



## Oltre l'adempimento: apprendimento organizzativo e reti territoriali

*Ovvero: SNV in salsa emiliano-romagnola*

*Paolo Davoli – Dirigente tecnico USR-ER  
10 ottobre 2022*

### Due modelli che convivono

- **Modello “weberiano”**

- Struttura centralizzata
- Organizzazione e controllo gerarchico
- Sistemi di regole uniformi e dettagliate con giurisprudenza speciale
- Separazione di compiti e discipline
- Meccanismi autorizzatori preventivi

- **Modello dell'autonomia**

- Scolarizzazione di massa
- Partecipazione democratica
- Decentramento amministrativo e autonomie locali
- Collegialità “tecnica” dei docenti
- Progettualità di Istituto
- Organizzazione interna
- Sussidiarietà e reti

## SNV nasce a servizio dell'autonomia

- Legge Bassanini 59/1997 sul decentramento amministrativo
  - Esiste “la scuola” ma anche esistono “le scuole”
- Finalità **sommativa** VS **formativa** di SNV
  - processi certificativi per posizionare la scuola in una graduatoria di prestazioni VS
  - miglioramento continuo, per trovare “sotto casa” la “migliore scuola possibile” in quel contesto
- PdM nel PTOF
  - Il PdM è lo scopo del SNV
  - → Radicamento del SNV nell'**identità** della scuola e nella **collegialità**

## Scuole come organizzazioni

- Scuola-Azienda?
- Scuola-Organizzazione
  - Organizzazione di **servizio** alle persone
  - Organizzazione **professionale** (competenza e autonomia tecnica)
  - Organizzazione **complessa**, per i legami tra i suoi attori e con il contesto esterno (non “complicata”)
- Transizione dalla visione individuo-centrica alla valorizzazione della cultura organizzativa nelle professionalità
  - Nella pandemia abbiamo imparato ad essere comunità professionali “a distanza”

## C'è qualcosa che si può fare "da individui"?



## Da individui a persone professionalmente relazionali

- Dalla centratura su ...
  - prestazioni professionali frontali ed individuali
  - 18 o 22 o 25 ore e corretta erogazione dei contenuti disciplinari
  - È indebita ingerenza discutere le reciproche pratiche professionali
  - Legami organizzativi deboli perché sono "extra-business"
  - Complessità organizzativa vissuta come burocrazia
- A ...
  - dialogo professionale in una visione di comunità educativa che collegialmente progetta, eroga e verifica
  - confronto sulle pratiche e i risultati
  - curiosità di allargare la propria mappa di conoscenza dell'organizzazione
  - (vedi professionalità docente nel CCNL ...)

## Da individui a persone professionalmente relazionali

- Per un dirigente
  - Dalla centratura sulla sola gestione manageriale ed adempimenti
  - Al supporto per la crescita dei gruppi professionali, della comunità educante del dialogo con il territorio
- Non solo manager, ma anche tessitore di relazioni
- La via della burocrazia e dell'adempimento  
VS
- La via dell'autonomia che produce prassi condivise di comunità professionale e riempie di senso decisionale le pratiche collegiali

## Cultura organizzativa

- Prassi relazionali
  - curricolo verticale di istituto effettivamente agito poi nelle classi;
  - l'integrazione dei progetti in un curriculum condiviso "non-progettificio"
  - valorizzazione dei dati INVALSI di scuola per il ripensamento delle prassi;
  - integrazione delle dotazioni tecnologiche nelle metodologie della didattica;
  - pratiche di inclusione che coinvolgono insegnanti curricolari, famiglie, risorse dal territorio, gruppo dei pari;
  - competenze chiave europee e all'Educazione civica con progettazioni di scuola;
  - superamento di una collegialità debole di formalismo della programmazione
  - criteri condivisi e prove comuni per la valutazione;
  - formazione dei docenti non solo su base individuale ma con ricadute programmate nell'organizzazione scolastica.

## SNV e apprendimento organizzativo

- Autovalutazione, miglioramento e rendicontazione sociale sono per loro natura collegiali, in una direzione non-individuo-centrica delle professionalità
- Si genera apprendimento organizzativo quando le competenze personali alimentano una conoscenza collettiva che si sedimenta nell'organizzazione e diventano patrimonio riconosciuto dell'intero gruppo o di un significativo sottogruppo professionale (es. un coordinamento disciplinare, un plesso)
- In ciascuno dei membri c'è una percezione del *noi professionale*, su cui si basa l'“identità” di quella scuola o di quel gruppo.

## Scuole e reti territoriali

- Autonomia e sussidiarietà
- verticale VS orizzontale
  - ripartizione delle competenze tra autorità locali e soggetti privati e sociali sul territorio, ciascun soggetto esercita le proprie attività interagendo con gli interlocutori quando queste attività richiedono accordi o azioni comuni.
  - altre scuole, aziende sanitarie, enti locali, prefettura, forza pubblica, polizia municipale, associazionismo ....
- Dalla “scuola-isola” alla “scuola-spugna”
  - Valorizzazione del contesto da problematico ad elemento identitario
  - In SNV: RAV, PTOF, Rendicontazione sociale



## Il lavoro dell'USR-ER: accompagnamento e strumenti "di comunità"

- 2014: Nuclei Provinciali di Supporto al SNV
- 2015-16: Osservatori consapevoli
- 2016-17: Progetti di reti di scuole per il miglioramento
- 2016-19: Formazione di DS e NIV a livello provinciale
- 2017-19: Tutor per il miglioramento in accompagnamento alle scuole ("sportello PdM")
- 2018: Ricerca sul *middle management* con Unibo
- 2018: Lo strumento per il monitoraggio e la valutazione del PdM
- 2019: Per un "PdM rendicontabile": la Road-map verso la Rendicontazione Sociale
- 2017 e 2021: Pubblicazioni Tecnodid
  - <https://www.istruzioneer.gov.it/media/pubblicazioni/>

"Falliscono le decisioni prese senza consultazione,  
riescono quelle suggerite da molti consiglieri"  
- Libro dei Proverbi, 15

[davoli@istruzioneer.gov.it](mailto:davoli@istruzioneer.gov.it)  
[paolo.davoli@unimore.it](mailto:paolo.davoli@unimore.it)

Grazie  
e soprattutto  
buon lavoro!