

# **IL MIDDLE MANAGEMENT NELLA SCUOLA DELL' AUTONOMIA: IL DOCENTE FUNZIONE STRUMENTALE**



Dottoranda: Lorena Pirola  
Roma, 6 dicembre 2013

# Articolazione del lavoro

1. Inquadramento generale del problema
2. Il middle management nella scuola italiana: il docente funzione strumentale
3. Un'esperienza internazionale di middle management scolastico: il caso francese
4. Sviluppare la competenza organizzativa e la leadership educativa

# 1.1 Autonomia scolastica e nuovi modelli organizzativi (1)

L'organizzazione scolastica italiana...

da un sistema scolastico centralizzato (Mintzberg, 1979;  
Bonazzi, 1995; Butera, 1999)

... alla **Legge sull'autonomia** (L. 59/1997 e DPR  
275/1999)

# 1.1 Autonomia scolastica e nuovi modelli organizzativi (2)

## Scuola dell'autonomia



- **Istituzione** con progetto culturale e formativo (Selznick, 1974; Lanzalaco, 1995; Schein, 1985, 1999)
- **Sistema organizzativo complesso a legame debole** (L. Von Bertalanffy, 1983; K. Weick, 1993; S. Zan, 2011)
- **Forti relazioni comunitarie** (T. J. Sergiovanni, 2000; Wenger, 2007)

# 1.1 Autonomia scolastica e nuovi modelli organizzativi (3)

**Nuovi profili professionali**  
competenze di tipo manageriale e di leadership  
educativa

- Dirigente scolastico (D.lgs 165/2001 e D.lgs 150/2009)
- Direttore dei servizi generali amministrativi (CCNL 1999, art. 34)
- Docente e figure professionali intermedie

## 1.2 Il profilo professionale docente

Aree di competenza:

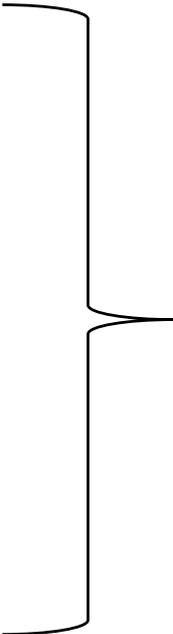
- disciplinari
- psicopedagogiche
- metodologiche – didattiche
- organizzativo – relazionali
- di documentazione e valutazione
- di ricerca

Cfr. Contratto Nazionale del lavoro, art. 23 del 1999 e art. 25 del 2003;  
art. 26 2006-2009

## 1.2 Professionalità docente e competenza organizzativa (1)

Competenze dell'area organizzativa:

- cooperative
- gestionali
- di integrazione
- manageriali
- di leadership educativa



**Insegnante  
collaborativo**

## 1.2 Professionalità docente e competenza organizzativa (2)

**Articolazione della professionalità docente:**

- collaboratori del dirigente scolastico
- fiduciari di plesso
- docenti coordinatori e docenti referenti
- figure di supporto all'autonomia scolastica: F.O.



**Un percorso di sviluppo professionale?**

## 1.3 La formazione

### Formazione iniziale

- Laurea in Scienze della Formazione
- Tirocinio Formativo Attivo

### Formazione in servizio

- obbligo vs diritto/dovere
- centrale vs locale
- formazione e ricerca.

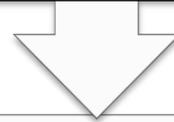
## 1.3 La valutazione

- Valutazione e autovalutazione
- Un dispositivo valutativo in uso in ambito internazionale: il teacher portfolio
- Modelli di TPF: Danielson e Seldin
- Il TPF in Italia: opportunità e criticità

## 2. Il middle management scolastico

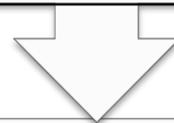
CCNL 1995-1997, art. 38

**Figure di sistema**



CCNL 1998-2001, art. 28

**Funzioni obiettivo**



CCNL 2002-2005, art. 30 - CCNL 2006-2009, art. 33

**Funzioni strumentali**

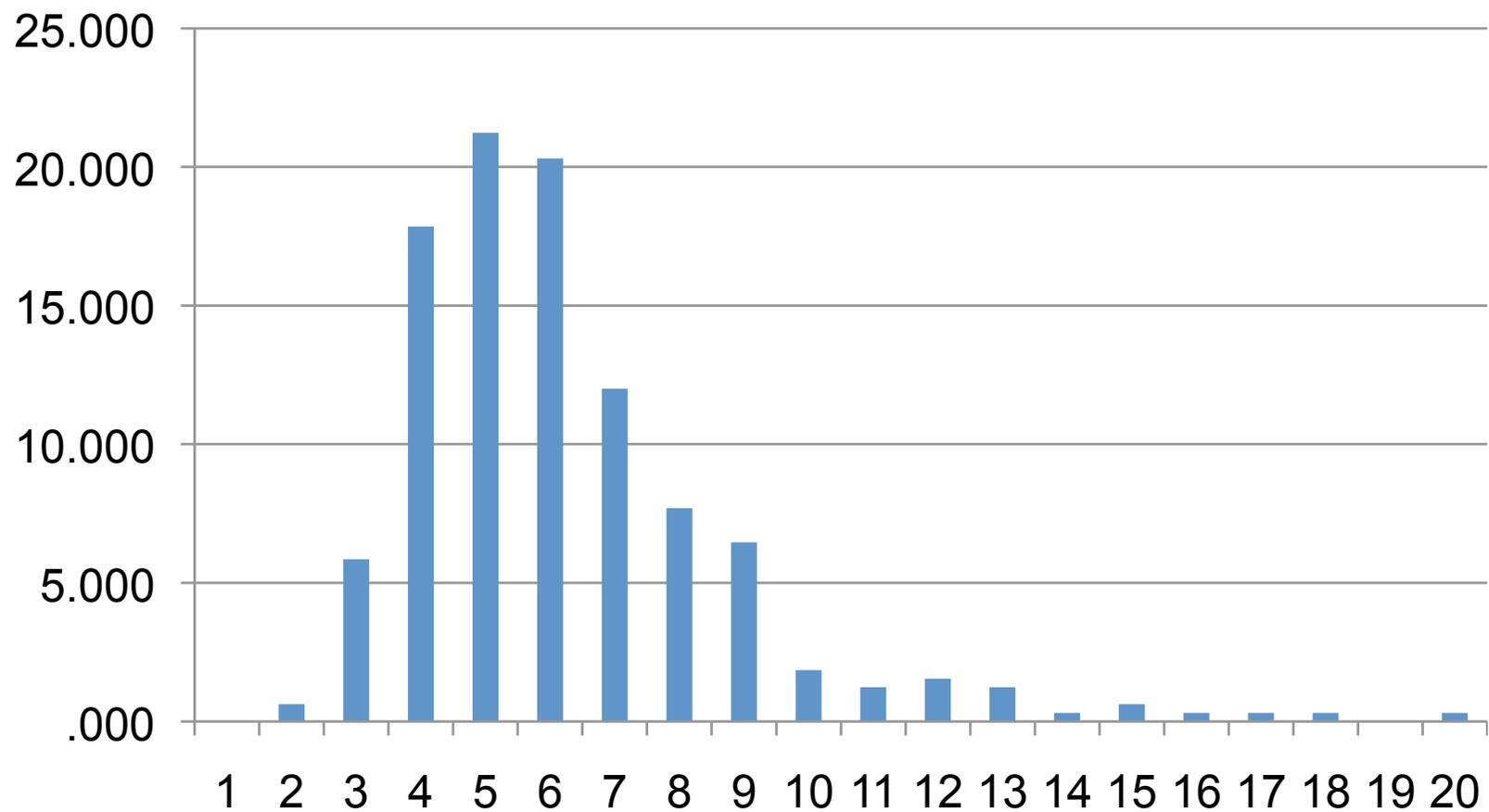
## 2.1 Evoluzione o involuzione?

<b>Funzioni obiettivo</b>	<b>Funzioni strumentali</b>
4 aree di intervento	2 aree di intervento
3 / 6 incarichi assegnati	Budget complessivo
Competenze, durata incarico (C.d.D.)	Criteri, numero e destinatari (C.d.D.)
Parametri e cadenze per la valutazione (C.d.D.)	
Corsi di formazione	

## 2.2 Stato dell'arte. Indagine quantitativa

- STRUMENTO: siti web , POF e organigrammi:
  - Distribuzione numerica (Grafico 1)
  - Tipologia (Tabella 2)
- PERIODO: inizio di febbraio e fine di maggio 2011
- CAMPIONE DI RIFERIMENTO: 325 ist. scolastiche (3%):
  - cinque macroaree geografiche
  - tipologia delle istituzioni scolastiche

# Grafico 1. Numero delle funzioni strumentali



## Tabella 2. Tipologia delle funzioni strumentali

	Nr	%
POF	265	13,07
NUOVE TECNOLOGIE	241	11,89
ORIENTAMENTO	164	8,09
DISABILITA'	128	6,31
ALUNNI STRANIERI	107	5,28
INTERVENTI E SERVIZI PER STUDENTI	84	4,14
VALUTAZIONE D'ISTITUTO	76	3,75
POF E VALUTAZIONE D'ISTITUTO	20	0,99
DISABILITA' E ALUNNI STRANIERI	11	0,54
DISABILITA', DISAGIO E ALUNNI STRANIERI	8	0,39
LADINO	1	0,05
TOTALE	2027	100

## 2.2 Stato dell'arte. Indagine qualitativa

- STRUMENTO: Intervista semistrutturata
- PERIODO: seconda metà di novembre 2011 e fine di marzo 2012
- CAMPIONE: 8 dirigenti scolastici e 8 funzioni strumentali

Informazioni aggiuntive da: 3 vicari, 2 docenti funzione strumentale e 1 dirigente scolastico

## 2.2 Nuclei tematici

- a. Descrizione dei contorni istituzionali del docente  
funzione strumentale nell'istituto
- b. Individuazione del profilo professionale
- c. Formazione
- d. Valutazione
- e. Punti di forza e di debolezza
- f. Indicazioni per una riprogettazione dei ruoli

## 2.2 Conclusioni

- Funzione intermedia organizzativa, di coordinamento e di progettazione
- Mancanza di riconoscimento del ruolo → scarsa reperibilità del personale
- Rischio di frammentazione e di dissipazione delle risorse
- Assenza di un profilo professionale definito
- Carenze formative di base
- Valutazione (?)

## **Piste di sviluppo ...**

- Necessità di ridefinire i contorni, a livello nazionale
- Profilo professionale: competenze manageriali e di leadership educativa
- Percorsi formativi specifici