dalla pratica emergono ipotesi,  
che vengono fatte oggetto di  
sperimentazione e riflessione



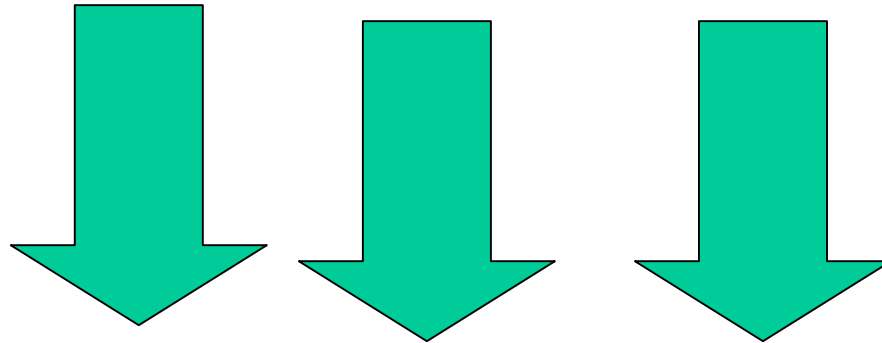
**Processo di sedimentazione attraverso una prolungata esperienza di compiti in contesti differenziati**



**Sistemi di conoscenze**

I Dipartimenti come luoghi di  
APPRENDIMENTO

Professionale organizzativo



Processo attivo di  
sperimentazione e di  
miglioramento  
dell'esperienza diretta  
e indiretta

# CARATTERISTICHE DELLE FIGURE PROFESSIONALI DEI “LAVORATORI DELLA CONOSCENZA”

- c'è in atto una radicale trasformazione nella struttura e organizzazione del lavoro e ciò modifica l'organizzazione
  - **la categoria che fa da traino culturale alle altre è quella dei “professionisti d'impresa”**

# Caratteristiche delle figure professionali di impresa

*Sono costituite da ruoli e non da mansioni o posizioni; ciò che conta sono i risultati*

**Operano in un contesto culturale, organizzativo e tecnologico avanzato. La formula organizzativa non è determinante, ma lo sviluppo è facilitato in organizzazioni piatte, orientate ai processi dove le reti organizzative prevalgono sulle strutture burocratiche; si utilizza la metodologia del miglioramento continuo.**

**Sono generati da una struttura professionale, cioè da un sistema di studi, carriere e processi di riconoscimento. Le responsabilità individuali sono condivise con l'impresa. I comportamenti e le condotte individuali sono guidati da regole professionali, spesso non scritte, che si integrano con quelle aziendali e assumono la forma di codici deontologici.**

**I professionisti d'impresa hanno in comune con i professionisti liberali i seguenti elementi:**

- **la formazione certificata**
- **l'autonomia**
- **la responsabilità sul risultato**
- **la deontologia**

**Ma hanno le seguenti differenze:**

- **lavorano in gruppo**
- **convivono con conoscenze routinizzate**
- **operano con successo entro strutture gerarchiche e burocratiche**

I limiti che incontra la libertà di insegnamento nel suo svolgimento

- rispetto delle norme costituzionali
- rispetto degli ordinamenti della scuola fissati con legge
- rispetto della coscienza morale e civile degli alunni
- rispetto del diritto degli alunni al pieno e libero sviluppo della loro personalità

# La funzione docente nel CCNL del comparto scuola

## **ART. 24 - FUNZIONE DOCENTE**

*(art.38, comma 3, del CCNL 4-8-1995 ed art.23 del CCNL 26-5-1999)*

1. La funzione docente, realizza il processo di insegnamento/apprendimento volto a promuovere lo sviluppo umano, culturale, civile e professionale degli alunni, sulla base delle finalità e degli obiettivi previsti dagli ordinamenti scolastici definiti per i vari ordini e gradi dell'istruzione.
2. La funzione docente si fonda sull'autonomia culturale e professionale dei docenti; essa si esplica nelle attività individuali e collegiali e nella partecipazione alle attività di aggiornamento e formazione in servizio.
3. In attuazione dell'autonomia scolastica i docenti, nelle attività collegiali, elaborano, attuano e verificano, per gli aspetti pedagogico - didattici, il piano dell'offerta formativa, adattandone l'articolazione alle differenziate esigenze degli alunni e tenendo conto del contesto socio - economico di riferimento.

## La funzione docente nel CCNL del comparto scuola

### **ART. 25 - PROFILO PROFESSIONALE DOCENTE**

*(art.23 del CCNL 26-5-1999)*

1. Il profilo professionale dei docenti è costituito da competenze disciplinari, psicopedagogiche, metodologico-didattiche, organizzativo-relazionali e di ricerca, tra loro correlate ed interagenti, che si sviluppano col maturare dell'esperienza didattica, l'attività di studio e di sistematizzazione della pratica didattica. I contenuti della prestazione professionale del personale docente si definiscono nel quadro degli obiettivi generali perseguiti dal sistema nazionale di istruzione e nel rispetto degli indirizzi delineati nel piano dell'offerta formativa della scuola.

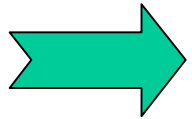
## 6. Il profilo professionale dei docenti:

**“Competenze disciplinari, pedagogiche, metodologico - didattiche, organizzativo - relazionali e di ricerca”**

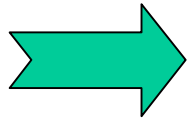


***“I contenuti della prestazione professionale del personale si definiscono nel quadro degli obiettivi generali perseguiti dal sistema nazionale di istruzione e nel rispetto degli indirizzi stabiliti nel piano dell’offerta formativa della scuola”***

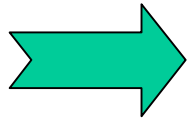
**La professionalità docente è il risultato di un intreccio sinergico di diverse competenze**



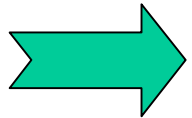
**disciplinare**



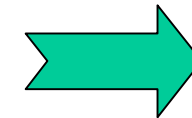
**epistemologica**



**pedagogica**



**didattica**



**organizzativa**

**Competenza disciplinare:  
conoscenza dei contenuti che costituiscono l'oggetto  
della prestazione professionale**

**art. 38, c. 6, CCNL 99 "Il profilo professionale dei  
docenti è costituito da competenze disciplinari....."**

**Competenza epistemologica:**

**è costituita dalle conoscenze disciplinari collocate nel processo di sviluppo del sapere, e fornisce le basi per valorizzarne le valenze in senso formativo**

**Competenza pedagogica:**

**è la conoscenza dei modelli e degli schemi interpretativi elaborati per analizzare e comprendere i meccanismi che governano l'apprendimento**

**Art. 38, c. 6, CCNL 99 "Il profilo professionale dei docenti è costituito da competenze... pedagogiche..."**

## **Competenza didattica**

**è la capacità di indurre l'apprendimento attraverso l'uso di tecniche e metodologie messe a disposizione dalla ricerca e dal patrimonio di esperienza presente nella scuola**

**Art 38, c. 6, CCNL 99 "Il profilo professionale dei docenti è costituito da competenze...metodologico - didattiche.."**

**Competenza organizzativa  
va oltre la dimensione individuale  
dell'insegnamento, per realizzarsi nella dimensione  
collegiale. Attraverso essa le competenze  
individuali si coniugano con quelle del gruppo  
professionale (COMUNITA' di PRATICA),  
permettendo quell'integrazione necessaria alla  
resa di un servizio unitario.**

**Art. 38, c. 4, CCNL 99 " la funzione docente ...si  
esplica nelle attività individuali e collegiali.."**

# Nuova funzione del collegio

- Il momento decisionale assembleare è l'esito finale di proposte di lavoro assunte tramite attività di ricerca in gruppo;
- Non è un dispositivo politico che deve mediare tra interessi contrapposti;
- E' uno strumento professionale perché crea un equilibrio tra il pericolo della **BALCANIZZAZIONE** e quello della **BUROCRATIZZAZIONE**

# Il modello a rete/matrice per l'elaborazione/attuazione del curricolo

## Dipartimenti disciplinari

### LA RICERCA

- Progettazione e valutazione dell'insegnamento
- Informazione
- Formazione
- Comunità di pratiche

## Consigli di classe

### L'EROGAZIONE

- Realizzazione e valutazione dell'apprendimento
- Raccordo teoria/azione
- Equilibrio tra discrezionalità individuale e responsabilità collegiale

Nuovo modello organizzativo dell'istruzione tecnica e  
professionale  
CENTRI di INNOVAZIONE

- **DIPARTIMENTI DISCIPLINARI:**  
aggiornamento costante dei percorsi di studio  
finalizzati all'evoluzione innovativa dei curricula  
per un migliore utilizzo della flessibilità.
- **COMITATO TECNICO-SCIENTIFICO:** raccordo  
tra obiettivi educativi della scuola, esigenze del  
territorio, fabbisogni professionali del mondo  
produttivo.
- **UFFICIO TECNICO:** metodologie laboratoriali