

sei in: [home](#) > [Organizzazione Scolastica](#) > [percorsi](#) > [Istituti Comprensivi e Istituti di Istruzione Superiore: la sfida della convivenza di più anime](#)

Organizzazione Scolastica

La mia Formazione

Agenda

Materiali di studio

Articoli

Bibliografia

Sitografia

Altri percorsi

- I Nuovi Licei
- Alunni stranieri: dal protocollo di accoglienza alla organizzazione dei laboratori di L2
- Gli studenti diversamente abili nel nuovo sistema integrato d'istruzione e

Percorsi:

Istituti Comprensivi e Istituti di Istruzione Superiore: la sfida della convivenza di più anime



di: Carla Berto 26/9/2011



Nel panorama scolastico nazionale gli Istituti Comprensivi e gli Istituti di Istruzione Superiore rappresentano innovazioni "tacite", cantieri aperti, realtà che hanno vissuto significativi cambiamenti normativi, organizzativi, relazionali e climatici. A quindici anni dalla loro creazione, ci sembrano maturi i tempi per promuovere una riflessione professionale sullo "stato dell'arte" a partire dalle testimonianze di alcuni Dirigenti scolastici impegnati nell'avvincente impresa di governarli. Gli esiti della ricerca sono sorprendenti: tutti gli intervistati concordano nel ritenere l'esperienza interessante e, dato singolare, esprimono la percezione che la maggior parte delle potenzialità di tali aggregazioni sia tuttora inespresa. Prendersi responsabilmente cura di tali realtà e aiutarle a dispiegare le ali per tradurre nella concretezza le intrinseche risorse, costituisce una stimolante sfida.

- formazione
- Il sistema di valutazione e rendicontazione
- Il cattivo comportamento degli alunni: che cosa si fa in Europa
- IT e IP: una scuola per l'innovazione
- Il dirigente scolastico in Europa 2009
- Per una scuola dell'inclusione: educare in contesti multiculturali
- La gestione strategica della scuola
- L'iscrizione degli alunni con cittadinanza non italiana
- Le opportunità di cooperazione europea: scambi e partecipazione – LIFELONG LEARNING

Cammino in salita, godendo di un bel panorama

Da ormai una quindicina di anni è in atto un fenomeno di progressiva razionalizzazione della rete scolastica che sta ridisegnando la geografia della distribuzione delle istituzioni formative sul territorio. Il processo di dimensionamento vede operazioni di fusione, di inglobamento di ordini e gradi scolastici, di nascita di nuove entità che possono mantenere, sviluppare o mutare le caratteristiche delle strutture originarie.

La Legge n. 97/1994, il D.P.R. n. 157 del 1998 e il D.P.R. n. 233 del 1998, *Regolamento recante norme sul dimensionamento ottimale delle istituzioni scolastiche e per la determinazione degli organici dei singoli istituti*, hanno dato vita a nuovi soggetti plurali, inizialmente istituiti per rispondere alle necessità di organizzazione del servizio scolastico nelle aree geografiche di montagna.

Gli Istituti Comprensivi (I.C.)- unità che raccolgono lungo l'asse verticale Scuola dell'Infanzia, Scuola Primaria e Secondaria di 1° grado- e gli Istituti di Istruzione Superiore (I.I.S.)- fusione *orizzontale* di tipologie simili (es. Licei di diversi indirizzi) o difforni (es. Istituti di Istruzione Tecnica e Professionale) rappresentano la concretizzazione di tali soluzioni e raggruppano almeno la metà delle istituzioni scolastiche, più diffuse nella fascia evolutiva 3-14 anni, ma presenti in misura ragguardevole della Secondaria di secondo grado.

La graduale attuazione dei Piani di dimensionamento delle rete scolastica, a cura delle Regioni, va nella direzione della moltiplicazione di dette entità, rivelatesi in linea di massima funzionali alle necessità di ottimizzare le risorse strutturali e umane e di rendere disponibili opportunità educative articolate e varie, in sintonia con i principi di continuità educativa e di realizzazione delle vocazioni formative del territorio.

I nuovi istituti stanno gradatamente esprimendo il grande potenziale che li connota, manifestando generalmente un valore aggiunto che oltrepassa

- PROGRAMME
- Istituti tecnici, tra continuità e discontinuità: una nuova sfida per i DS
 - Licei, tra continuità e discontinuità: una nuova sfida per i DS
 - Etica, responsabilità e bilancio sociale
 - L'evoluzione del quadro ordinamentale nel Primo Ciclo
 - Le politiche comunitarie: direttrici e sviluppo – LIFELONG LEARNING POLICY
 - Promozione delle eccellenze e riconoscimento del merito degli studenti
 - Educational Leadership
 - Autonomia e ruolo

spesso in modo considerevole la somma delle unità costitutive.

La transizione dalla precedente realtà scolastica alla nuova istituzione si è rivelata tuttavia ricca di complessità, accompagnata sovente da resistenze, da disorientamento, da conflittualità, da laboriosi processi di costruzione di una nuova identità e di ri-collocazione in un quadro inedito, caratterizzato da incertezza e dalla necessità della ri-definizione dei ruoli e del peso organizzativo degli stessi.

I tempi di costruzione del sentimento di appartenenza ad un nuovo soggetto collettivo, linfa vitale per il dispiegamento di energie creative e lo sviluppo motivazionale, sono stati spesso dilatati e hanno contribuito a disperdere potenzialità e valore.

Va altresì rilevato che tali processi frequentemente sono stati lasciati evolvere in modo naturale, senza un'azione sistematica di accompagnamento intenzionale e di formazione della dirigenza e dei diversi operatori.

La nascita di un I.C. o di un I.S.S. può essere assimilata a tutti gli effetti alle ristrutturazioni aziendali e alle fusioni di storie, di competenze e di professionalità che ormai nessuna impresa realizza senza attivare contestualmente interventi organizzativi e percorsi di formazione al cambiamento in grado di guidare il processo stesso.

L'idea di fondo è che ogni realtà produttiva di beni e di servizi deve poter condividere con i diretti interessati i propri destini, pena l'annullamento degli effetti migliorativi che potrebbero derivare dalle modificazioni del quadro generale di riferimento.

Alcuni istituti hanno avuto la possibilità di essere investiti direttamente dal processo di cambiamento e di aver contribuito da protagonisti a tratteggiare i caratteri costitutivi della nuova entità scolastica; altri hanno assistito da spettatori passivi al nuovo assetto, risultato sovente una soluzione ingegneristica con derive formali e burocratiche.

Mutazioni

Nel passaggio degli istituti scolastici da unità distinte a soggetti aggregati,

della dirigenza scolastica in Europa

- Conoscere la Costituzione: La nuova statualità a raggio variabile e la nuova educazione civica
- Sistemi educativi europei a confronto: strutture diverse, obiettivi comuni
- Modelli organizzativi della scuola

si ritiene opportuno evidenziare alcune dimensioni del cambiamento alle quale potrebbero collegarsi esiti di ordine emotivo- simbolico.

L'incidenza di tali aspetti su quelle che potremmo definire le fonti dell'identità organizzativa, sembrerebbe non risultare irrilevante. Le interviste a Dirigenti scolastici di I.C. e di I.I.S. confermano la profonda valenza della genesi delle scuole aggregate nella determinazione della cultura organizzativa delle stesse.

FATTORI	VARIANZE	POSSIBILI ESITI
Dimensione	Da medio \ piccola a medio \ grande	Riduzione del senso di controllo sul tutto (<i>Ciò che è piccolo ha funzione di assicurazione</i>)
Sede della dirigenza	Modificata per uno o più ordini, gradi o indirizzi di scuola	Sede precedente: vissuti di marginalità Nuova sede: percezione di prestigio Centralità implicita della tipologia scolastica presso la quale viene ubicata la nuova sede
Nome dell'Istituto	Variato Spesso viene assunta la denominazione di un segmento scolastico	Enfasi sull'unità scolastica a cui si riferisce l'intitolazione (<i>Valenza simbolica del nome come elemento di riconoscimento e di identificazione</i>)
Composizione dell'I.C. o dell'I.I.S.	Confluenza di scuole di ordini, gradi o indirizzi diversi	Perdita della prerogativa del protagonismo assoluto; rinuncia ad essere una totalità auto centrata ed egocentrica. Passaggio dall'unicità all'eterogeneità: ricerca di elementi <u>identitari</u> di differenziazione.
Dirigente Scolastico	Confermato per un ordine, grado o indirizzo, variato per l'altro/gli altri	Necessità di adattamento a stili di leadership diversi. Cambiamento delle modalità comunicative verticali e orizzontali, formali ed informali, esterne ed interne. Diversa standardizzazione delle procedure e delle norme implicite di regolazione organizzativa.
Collegio Docenti	Articolazione come Collegio dei Docenti per ordine, grado o indirizzo e Collegio dei Docenti unitario	Destabilizzazione dei ruoli consolidati e riconosciuti dal gruppo. Incertezze sui sistemi di espressione, di valorizzazione e di approvazione sociale delle soggettività e dei gruppi. Messa in campo di nuove modalità di partecipazione e di gestione delle relazioni interne. Linguaggi diversificati, nuovi significati da socializzare. Dinamica tra due o più gruppi (Sc. dell'Infanzia, Primaria, Secondaria 1° o tra indirizzi diversi). Necessità di coniugare appartenenze molteplici. Ricerca di un " <i>noi collettivo</i> " e di una relazione dinamica tra i gruppi.

(Alcuni passaggi sono stati ripresi dall'Articolo di Carla Berto "Per un'organizzazione dal collo corto")

Il bisogno omeostatico di equilibri atti a definire un assetto stabile al nuovo impianto, ha attivato dinamiche profonde sfocianti in atteggiamenti

diversificati, dall' accoglienza positiva della trasformazione alla messa in atto di forme di resistenza difensiva; indipendentemente dal segno impresso, sembra comunque che nessuna cultura professionale sia rimasta inalterata e uguale a se stessa.

In questo senso possiamo osservare la significativa ricaduta della creazione degli I.C. e delle I.I.S. sul panorama culturale delle scuole e il profondo cambiamento che hanno apportato in quanto elementi perturbativi di destabilizzazione dello status quo.

Segni particolari della nuova identità

L'organizzazione scolastica non possiede una tradizione di accompagnamento sistematico dei processi di cambiamento introdotti da modificazioni ordinamentali o normative; tuttavia dispone, in genere, di risorse professionali pregiate e di un'ampia strumentazione culturale per recepire e interpretare le innovazioni veicolate dall'esterno. L' incontro tra le nuove disposizioni legislative e il know-how delle scuole produce, nella maggior parte delle situazioni, ulteriori livelli di sviluppo individuale e collettivo. Va altresì precisato che alcuni fattori (stili di leadership, cultura organizzativa, propensione al cambiamento) influiscono in modo considerevole nella determinazione degli esiti di un processo di trasformazione.

Nel caso specifico dell'istituzione dell'I.C. o dell'I.I.S., si ritiene possano essere individuate alcune variabili strategiche, funzionali all'avvio di un percorso di graduale costruzione della nuova identità.

L'interrogativo, più o meno latente che serpeggia tra i soggetti afferenti alle organizzazioni investite da cambiamenti del proprio contesto di lavoro, è *"Chi siamo e cosa possiamo diventare"*; le risposte possibili variano dall'identificazione di elementi di concretezza, tangibili e oggettivabili, all'evocazione di percezioni soggettive intangibili da ricondurre al sistema di significati e di vissuti emotivi degli individui e della collettività.

Tra gli **elementi di concretezza** caratterizzanti la nuova identità si indicano

i seguenti:

- **Normativa sugli I.C. e sugli I.I.S.:** insieme essenziale di indicazioni e prospettive che facilitano la rappresentazione di uno scenario possibile (Collegio Docenti e Consiglio di Istituto unitari, lavoro per Commissioni miste o per Dipartimenti disciplinari, scambio professionale tra docenti, continuità educativa e didattica, progressiva costruzione di curricula verticali, etc.)
- **Autonomia Scolastica** concepita come sistema di opportunità di integrazione interna ed esterna, di flessibilità organizzativa, metodologica, didattica, di assunzione diffusa di responsabilità. Tale prospettiva potrebbe dischiudere spazi di progettualità e di intervento per i docenti dei diversi segmenti, modalità inedite di interazione professionale e dimensioni relazionali a carattere cooperativo
- **Sistema interno di regole** ideato dalla scuola, nato dalla fusione tra i sistemi precedenti e la nuova realtà. Il neo-eletto Consiglio di Istituto dovrà dotarsi di un nuovo regolamento e di un nuovo Patto di corresponsabilità con la propria utenza. L'operazione richiama una riflessione sul modo di funzionare e di comunicare, sul sistema dei valori da condividere, sul quadro normativo più funzionale ad esprimere gli orientamenti e le potenzialità dell'organizzazione.
- **P.O.F.** L'ideazione del Piano dell'offerta formativa dell'Istituto Comprensivo o dell'Istituto di Istruzione Superiore costituisce un avvenimento fondamentale per la definizione dell'identità. In esso confluiscono le energie, le aspettative, le motivazioni e le rappresentazioni degli operatori della scuola nelle loro diversità e connotazioni. Le storie precedenti devono essere fatte convergere, in una visione dialettica tra il vecchio e il nuovo, attraverso forme di negoziazione e di condivisione di significati. E' forse il momento più creativo della nuova entità che cerca modi e linguaggi per strutturarsi attraverso la narrazione di sé. Spesso in fase neo- costitutiva, il POF è il risultato della somma delle precedenti progettualità: si presenta pertanto corposo e costruito in base al principio di

giustapposizione dell'esistente. Si ritiene che la funzione assolta da tale impegno collettivo sia importante come modalità di autoregolazione e di gradualità nella gestione della *pluriappartenenza* (al segmento o indirizzo scolastico specifico e contemporaneamente all'I.C. o I.I.S.). Nelle aree di intersezione tra le varie progettualità si andranno probabilmente ad incuneare e nasceranno i germi del nuovo, in un quadro rassicurante e rispettoso delle precedenti identità. La fertile vicinanza di pensieri, azioni e quadri concettuali di riferimento, dovrebbe favorire contaminazioni e influenzamenti reciproci in grado di traghettare verso forme di cambiamento "sostenibile" a livello psicologico e organizzativo.

Oltre ai segni a carattere esplicito su indicati, si sottolinea la nascita contestuale di un **sistema di significati e di vissuti emotivi**, fattori intangibili determinanti sul piano della definizione identitaria:

- **Clima organizzativo.** Nella nuova realtà scolastica comincia gradualmente a emergere un determinato "modo di stare e di essere", che include i sentimenti di benessere o malessere, la percezione di accoglienza e di aiuto, il calore degli scambi interpersonali e la temperatura emotiva che contraddistinguono l'ambiente, la speranza di contare e di essere riconosciuti, l'aspettativa di veder risolti i problemi. Tali implicite di fatto investono gli individui e i gruppi presenti nell'I.C. o nell'I.I.S.; le prime mosse possono essere lette come tentativi di delimitare i territori, di affermazione di sé o della supremazia del proprio gruppo di riferimento.
- **Comunicazione.** Nelle prime relazioni comunicative tra gruppi appartenenti a segmenti o indirizzi scolastici diversi, emergono con molta evidenza alcuni degli assiomi messi a fuoco dalla ricerca sulla pragmatica condotta da P.Watzlawick e dalla sua scuola. Gran parte dei messaggi scambiati hanno di fatto una profonda valenza

relazionale così traducibile: *"Ti esprimo questo contenuto ma di fatto stabilisco simmetrie o asimmetrie tra me e te, tra noi e voi"*.

Verosimilmente nella fase iniziale di vita della nuova unità scolastica, nelle riunioni delle varie commissioni miste di lavoro, sarà questa la modalità prevalente caratterizzante la comunicazione; dal punto di vista della produttività degli incontri, probabilmente la gran parte delle risorse sarà impiegata per presidiare tali dinamiche a svantaggio della centratura del lavoro sul compito. Solamente quando, nel cammino evolutivo dei vari gruppi, verrà conquistata maggior sicurezza emotiva nella gestione dei processi comunicativi, il risultato potrà essere maggiormente produttivo.

- **Sentimento di appartenenza** inteso come legame tra gli individui e l'organizzazione. L'investimento di energia psichica e la costruzione di una relazione positiva di vicinanza con la nuova entità, si esprime in un noi collettivo inteso come sentimento di partecipazione ai destini presenti e futuri, come condivisione degli impegni e degli esiti. "Di chi è l'I.C. o l'I.I.S.? ". Lo sviluppo di questa dimensione si configura come un processo impegnativo e spesso lento in quanto non è semplice per le persone costruire piani di pluriappartenenza tra loro armonizzati (al proprio segmento scolastico e contemporaneamente alla nuova struttura). Il cammino potrebbe essere reso più agevole promovendo occasioni di lavoro comune affinché ognuno possa non solo riconoscersi, ma anche avere la possibilità di ideare percorsi e progetti con i quali identificarsi e identificare gli altri. Se un prodotto condiviso appartiene a chi l'ha costruito, ricavare ampi margini di creazione comune dell'impianto costitutivo della nuova istituzione diventa un modo per consolidare i legami interni e accorciare le distanze tra le persone e i risultati del loro operato. Va da sé che viene chiamato in campo a tutto tondo il ruolo del Dirigente scolastico e la sua competenza di governo dell'Istituto.
- **Fiducia in sé e negli altri.** Agli albori di una relazione, gli individui non si conoscono ma devono comunque gestire relazioni i cui

elementi fondativi non sono ancora chiari e definiti. Il divario viene colmato con aperture di credito e giocate di fiducia sulle persone e sulla loro affidabilità. Governare tale dinamica è estremamente complesso poiché richiama preconcetti ed evocazioni che possono condizionare in modo determinante l'interazione tra le persone, tant'è che si afferma che è la prima impressione quella che conta, sia essa positiva o di segno opposto. Nell'unità scolastica di nuova istituzione è fondamentale il percorso che i docenti appartenenti ai diversi indirizzi compiono per giungere all'obiettivo della cooperazione. Laddove si è scommesso in termini attribuzione di affidabilità all'altro, individuo o collettività, la relazione si snoda con minori difficoltà, a beneficio dei singoli insegnanti e della qualificazione stessa della progettualità e del servizio formativo.

A volte rischia invece di prevalere una sorta di cultura del sospetto e della svalutazione, nel nostro caso dei colleghi dell'altro ordine, grado o indirizzo, che inibisce la comunicazione e il passaggio a forme di produttività e di efficacia.

Nel quadro dei tratti distintivi dell'Istituto Comprensivo o dell'Istituto di Istruzione Secondaria, lo sviluppo di opzioni di fiducia di base diventa uno degli elementi principali di successo dell'intera operazione.

BIBLIOGRAFIA:

C. Berto, *Per un'organizzazione dal collo corto*, Educatore n. 23, Fabbri, Milano 2001

C. Berto, M. Comacchia, *Lo staff del dirigente*, Carocci Editore, Roma 2005

M. Brusciaglioni, *La società liberata*, Franco Angeli, Milano 1994

G. Cerini, M. Spinosi (a cura di), *Voci della scuola*, Tecnodid, Napoli 2001

D. Demetrio, D. Fabbri, S. Ghepardì, *Apprendere nelle organizzazioni*, NIS, Roma 1994

D. Goleman, *Lavorare con intelligenza emotiva*, Rizzoli, Milano 1998

E. Spaltro, P. De Vito Piscicelli, *Psicologia per le organizzazioni*, N.I.S.,

Roma 1990

P. Watzlawick, *Change*, Astrolabio, Roma, 1976

© Agenzia Scuola 2011