

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

Marta Boldi

## Abstract:

L'evoluzione del sistema complesso scuola, dalle origini all'autonomia scolastica, spiega il perché della connotazione di complessità, che ha acquisito nel tempo. La scuola quindi come organizzazione e istituzione, è un sistema complesso dove leader e manager diventano una sola persona, identificata nel Dirigente Scolastico, il quale agisce in funzione del miglioramento continuo. Gli aspetti caratterizzanti della funzione dirigenziale e della Istituzione scolastica diventano: governance, leadership, management, 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; Sistema complesso

Durante la prima annualità del dottorato industriale, al fine di individuare e definire uno specifico ambito di indagine sono stati presi in esame i bisogni emersi nel progetto di ricerca *Gestione dello stato di criticità organizzativa e gestionale del sistema complesso scuola* che preannunciava l'esigenza dell'Ufficio Scolastico di raccogliere e approfondire quegli aspetti che in modo sempre più preponderante all'interno dell'Ente, hanno determinato in questi ultimi anni situazioni di criticità a livello organizzativo scolastico, portando, i soggetti coinvolti nel mondo scuola (famiglie, personale scolastico, enti locali) a manifestare in modo assiduo malcontenti e situazioni di disagio.

Dopo un'attenta analisi della situazione di partenza, si è ritenuto necessario il confronto fra i fattori scatenanti le criticità e le buone pratiche già in atto all'interno dell'Ufficio Scolastico stesso e, di conseguenza, la definizione di modalità di azione specifiche, al fine di ovviare alla problematica e prevenire così possibili crisi.

## Il concetto e l'importanza della cultura organizzativa

La definizione del contesto in cui si opera è stata importante per capire l'evoluzione e il caratterizzarsi del sistema scolastico come sistema complesso. Ri-

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 10.36253/979-12-215-0081-3.24, in Vanna Boffo, Fabio Togni (edited by), *Esercizi di ricerca. Dottorato e politiche della formazione*, pp. 215-219, 2022, published by Firenze University Press, ISBN 979-12-215-0081-3, DOI 10.36253/979-12-215-0081-3

percorrere le tappe istituzionalmente significative che hanno coinvolto il mondo scuola e che sono scaturite nell'autonomia scolastica, strumento fondamentale per la gestione della mutevolezza a cui devono rispondere le istituzioni scolastiche, ha permesso di identificare gli aspetti che le rendono sistemi complessi. La complessità, determinata dalle numerose variabili che, con il passare del tempo, sono entrate a far parte del sistema scuola, ha permesso alla istituzione scolastica di acquisire la connotazione di organizzazione complessa, dove il Dirigente deve essere manager e leader, con una buona competenza comunicativa e capacità di ricerca, deve conoscere e definire la governance e la cultura organizzativa, al fine del raggiungimento dell'empowerment, del clima collaborativo e cooperativo. Il dirigente deve far convergere gli interessi, gli sforzi e le azioni di tutti verso la stessa direzione, così da garantire il successo formativo di ogni studente, e per farlo deve acquisire consapevolezza della cultura organizzativa che sottende l'istituzione in cui opera. Lui stesso avrà il compito poi, di orientarla per favorire un confronto e una riflessione costante, per giungere a definire soluzioni creative che tendano al cambiamento.

La scuola si è trasformata in un sistema complesso, sia con l'autonomia che con il coinvolgimento degli *stakeholders* esterni, è cambiata la struttura amministrativa e organizzativa. Il dirigente scolastico ha acquisito una maggiore autonomia discrezionale per affrontare nuove responsabilità con modalità peculiari. Il Ministero stesso offre strumenti utili a promuovere la cultura organizzativa attraverso il Sistema Nazionale di Valutazione. Tali strumenti normativamente presuppongono la collaborazione e la riflessione condivisa, hanno la funzione di orientare le politiche scolastiche e formative verso la crescita culturale, economica e sociale del Paese, per favorire la piena attuazione dell'autonomia delle istituzioni scolastiche; richiedono quindi, il coinvolgimento della comunità scolastica nel processo di progettazione e miglioramento, favoriscono situazioni di aggregazione e condivisione.

L'esigenza di comprendere la cultura organizzativa è necessaria per acquisire consapevolezza della situazione attuale, per formare i Dirigenti scolastici in un'ottica diversa da quella fino ad oggi sviluppata e per lavorare in funzione di uno sviluppo che vada a colmare le mancanze e a risolvere le criticità. La presenza di strumenti, forniti con piattaforme ministeriali, che permettono di definire l'identità dell'istituzione scolastica e che hanno come scopo la collegialità e la formazione della cultura organizzativa, ci permette di avere alcuni dati significativi. L'andare oltre questi dati, inseriti autonomamente dalle singole istituzioni, richiede un adattamento dei metodi e degli strumenti e delle classificazioni che le scienze altre offrono per lo studio della cultura organizzativa.

L'obiettivo è quello di esaminare tale cultura: l'effetto che ha sugli attori istituzionalmente coinvolti nel mondo scuola, per poi individuare le possibili cause di criticità su cui agire. L'azione successiva, infatti, prevede una formazione 'diversa' utile a diffondere un linguaggio comune e a favorire il progresso e il miglioramento. Una formazione/informazione che incida sull'aspetto organizzativo, comunicativo e relazionale, che aiuti il dirigente scolastico ad essere pie-

namente consapevole e a coinvolgere tutte le persone che partecipano a pieno titolo al rendimento del sistema scolastico.

**IDENTIFICAZIONE DEL TEMA DELLA RICERCA** – l’effetto della cultura organizzativa sul sistema scuola e come il Dirigente scolastico può gestire, orientare e stimolare la cultura organizzativa.

**IDENTIFICAZIONE DEL PROBLEMA DELLA RICERCA** – quali sono gli aspetti che causano successo o insuccesso nel sistema scuola, i punti di forza, quelli condivisi e sentiti in modo forte dai membri, e quelli di debolezza, tipicamente fonte di incoerenza, di disgregazione e differenziazione in sottoculture presenti nel mondo scuola, che caratterizzano la cultura organizzativa. Come lo misuriamo? Come lo tracciamo? Come lo sviluppiamo?

**DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI DI RICERCA** – conoscere e far conoscere le diverse culture organizzative, quindi trovare un linguaggio, una struttura comune per descriverle, per rendere visibili i punti di forza e di debolezza su cui intervenire per valorizzare le risorse umane e per pianificare in modo adeguato gli interventi necessari per supportare e accompagnare il processo di autonomia scolastica.

**IPOSTESI DA VERIFICARE** – In base a una specifica cultura organizzativa, con relativi pregi e difetti, esistono degli strumenti di formazione e informazione che l’Ufficio Scolastico può mettere a disposizione del Dirigente per accompagnare tutti gli attori verso un’idea condivisa e riconosciuta.

#### Riferimenti bibliografici

- Alberti, A. 2021. *La scuola della Repubblica: un ideale non realizzato*. Roma: Anicia.
- Angeloni, G. 2008. *Organizzazioni scolastiche e reculturing trasformativo: un modello culturale per la formazione in servizio*. Roma: Anicia (Metodologia e organizzazione).
- Avallone, F., e M.L. Farnese. 2005. *Culture organizzative: modelli e strumenti di intervento*. Milano: Guerini studio.
- Barnard, C.I. 1938. *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press (trad. it. 1970. *Le funzioni del dirigente*. 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 (Autonomia e scuola).
- 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 (Autonomia e scuola).
- Ferrante, M., e S. Zan. 1994. *Il fenomeno organizzativo*. Roma: Carocci.
- Leithwood, K., e L.K. Seashore. 2022. *Leadership educativa e apprendimento degli studenti: implicazioni per le politiche e per le pratiche formative*, a cura di G. Moretti. Roma: Anicia (Formazione e leadership educativa).
- Macri, D.M., e M.R. Tagliaventi. 2000. *La ricerca qualitativa nelle organizzazioni: teorie, tecniche, casi*. Roma: Carocci.
- 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>> (2022-12-15).

- Romei, P. 1999. *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.
- Von Bertalanffy, L. 1968. *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. New York: Braziller.
- Weick, K.E. 1976. "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems." *Administrative Science Quarterly* 21 (1): 1-19.

## Gestione dello stato di criticità organizzativa del Sistema Scuola.

Marta Boldi – Industrial PhD Student – [marta.boldi@unifi.it](mailto:marta.boldi@unifi.it)

**INTRODUCTION** - The path carried out, through an active dialogue with the management of the School Office, has developed starting from the study of the historical evolution of the school system and the variations in the administrative / management structure, up to the mission of the Office, which as a member to support educational institutions, it has the task of providing useful tools to manage all those factors that determine the crisis and that are similar to the skills and knowledge useful for generating empowerment.

### HOW THE SCHOOL SYSTEM IS BORN AND DEVELOPED

The evolution of the complex school system, from its origins to school autonomy, which explains the reason for the connotation of complexity, which it has acquired over time.

The school therefore as an organization and institution, a complex system where leaders and managers become one person, identified in the headmaster who acts in function of continuous improvement.

What then are the characterizing aspects of the managerial function and of the school: governance, leadership, manager, research, communication, organizational culture, empowerment.



### THE OBJECT OF RESEARCH IN ITS INSTITUTIONAL

Understand the organizational culture is necessary to acquire awareness of the current situation, to train school managers in a different perspective from the one developed up to now and to work towards a development that goes to fill the gaps and solve the critical issues.

These tools, provided with ministerial platforms, which make it possible to define the identity of the educational institution and which have as their purpose the collegiality and the formation of the organizational culture, allows us to have some significant data.

Going beyond these data, inserted autonomously by the individual institutions, requires an adaptation of the methods and tools and classifications that other sciences offer for the study of organizational culture.



### THE EVOLUTION OF THE SCHOOL COMPLEX SYSTEM

- Historical notes, from the origins to the delegated decision
- Autonomy as a tool for school management



### MINISTERIAL TOOLS FOR THE DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL CULTURE

- The National Evaluation System (PDM, Improvement Plan, PTOF - Three-Year Plan Training Offer, RAV - Self-Assessment Report, Social reporting)
- Summary of the data present in the models



### THE SCHOOL AS AN ORGANIZATION AND AS AN INSTITUTION, THROUGH AN EDUCATIONAL LEADERSHIP AND THE MANAGEMENT OF THE PUBLIC ADMINISTRATION WITH A VIEW OF CONTINUOUS IMPROVEMENT

- The theories of the organization
- The school as a complex system
- Autonomy as a tool for managing the complex system



### OPERATING INSTRUCTIONS FOR RESEARCH

- Mixed methods
- Types of organizational cultures
- Survey methods defined to date for the study of organizational culture



### HEADTEACHER

- Reference legislation
- Head teacher, a public official who is responsible for managing, administering and coordinating the activities that take place within the school.
- Skills of the manager



### OPEN QUESTIONS



### RESEARCH QUESTION

What point is the debate on organizational culture within the school - while the debate on organizational culture in general has evolved and has been analyzed from various points of view: from anthropology, from psychology, from sociology to management, in the school sector the research and applicable methods do not yet seem fully defined.

### AIMS

In the first year, those concepts that in various ways influence, define, and are involved in the understanding, management, and orientation of the concept of organizational culture were analyzed. Where does the concept come from, and the importance of understanding the typology of organizational culture.

### METHODS

Systematic reviews: extracts and interprets data from published studies on the subject, then analyzes, describes and summarizes the interpretations into a refined conclusion.

### DISCUSSION

The data collected will make it possible to obtain an updated vision of the school world regarding the organizational culture. The school office has at its disposal some information tools with which it collaborates and supports educational institutions that focus on the institutional aspect, i.e. transmission of indications, decrees and regulations useful for carrying out the assignment from an administrative point of view, such as ministerial circulars, regional and territorial notes, service conferences, e-mails, the institutional website, telephone contacts, online and face-to-face meetings with the various managers and representatives of the office. Another important tool is training, in this case the office prepares webinars, focus groups, updating actions and online and face-to-face training, which allow the knowledge and discussion of those issues considered essential for the resolution of some transversal problems in the world school and society such as dispersion, orientation, inclusion, technological innovation, digital environments, the environment, etc., and also training actions for newly hired executives.

### CONCLUSIONS

These tools in use in the offices, and of proven usefulness for the school manager, concern precisely the administrative and institutional aspect that characterizes the school and regulate essential actions from a regulatory point of view and which underlie the institutional mandate, but to create a climate of well-being necessary for progress, innovation, the growth of the institution, the school as an organization needs to acquire further skills. We then arrive at a "different" training but which nevertheless contributes to the institutional purpose, a training that acts on the organizational, communicative, relational, coordinative, motivational aspect, which wants to help the manager to become aware and to involve all the subjects who fully participate in the good performance of the school system, which therefore collectively strive towards improvement, the continuous learning necessary to keep up with the times.

**REFERENCES** - FORMAZIONE E LEADERSHIP EDUCATIVA, Collana diretta da Giovanni Moretti - Kenneth Lathwood - Louis Karen Seashore Leadership educativa e apprendimento degli studenti, Anicia 2021; ALBERTO ALBERTI, La scuola della Repubblica, un ideale non realizzato, Anicia, 2021; MARINA DADDAZIO, Il Dirigente Inesico ed il Dirigente accademico nel sistema di istruzione e formazione, Anicia, 2022; GRAZIA ANGELONE, Organizzazioni scolastiche e recruiting trasformativo. Un modello culturale per la formazione in servizio, Anicia, 2008; EMANUELE ROCA, Organizzazione scolastica ed apprendimento organizzativo - Una sfida per il governo dell'incertezza, In: *Resilienza, creatività ed accomodamento situazionale* - Ediscuola, 2021



Educational Policy Making and  
Research Pathway  
7th-8th November 2022

**FOR  
LIL  
PSI**  
EVENTI