

Alessia **BIANCO**

Concorso

**587** DIRIGENTI  
SCOLASTICI  
**300 QUESITI**  
**SVOLTI**

Per la prova scritta



**NLD**  
CONCORSI

## Capitolo 2

# Modalità di conduzione delle organizzazioni complesse e di gestione dei gruppi, con particolare riferimento alla realtà delle istituzioni scolastiche ed educative statali

### **48. Le misure del PNRR per la Scuola: la formazione del personale docente**

Il candidato evidenzia, in relazione al quadro normativo di riferimento ed alle responsabilità dirigenziali, le principali competenze ed azioni del Dirigente Scolastico, rispetto alla seguente tematica

Il PNRR-Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, approvato con Decisione di esecuzione del Consiglio Europeo del 13 luglio 2021, è lo strumento pianificatorio di media durata (2021-2026), con cui l'Italia attua le disposizioni del NGEU-Next Generation EU Recovery Plan for Europe-European Commission, approvato il 21 luglio 2020, il vasto programma della Commissione Europea volto a sostenere la ripresa dei paesi membri colpiti dalla grave crisi prodotta, dal 2019 al 2022, dalla pandemia da Sars-Covid2. All'interno della Missione 4.0 del PNRR, dedicato al Settore Istruzione e Formazione, sono previste, tra molte altre, una serie di attività finalizzate allo sviluppo professionale continuo e alla promozione della carriera del personale scolastico. A tal fine si ricorda che in Italia gli insegnanti ultracinquantenni sono il 56% (a fronte di una media Ocse-2023 del 36%) e gli insegnanti con età inferiore a trenta anni solo il 2.5% (a fronte di una media Ocse-2023 del 13%), risultando pertanto il paese Ocse maggiormente afflitto dal fenomeno della gentrificazione professionale nel settore scolastico (Rapporto Ocse "Education at glance-OECD Indicators", settembre 2023). Tra le principali azioni del PNRR a ciò volte vi è la costituzione della Scuola di Alta Formazione e Formazione continua (PNRR-Missione 4-Competenza C1-Riforma 2.2), istituita, con tre compiti specifici, da svolgere anche con la collaborazione dell'Invalsi e dell'Indire: 1. promuovere e coordinare la formazione in servizio dei docenti di ruolo; 2. dirigere e indirizzare le attività formative dei Dirigenti Scolastici, e degli ATA, DSGA incluso; 3. svolgere la formazione continua sia obbligatoria sia incentivata degli insegnanti. Tra le altre azioni attuative del PNRR, finalizzate alla formazione del personale docente, vi sono le Scuole Polo per la Formazione, i Poli Formativi e la promozione dei numerosissimi percorsi formativi, disponibili sulla piattaforma Futura e in ambiente Sofia. Il complesso di queste iniziative si pone all'interno di tre ampie aree di sviluppo: 1. accompagnamento della funzione docente per la riduzione dei divari territoriali negli apprendimenti e per la prevenzione della dispersione scolastica; 2. potenziamento delle discipline STEM, STEAM e del multilinguismo; 3. didattica digitale integrata e trasformazione digitale dell'organizzazione scolastica. Le azioni disposte dal PNRR sono, tra l'altro, coerenti con: 1. il vigente quadro normativo che, per il personale docente, definisce, per tramite del Piano di Formazione Docenti, la formazione in servizio dei docenti di ruolo come obbligatoria, permanente e strutturale (co.124 art. 1 L. 107/2015); 2. le norme pattizie, che, per il personale ATA, regolamentano la formazione e l'aggiornamento, per tramite del Sistema di Formazione del personale ATA (art. 63-64 CCNL2007; art. 44 CCNL2009, CCNL2023 e ss.mm.ii.).

#### **49. Valorizzazione del personale docente e formazione incentivata**

Il candidato evidenzia, in relazione al quadro normativo di riferimento ed alle responsabilità dirigenziali, le principali competenze ed azioni del Dirigente Scolastico, rispetto alla seguente tematica

La valorizzazione del personale docente, all'interno dell'attuale scenario normativo, può essere perseguita dal Dirigente Scolastico, quale datore di lavoro (art. 25 D.Lgs. 165/2001) e leader educativo (co. 78-93 art. 1 L. 107/2015), almeno tramite due azioni: da una parte la formazione e dall'altra l'incentivo di carattere economico. La formazione del personale docente è regolata dal combinato disposto di più fonti del diritto, afferenti sia alla dottrina (co. 124 art. 1 L. 107/2015 e ss.mm.ii.) che alle norme pattizie (CCNL2007 art. 64); a queste devono aggiungersi norme specifiche, come ad esempio la formazione in materia di salute e sicurezza (artt. 36-37 del D.Lgs. 81/2008) e di protezione dei dati personali (D.Lgs. 196/2003; art. 39 GD.P.R.- Reg. UE 679/2016; D.Lgs. 101/2018). E', per tale ragione, che le Istituzioni Scolastiche si dotano, su impulso del Dirigente Scolastico e su deliberazione degli organi collegiali (collegio dei docenti e consiglio d'istituto), per le rispettive competenze (di tipo educativo-formativo didattico per quanto concerne il collegio dei docenti e di tipo politico-orientativo per quel che riguarda il Consiglio d'Istituto), del Piano Annuale di Formazione e Aggiornamento del Personale Docente (co. 124 art. 1 L. 107/2015) e, su determinazione del Dirigente Scolastico, sentito il Direttore dei Servizi Generali e Amministrativi, del Piano di Formazione del Personale ATA (art. 44 CCNL1998-2001; artt.63-64 CCNL2007). La formazione del personale è, infine, oggetto di contrattazione integrativa con le organizzazioni sindacali a livello nazionale (punto 3.a. co. 4 art. 22 CCNL2016-18) e a livello di singola Istituzione Scolastica ed educativa (punto 7.c. co. 4 art. 22 CCNL2016-18), pertanto con il coinvolgimento della RSU d'Istituto, delle Organizzazioni Sindacali Territoriali e dei Terminali Associativi Sindacali, oltre che del Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza, per quanto riguarda la formazione in materia di salute e sicurezza (art. 50 D.Lgs. 81/2008). Questi strumenti sono esito, pertanto, del coinvolgimento delle diverse componenti della comunità educante e scolastica, anche al fine di rendere la formazione del personale coerente con gli strumenti strategici della Scuola, tra cui in primis il PTOF, il RAV, il PdM e la Rendicontazione Sociale (D.P.R. 80/213 attuativo del D.L. 29/2010, convertito, con modificazioni, in L. 26/2011 e ss.mm.ii.), oltre che il Documento di Valutazione dei Rischi (artt. 17 e 28 D.Lgs. 81/2008). Detto scenario trova conferma nel CCNL-2019-2021, sottoscritto il 14 luglio 2023, che agli artt. 36 e 44 fornisce un chiarimento circa il computo delle ore di formazione del personale docente all'interno delle ore previste per le attività collegiali. In questo scenario, già complesso e dal palinsesto densamente stratificato, si pone il D.L. 36/2022, convertito con modificazioni dalla L. delega 79/2022, che, una volta adottati i correlati decreti legislativi attuativi e le connesse regole di natura pattizia, per tramite della contrattazione nazionale collettiva di settore e comparto, prospetta un innovato sistema di formazione e aggiornamento del personale scolastico, volto ad accogliere gli obiettivi del PNRR-Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, in materia di formazione iniziale e formazione continua del personale scolastico (PNRR2021- Missione4-Componente M4C1). Sarà compito della Scuola di Alta Formazione dell'Istruzione (art. 16-bis D.Lgs. 59/2017), riconfigurata, all'interno delle azioni correlate al PNRR, come Scuola di Alta Formazione e Formazione Continua (D.M. 100/2022) promuovere, anche con il supporto dell'INDIRE e dell'INVALSI, percorsi triennali di formazione, con verifiche intermedie e finali, obbligatori per il personale neoassunto e volontari ed incentivati, con strumenti di retribuzione accessoria una tantum, per il

personale in servizio. E' interessante evidenziare che la formazione, in tale scenario, è intesa come prima forma di valorizzazione del personale e persegue, in una prospettiva a medio-lungo termine, la finalità di formare docenti esperti con competenze proprie del middle management (co. 14 e 83 art. 1 L. 107/2015), stante l'autonomia, non solo educativa (art. 21 L. 59/1999 e ss.mm.ii.), ma, sempre più, anche organizzativa e gestionale (art. 5 D.P.R. 275/1999 e ss.mm.ii) delle Scuole.

## **50. La Scuola come organizzazione complessa**

Il candidato evidenzi, in relazione al quadro normativo di riferimento ed alle responsabilità dirigenziali, le principali competenze ed azioni del Dirigente Scolastico, rispetto alla seguente tematica

In termini generali per organizzazione si intende ogni sistema che vede la collaborazione di soggetti diversi, al fine di perseguire un obiettivo preassegnato; le organizzazioni semplici sono quelle in cui l'obiettivo è temporaneo, semplice, contingente e pertanto necessita di un'organizzazione non strutturata, ove i compiti, i ruoli e le responsabilità non implicano una strutturazione definita. Di contro, le organizzazioni complesse sono invece dei sistemi proattivi, volti ad un obiettivo articolato, su un arco temporale ampio e spesso rimodulabile, in un contesto pluricriteriale, ove il modello decisionario si caratterizza per alta volatilità e bassa capacità di governare molte variabili indipendenti. Ciò rende necessario strutturare l'organizzazione secondo una architettura di riferimento che vede l'assegnazione di ruoli, compiti ed obiettivi, definiti sia in termini individuali che di collaborazione e di responsabilità dei risultati, correlata alle competenze, alle esperienze e alle attitudini. Le organizzazioni complesse prevedono vari livelli di coordinamento, con attribuzioni di responsabilità crescenti in funzione dei poteri discrezionali correlati. La Scuola può essere definita un'organizzazione complessa per molti aspetti. In primo luogo, gli attori dei processi decisionari sono molti e articolati: gli organi collegiali comprendono organi decisionari di tipo strategico, come il consiglio d'istituto, di tipo tecnico, come il collegio dei docenti, e organi di garanzia, come il Dirigente Scolastico, che difatti è definibile come un organo monocratico posto a garantire l'autonomia nella Scuola nel rispetto dei vincoli normativi. Il tutto si caratterizza per una connotazione particolarmente inclusiva, partecipativa e democratica, in quanto connessa alla missione didattica, educativa e formativa propria della Scuola. Inoltre, la Scuola è una organizzazione complessa perché la pluralità di funzioni, di portatori di interesse, la sua naturale vocazione ad essere luogo del dibattito, del cambiamento, del pensiero divergente e della libertà culturale rende la Scuola un ambiente decisionario ad alto tasso di variabili non governabili e quindi pone in capo ai decisori, in primis il DS, la responsabilità di scelte e decisioni ove non sempre sono valutabili tutti i fattori incidenti la decisione. Deve inoltre specificarsi che la Scuola è un sistema a legami deboli, anche in considerazione del livello di autonomia del pensiero che è specificatamente richiesta a larga parte dei suoi operatori (i docenti) e quindi si tratta di una relazione DS- docente che non può semplicisticamente risolversi in un'equazione di ordinazione gerarchica. Il Dirigente Scolastico è un *primus inter pares*; non a caso è richiesto che abbia come requisito di base una pregressa consolidata esperienza professionale come docente. Le modalità con cui la Scuola può organizzativamente affrontare questa sua insita complessità consiste, ad esempio, nella leadership diffusa, nel *commitment* e nella proposta di una leadership trasformativa, che abbia capacità di visione, sia affiliativa e si impegni a formare una comunità educante volta a considerare nell'*accountability* (rendicontazione sociale) uno strumento di miglioramento e di

inclusione dei portatori di interesse.

## **51. Brevi cenni di sociologia delle organizzazioni complesse**

Il candidato evidenzia, in relazione al quadro normativo di riferimento ed alle responsabilità dirigenziali, le principali competenze ed azioni del Dirigente Scolastico, rispetto alla seguente tematica

La sociologia delle organizzazioni complesse si occupa degli aspetti organizzativi dei sistemi complessi dal punto di vista dell'ambiente in una dimensione olistica; si tratta di una disciplina che, semplificando, nasce con la formulazione della teoria dell'ingegnere Frederick W. Taylor (1856-1915), che, nel 1911, pubblica un testo "Scientific management", in cui sostiene che l'organizzazione razionale del lavoro si ottiene definendo, come in una equazione, la one best way, pertanto, dominando variabili anche complesse, si ottiene la massimizzazione dell'efficienza, attraverso strumenti quali la gerarchizzazione dei ruoli, la misurazione di tutti i fattori legati al lavoro (tempi, risorse, etc.) e alla motivazione su leva economica. A questo modello si contrappone quello delle Human relations di Elton Mayo (1880-1949), teorizzato negli anni '30 e '40 del secolo XX, secondo cui la qualità della prestazione nelle organizzazioni complesse non segue la curva dell'utilità per via delle tante variabili non dominabili, dovute a fattori umani e relazionali, che tuttavia non costituiscono una minaccia, ma sono la leva su cui attivare motivazione e resilienza. Questo modello motivazionale si fonda sul riconoscimento del potere dell'affiliazione, del commitment, dell'interpretare i bisogni olistici del lavoratore. In quegli stessi anni in Europa il dibattito sulla sociologia delle organizzazioni complesse investigava altri aspetti. Negli ultimi decenni del secolo XIX Max Weber (1864-1920) aveva proposto il modello burocratico, secondo cui la burocrazia poteva garantire equità, giustizia delle relazioni tra cittadino ed istituzioni, poteva ridurre la discrezionalità di chi esercita poteri politici e rappresenta le istituzioni. Ad esso si contrappone, a metà degli anni '50 del XX secolo, il pensiero di Michel Crozier (1922-2013), che ritiene il modello burocratico troppo rigido, autoritario, resistente al cambiamento, oppositivo a pratiche di flessibilità, a cui si contrappone il potere creativo del pensiero divergente, che trova possibilità di svilupparsi proprio nelle falle del modello burocratico e si orienta verso un maggiore realismo. Nei decenni seguenti si succede il modello della leadership diffusa di Herbert Simon (1916-2001), i sei modelli di leadership di Daniel Goleman (1946-...) e il modello di leadership trasformazionale di James MacGregor Burns (1918-2014), che hanno tra di loro un elemento in comune: la fiducia che il ruolo del leader possa rappresentare l'elemento cardine intorno a cui costruire e gestire le organizzazioni complesse anche in chiave partecipativa, democratica e condivisa.

## **52. La relazione tra cultura organizzativa e leadership diffusa**

Il candidato evidenzia, in relazione al quadro normativo di riferimento ed alle responsabilità dirigenziali, le principali competenze ed azioni del Dirigente Scolastico, rispetto alla seguente tematica

La Scuola è definibile, all'interno dei possibili modelli organizzativi, una organizzazione complessa per molti motivi. In primo luogo, deve avere obiettivi fortemente diversificati e ad essi devono corrispondere esiti e risultati valutati in un'ottica prestazionale e non più di adempimenti formali; in secondo luogo, gli attori e i decisori sono molti, diversificati e