



Unione Europea

FONDI
STRUTTURALI
EUROPEI



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per la Programmazione
D.G. per gli Affari Internazionali - Ufficio IV
Programmazione e gestione dei fondi strutturali europei
e nazionali per lo sviluppo e la coesione sociale

COMPETENZE PER LO SVILUPPO (FSE)

Distretto Scolastico N° 53 – Nocera Inferiore (SA)

Scuola Secondaria di 1° grado

“FRESA - PASCOLI”

Viale Europa ~ 84015 Nocera Superiore (SA)

☎ 081 9331111 Telefax: 081 936230 C.F.: 94041550651 Cod: Mecc.: SAMM28800N

samm28800n@istruzione.it www.fresapascoli.gov.it

Nocera Superiore

Prot.

del DS della Presidenza
A tutto lo staff
A tutti i docenti via mail
Al personale di Segreteria
Al DSGA

**Oggetto: TRASMISSIONE - RIFLESSIONI DEL DS A DOCENTI e PERSONALE ATA sugli ESITI
VALUTAZIONE DEL DS – SNV e Nucleo Esterno di Valutazione -**

Vi trasmetto per contestualizzazione e per un piano di miglioramento continuo l'esito valutativo personale del NEV – SNV riferimento al Ds e di riflesso a tutta la comunità scolastica. Il tutto per amplificare momenti di riflessione e di innovazione per e nella scuola. Per una nuova Vision e Mission di scuola.

L'esito valutativo non fa che confortare e legittimare il percorso che abbiamo intrapreso insieme.

La scuola ci ricorda che ogni contesto umano, e di conseguenza anche quello lavorativo, va vissuto con la condivisione, la cooperazione, la sinergia motivazionale, veri orizzonti da cui emergono limpidi i segni e le fondamenta di una scuola comunità, di una scuola che insieme apprende e cresce al proprio interno tra gli utenti ma soprattutto tra gli operatori scolastici.

In tal senso ringrazio tutto lo staff e QUANTI HANNO VOLUTO condividere con il DS la Vision e Mission di scuola.

In primis i docenti e ATA per aver costantemente assicurato e testimoniato questo impegno.

Nell'azione della governance il vero cuore pulsante di un'esigenza formativa oggi più che mai necessaria siete stati VOI con il vostro affetto, il vostro ascolto, la Vostra disponibilità nei miei confronti, la Vostra forte condivisione e passione educativa che ha fatto ancora più grande la nostra Scuola.

Sono altresì convinto, tuttavia, che la Scuola con i suoi operatori, docenti e non, avrà la forza per rappresentare e disegnare oggi più che mai un orizzonte sicuro, un territorio protetto, un sentiero rassicurante per le nuove generazioni.

Ed è ancora di più convinto che la comunità scolastica Vostra continuerà con i suoi affetti, le emozioni che circondano l'insegnamento e il vivere educativo a dare la forza, per continuare a dare ognuno il meglio di se in un bisogno di crescita professionale ed umana.

La scuola, con i suoi operatori scolastici, con tutte le sue risorse umane, vivrà come esempio di massima espressione formativa, educativa e comunitaria. Ed al di là di tutto possiamo dire ed affermare, forti dell'esperienza trascorsa insieme, che ancora oggi educare è possibile, sperare è

possibile, lavorare insieme è possibile, condividere insieme un cammino educativo è ancora di più possibile.

Gestire un'istituzione scolastica sta diventando un'operazione complessa, articolata, a volte difficile ed improba.

Il dirigente opera su più fronti, innanzitutto fra l'interno e l'esterno dell'organizzazione, modulando il dialogo fra la realtà scolastica, quanto elaborato nell'offerta formativa, con i soggetti esterni, istituzionali e non, con i genitori degli alunni e con quanti a vario titolo sono portatori di interesse verso la qualità dell'istituto.

Il dirigente organizza i servizi interni, passando dalla qualità del processo di apprendimento-insegnamento, di cui risponde in termini di procedure, ottemperanza a norme, uguaglianza sociale delle opportunità fornite agli studenti, alla qualità dei servizi amministrativi, alla gestione del personale e della posizione giuridica dello stesso, ai rapporti con gli organi collegiali, in primis il consiglio di istituto.

Un dirigente a tutto tondo, verrebbe da dire; non esiste ambito lavorativo in cui un dirigente con funzioni apicali di un ente autonomo, che si interfaccia con diverse tipologie di interlocutori, non abbia a supporto della propria azione delle unità organizzative preparate a tal scopo, selezionate e motivate.

Il personale amministrativo, e per primo il Direttore dei Servizi Generali ed Amministrativi, si è ritrovato con l'autonomia incombenze nuove senza avere formazione specifica, e, purtroppo, senza che tale formazione sia stata richiesta, così come è stato per i docenti, lasciati appiattiti in un unicum contrattuale la cui differenziazione passa solo dal riconoscimento del FIS.

Come dirigente, in questi anni, a Nocera Superiore ho di fatto gestito questa complessità, connotandola anche ponendo la propria autorevolezza e la propria credibilità e passione personale.

Vi sono, in sostanza, elementi di complessità nella storia stessa della nostra istituzione scolastica; cercando in rete con qualunque motore di ricerca i termini "complessità" o "organizzazione scolastica" si trovano infiniti rimandi alle teorie della complessità, delle organizzazioni, a legami più o meno deboli, ed una vasta trattazione manualistica sul ruolo del dirigente in tale complessità. Si dice che *repetita iuvant*, però, a volte, l'eccesso di ridondanza nell'uso di alcune espressioni e la focalizzazione intorno ad alcuni temi non consente un'argomentazione - per così dire - libera da schemi interpretativi.

La complessità della scuola

La scuola è davvero un'organizzazione complessa? E se la risposta non può che essere ovvia, dove sta questa complessità? In quali passaggi, strutture, processi risiede il cuore della complessità, quali caratteristiche assume? Proviamo, in una sorta di *reductio ad absurdum*, ad argomentare il contrario, ponendo quindi che la scuola non sia complessa, ma che possa essere descritta come un sistema lineare. Per le teorie dei sistemi, un sistema è lineare quando risponde in modo direttamente proporzionale alle sollecitazioni ricevute, e quando, per dirla da un'altra prospettiva, lo si può scomporre in sotto articolazioni indipendenti, le cui connessioni sono prevedibili e lineari. Si potrebbe quindi descrivere la scuola come un processo di connessioni lineari fra **risorse** umane, finanziarie e materiali – **processi** e **risultati**. Se questo fosse vero, a maggiori risorse finanziarie, a maggiori ore di docenza dovrebbero corrispondere in ogni scuola migliori risultati. Se ciò fosse vero, il sistema della *governance* sarebbe poco influente, bastando una

sequela di procedimenti codificati (processi lineari) che mettano in corretta connessione le risorse erogate per raggiungere i risultati voluti. Ma la realtà non è questa; i sistemi e i problemi che si presentano in natura sono essenzialmente non lineari, ma complessi.

Un approccio globale

Così è anche per la scuola.

Come tutti i sistemi complessi, la scuola è costituita da un grande numero di elementi semplici, interconnessi fra loro, in molteplici modi e con dinamiche non lineari; il comportamento dei singoli elementi risulta generalmente ben definito, prevedibile, ma dalla loro interazione può emergere un comportamento globale diverso, difficile da interpretare. Un sistema complesso opera in modo che non si può spiegare come somma delle sue parti e, quindi, neanche scomponendo le parti per un'analisi delle varie componenti, ma richiede un approccio sintetico globale. L'esperienza di tutti gli operatori, personale Ata, docenti e di tutti i dirigenti ci dice che la scuola è una somma di variabili fortemente dipendenti ed interconnesse, che interagiscono fra loro, cambiando il peso, l'influenza effettiva dei vari fattori.

La linearità "non vera"

Lo schema lineare sopra ipotizzato risulta quindi assurdo, non aderente alla realtà, quindi non vero. Però la scuola può essere interpretata anche utilizzando i tre passaggi (definizione risorse - strutturazione processi - monitoraggio dei risultati) come spesso viene fatto anche nei processi di autovalutazione.

Forse la complessità va quindi assunta come paradigma interpretativo della realtà della scuola, come schema che consente di mettere in connessione gli elementi di analisi nel loro complesso intrecciarsi. E' necessario quindi assumere la complessità come chiave interpretativa, cercando al contempo di dare una struttura lineare al pensiero e all'azione; la linearità serve a dare ordine, a cercare nella complessità dei punti chiave da cui partire, senza perdere di vista la rete complessiva di tutti i fattori. Pensare in termini di risorse, processi e risultati è necessario per governare la complessità, per collocare le variabili in uno schema di sviluppo dando ordine, sistematizzando l'esistente e quindi orientando l'azione dell'organizzazione verso quanto è più consono al raggiungimento dei risultati migliori (le tanto citate *efficienza* ed *efficacia*). Un dirigente deve conoscere quanto di complesso si muove nella realtà quotidiana, deve inferire nei legami, nei processi fra gli elementi strutturali complessi, spingendo con le proprie decisioni il tutto ad un ordine lineare che rende il processo governabile e significativo.

In questo scenario la gestione organizzativa dell'istituto assume un ruolo evidentemente strategico.

La tela del ragno

Ma è possibile utilizzare strumenti di governo lineari in un sistema complesso?

Non si rischia di utilizzare strumenti incoerenti con la natura stessa dell'organizzazione scuola? Anche dove il dirigente ha un potere sostanzialmente gerarchico e non equi-ordinato, forse vanno ripensate le modalità di esercizio di tale potere. Nei sistemi complessi il momento decisionale e il momento dell'azione non possono essere separati in modo netto; la decisione e l'azione devono in qualche modo sovrapporsi, contaminarsi.

In questo modo, e solo in questo modo, si contribuisce a creare cultura e comportamenti organizzativi e si prendono decisioni effettivamente efficaci.

Una buona decisione è filtrata *ex ante* dall'esperienza e dall'azione; una buona direttiva lancia linee guida, e offre ampio margine di co-costruzione delle scelte. Le decisioni devono assumere aspetto reticolare, devono partire come una tela di

ragno da un *focus* posto dalla direzione che i fili dell'organizzazione poi vanno svolgendo.

In questo modo il dirigente, come il ragno nella tela, garantisce la centralità delle questioni, passa da un filo all'altro, ne prova la tenuta, ne garantisce l'uniformità, mentre i collaboratori e chiunque assuma una responsabilità garantiscono l'efficacia dell'azione, e sono di fatto resi partecipi del governo dell'istituto in una reale visione strategica di *governance*. Andando più a fondo e rimanendo in questa logica, anche i focus posti dal dirigente nelle proprie Direttive devono partire dai nodi della rete, per così dire, dai tessitori.

La visione di un istituto, la *vision* che un dirigente può avere deve fare i conti con la realtà degli operatori della scuola, in qualche modo deve partire dalle loro visioni, dagli schemi ed abitudini di lavoro, persino dalle loro strutture cognitive. Come si pensa, una scuola costituisce ciò che tale scuola è; una visione estranea, lontana dal contesto, per quanto perfetta non si concretizzerà mai. Il "*qui ed ora*", il *locale* sono la sostanza della visione futura.

I compiti del dirigente

Il dirigente ha quindi più compiti complessi: definire un punto di arrivo, avere una visione di miglioramento, conoscere i propri collaboratori, la storia dei singoli e dei gruppi, porre questioni con la pazienza e la sapienza di chi le vedrà parzialmente distruggere, riavvolgere, ri-concretizzarsi in forme diverse che comunque incarnino la visione ultima, che rimane stabile. Questo per definire il primo livello di *governance*, quello che si estrinseca nel rapporto fra il dirigente e i propri collaboratori; poi si tratta di trovare forme di connessione, di coinvolgimento dei docenti e di tutto il personale. Vanno pensati modi nuovi per creare pensiero, per ricollocare il ruolo dei gruppi (commissioni o intero collegio) come comunità professionali che elaborino riflessioni con particolare attenzione alla qualità del processo di apprendimento-insegnamento.

In un buon sistema di *governance*, infatti, ogni nodo o punto della rete deve principalmente ed essenzialmente occuparsi del proprio specifico, che per i docenti è evidentemente il processo di apprendimento ed insegnamento.

Docenti e ata

Gli insegnanti possono e devono riprendersi spazi di condivisione di scelte didattiche, devono condividere materiali, strumenti, pratiche progettuali e devono dedicare molta cura professionale a questo livello. Ciò vale anche per il personale Ata, che l'esperienza insegna essere strategico e centrale nell'immagine che l'organizzazione dà di sé, che va coinvolto nelle scelte di fondo, che va ascoltato nell'organizzazione del lavoro e dei servizi, perché le Direttive, del dirigente e le scelte organizzative del Dsga mettano ognuno nella condizione di contribuire al meglio all'efficacia dell'organizzazione. Non è necessario pensare a soluzioni ed azioni complicate; a volte, invece, una volta che il dirigente ha una visione chiara di ciò che è importante, le possibili strade per raggiungere gli obiettivi si trovano anche in soluzioni semplici. Ad esempio, pensando ai processi decisionali, la rete - in questo caso quella informatica - le tecnologie e le forme di comunicazione multimediale possono diventare strumenti immediati di costruzione di comunità, anche all'interno di un istituto scolastico.

Le decisioni, assunte a tal riguardo da commissioni di lavoro, possono avere un *feedback* immediato se collocate in aree riservate dove i docenti possano scambiarsi commenti ed impressioni; una sorta di *Agorà* della scuola che crei coesione e consenta alle figure intermedie e al dirigente di avere prospettive di azione da elaborare per prendere decisioni efficaci.

La rete come modello di organizzazione dei processi

La complessità quindi, se è ormai data come scontato riferimento della realtà, ed in particolare dell'organizzazione di comunità, deve essere assunta come ipotesi di organizzazione dei processi, non solo dei sistemi di delega. Non può ridursi alla stesura di un buon organigramma, di un funzionigramma da esporre sul sito, se poi il processo di costruzione del sapere organizzativo, delle decisioni rimane lineare. Strutture lineari in sistemi complessi sono alla lunga inefficaci e portano malessere organizzativo; nuove forme di elaborazione dei processi sono possibili e saranno finalmente la carta vincente della maturità dell'autonomia delle scuole al di là delle restrizioni che le norme in questi anni hanno posto all'esercizio di tale autonomia.,

Di tutto questo ringrazio a nome di tutti gli alunni e di tutta la comunità scolastica quanti hanno contribuito alla crescita ed all'innovazione della nostra scuola.

Per tutti AD MAIORA, perché la crescita implica un aumento del senso di responsabilità per non deludere e, più si cresce, più si rischia una caduta brusca.

Ma volare in alto (Luis Sepulveda "storia della gabbianella...") ci permette di vedere le cose in modo diverso e di volare sopra il male e le cattiverie che dobbiamo marginalizzare e annullare soprattutto a scuola.

Volare in alto si può nella misura in cui non si dimentica l'umile TERRA, perché nel volo dobbiamo riposarci e, talvolta, abbandonarci e contaminarci. La scuola può ancora migliorare ma solo nell'umiltà e nella condivisione del percorso, nel rispetto dei ruoli e dei diritti e doveri di ogni lavoratore.

Il D.S.
dott. Michele Cirino