

## Coraggio! Organizziamo le scuole

Enrico Maranzana

19-11-2011

L'evoluzione dei modelli di governo dei sistemi, elaborati dalle scienze dell'organizzazione, risponde alla variabilità, alla dilatazione e alla complessità del campo del problema.

Al modello gerarchico lineare, in cui il potere decisionale apparteneva a una sola persona, ne sono stati sostituiti altri che distribuiscono le responsabilità tra diversi soggetti e, incrociandole, introducono meccanismi d'autoregolazione.

Le norme che disciplinano la vita delle scuole sono andate di pari passo con la dottrina, maturazione richiamata dal decreto Brunetta del 20091 che, in riferimento alla dirigenza pubblica, afferma la necessità di *"rafforzare il principio di distinzione tra le funzioni di indirizzo e controllo spettanti agli organi di governo e le funzioni di gestione amministrativa spettanti alla dirigenza"*.

Le scuole non hanno mai colto gli indirizzi della legge e vivono nel passato, eludendo la volontà del legislatore, difendendo riferimenti scientifici obsoleti.

### La dottrina

L'applicazione di due principi delle scienze dell'organizzazione consente di superare l'inefficace modello gerarchico che, ancor oggi, impera nella scuola.

**1** Per governare un'organizzazione e per garantire l'efficacia della sua attività si deve operare sui processi, non sui prodotti: nella scuola è necessario monitorare i procedimenti della progettazione formativa, della progettazione educativa e della progettazione dell'istruzione<sup>2</sup>, non limitarsi a misurarne gli esiti complessivi;

**2** I controlli, intesi come rilevazione dello scostamento obiettivi-risultati, devono essere temporalmente differenziati:

- a) la valutazione della fattibilità di un progetto è la necessaria premessa a ogni attività (controllo antecedente);
- b) l'osservazione dell'evolversi dei processi è essenziale al loro monitoraggio (controllo concomitante);
- c) la verifica dei risultati conseguiti conduce alla determinazione dell'efficacia dell'attività svolta (controllo susseguente);
- d) l'esame della coerenza e della persistenza nel tempo della validità degli obiettivi e della struttura di un progetto fornisce un riscontro al disegno complessivo dell'intervento (controllo dell'evoluzione).

Riformulando: per incidere sulla qualità dell'istruzione è necessario agire nella fase di ideazione e di specificazione dei risultati attesi, in quelle dello svolgimento e dell'applicazione delle strategie gestionali, della misurazione e della valutazione degli scostamenti dei risultati conseguiti con gli obiettivi programmati e, infine, collocando l'assetto generale nel lungo periodo per valutarne dinamica e adeguatezza.

*Il contributo continua ed è interamente scaricabile [qui](#) in formato pdf*