



Gennaio 2018

Corso per Concorso Dirigente Scolastici - *Prima parte*

Sede del corso: Liceo L.A Muratori San Carlo
Via Cittadella 50 - Modena - dalle ore 15,00 alle 18,00

“Teoria delle organizzazioni: la scuola come organizzazione complessa”

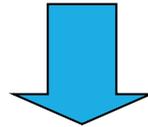
Isabella Filippi e Elisabetta Imperato, docenti formatrici Organizzazione e Didattica della Scuola

Che cos'è una organizzazione

“(...) costrutti sociali e tecnici consapevoli, che servono a portare va unità elementi dispersi, in vista del raggiungimento di fini... Occorre disporre di un'idea forte e unitaria delle strutture, dei processi, e dei meccanismi organizzativi, se si vuole governare e rendere efficace ed efficiente l'organizzazione” (Butera, 2003)

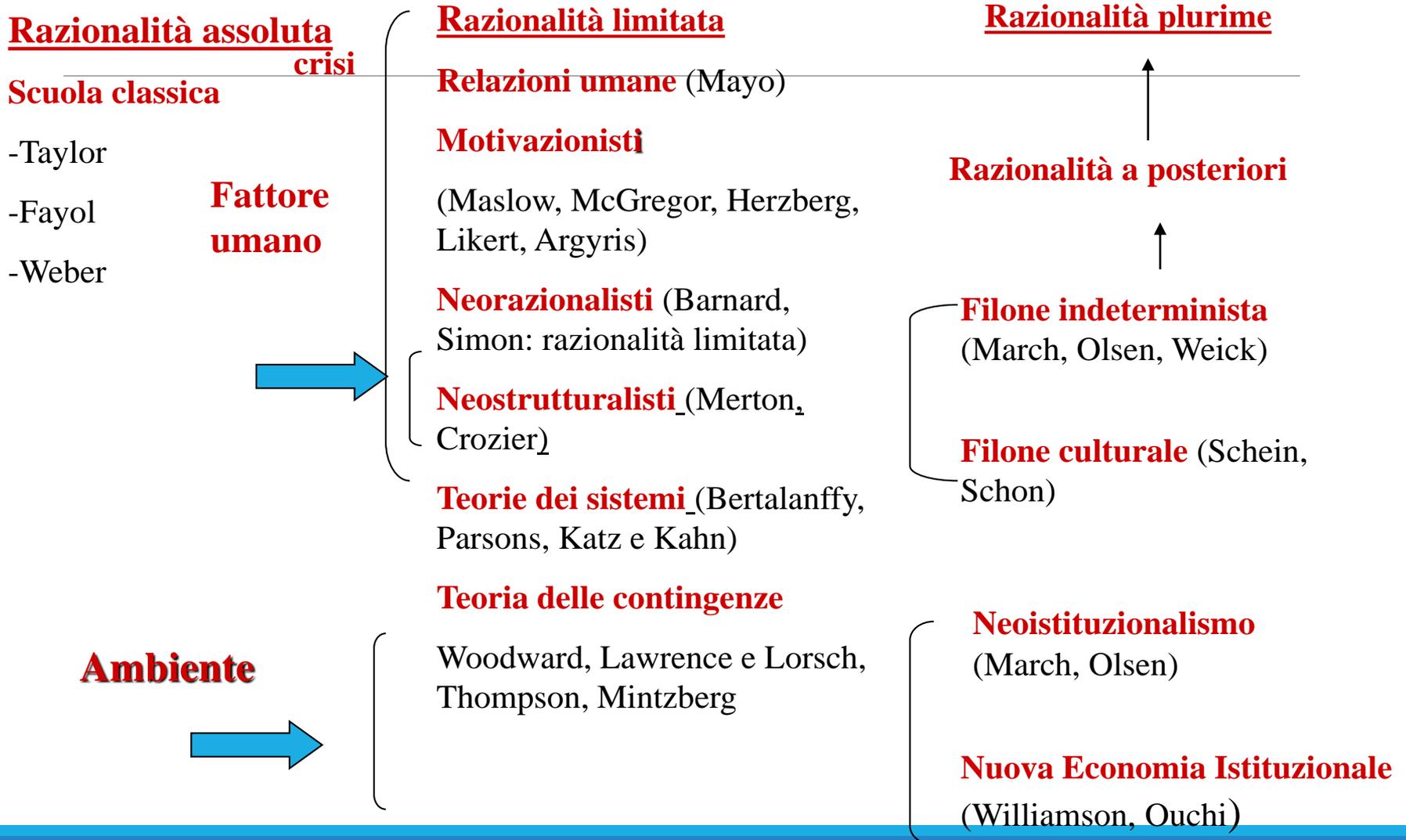
Teorie dell'organizzazione

L'evoluzione del pensiero organizzativo



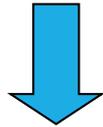
Evoluzione del concetto di razionalità (Romei 2000):
L'organizzazione comincia a diventare oggetto di
teorizzazione in un clima culturale caratterizzato dal
paradigma della razionalità assoluta.

L'evoluzione del pensiero organizzativo (Romei 2005)



Teorie manageriali e organizzative

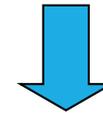
Orientamento scienista



Attenzione alla struttura formale

F.W. Taylor

Orientamento umanistico



Attenzione all'organizzazione informale

G.E. Mayo (teoria delle relazioni umane)anni 20-30

Weick (negli anni 70 studiando le scuole elabora la teoria dei sistemi *loosely coupled*). Grande interesse per i suoi studi negli anni '90 (età dell'autonomia)

Una distinzione fondamentale

1961: Burn e Stalker avevano distinto tra

Sistemi di
direzione
meccanici



Contesti
caratterizzati da
stabilità e
prevedibilità

Sistemi di
direzione
organici



Contesti
dinamici
/imprevedibilità

Una seconda importante distinzione

Thompson (1994): le organizzazioni come sistemi aperti e le tecnologie

Dalla teoria delle contingenze del 1967 alle riflessioni degli anni 90

di concatenazione



Catena di
montaggio

di mediazione



Mettono in
collegamento
le persone

Intensive



Intervengono
sulle persone
come “materia
prima” da
trasformare

Attenzione all’ambiente del compito

Chester Barnard

Sintesi tra razionalità meccanicistica del management scientifico e i fattori umani evidenziati dal modello delle relazioni umane. Concetto di “*conoscenza comportamentale*” originata da processi inconsci. Problema di ogni organizzazione: trasformare gli attori che perseguono obiettivi in conflitto tra loro in un sistema cooperativo razionale.

La parabola del masso (The functions of the Executive, 1938):
l'organizzazione come sistema cooperativo

Organizzazione= mezzo per realizzare compiti
non alla portata di uno solo



Herbert Simon (anni 40-50)

Cambio di paradigma : dall'illusione della razionalità assoluta all'assunto della razionalità limitata

Ricollegandosi alle intuizioni di Barnard sulla centralità del ruolo dei dirigenti nell'organizzazione, Simon individuò la funzione primaria dei dirigenti nella presa di decisione

Pluralità di appartenenze dell'individuo e lealtà multiple che deve osservare

Cohen, March, Olsen (anni 70)

Modello del “bidone della spazzatura”



Le decisioni e le scelte dei soggetti decisionali (il bidone) precedono i problemi (la spazzatura) ma li cercano per potersi esprimere. Il significato è assegnato agli eventi solo *retrospettivamente*

Michel Crozier e Erhard Friedeberg: l'organizzazione come costrutto sociale di azione collettiva

I membri di un'organizzazione sono attori



La metafora dell'arena
in cui si confrontano
giochi e strategie di
potere autonome dei
singoli attori
(prevalgono le
incoerenze)

Gli anni 80: centralità del fattore umano

Centralità nelle organizzazioni della condivisione di valori e della cultura come prodotto appreso dall'esperienza di gruppo (Schein)

Importanza delle credenze (sistemi di significati e conoscenze condivise, il mantenimento delle quali costituisce una attività centrale del management, perché assicura l'adesione e l'impegno dei membri (Pfeffer)

Osservazioni sulla "società della conoscenza" (P. Drucker)

Riflessioni sull'apprendimento organizzativo

Approcci alla gestione strategica fondati sulla valorizzazione delle risorse umane

Attenzione alla creazione di conoscenza organizzativa, alla capacità di generare conoscenza, diffonderla nell'organizzazione e incorporarla in prodotti, servizi, attività (I. Nonaka-H. Takeuchi)

Importanza assegnata alla conoscenza tacita (valori, prospettive, credenze) e crescente attenzione all'interazione dinamica tra conoscenza tacita e conoscenza esplicita nella creazione di conoscenza organizzativa (I. Nonaka-H. Takeuchi)

Gli anni 90

Le riflessioni sulla società della conoscenza

L'avviamento dell'autonomia scolastica in Italia

Gli studi e le ricerche in campo di Piero Romei

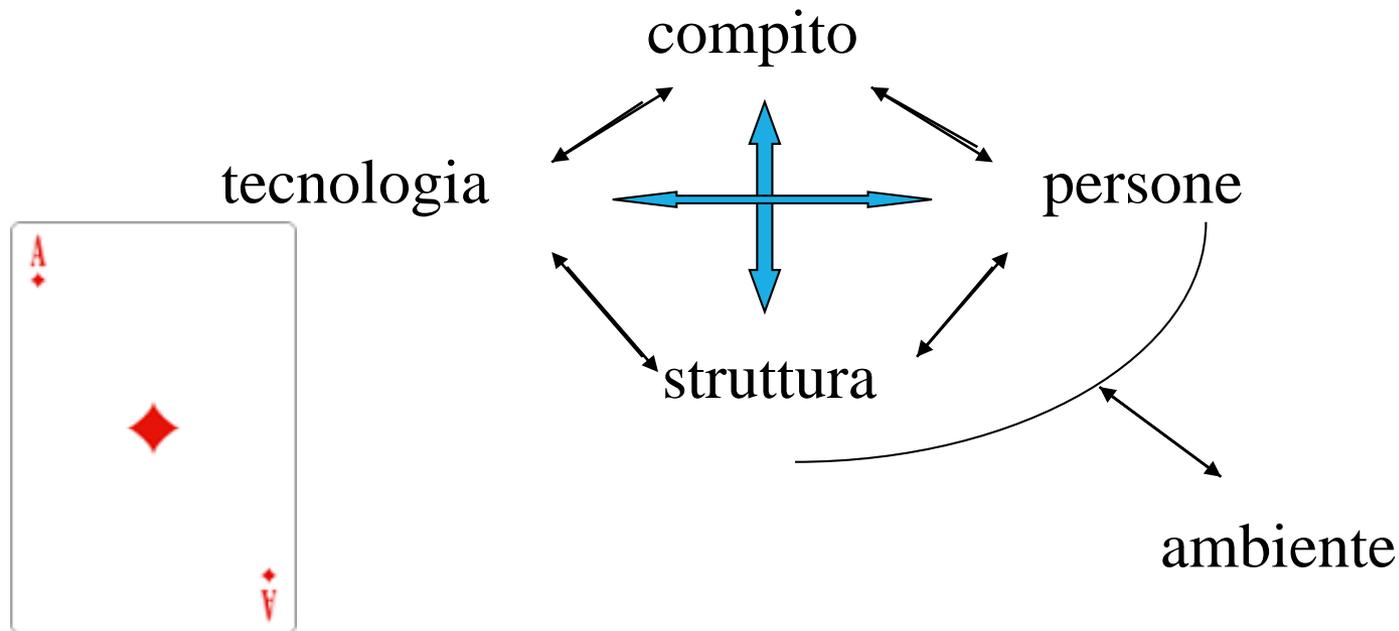
Modelli interpretativi delle organizzazioni (Bush, 1996)

1. Formali (strutturali, sistemici, burocratici, razionali, gerarchici)
2. Collegiali (basati sul consenso)
3. Politici (determinati dalle dinamiche di potere)
4. Soggettivi (centrati sulle percezioni individuali dei singoli membri)
5. Ambigui (organizzazioni come “anarchie organizzate)
6. Culturali (aspetti centrali: miti, simboli, rituali)

Dimensioni
compresenti
nelle
organizzazioni
scolastiche

Management
come
“disciplina
eclettica”(Romei
2005)

Il diamante di Leavitt: l'organizzazione come sistema aperto



Anni 90: ripresa di Weick e della sua teoria della razionalità retrospettiva (1976)

Concettualizzazione del modello di “organizzazione a legami deboli”

Tipi di loose coupling nei sistemi loosely coupled

Tra individui, tra unità organizzative, tra organizzazioni, tra livelli gerarchici, tra organizzazione e ambiente, tra idee, tra attività, tra intenzioni e azioni.

Loose coupling

Situazione organizzativa in cui i processi si presentano con sequenze di eventi spiegabili in modo incerto, discontinuo, imprevedibile

1) Approccio descrittivo



Prima parte della lezione

2) Approccio prescrittivo

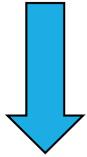


Seconda parte della lezione



Analizzare per poter gestire

Le scuole: Organizzazioni a legame debole



Vantaggi

Flessibilità

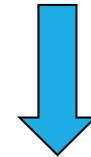
Tolleranza delle differenze

Adattabilità delle singole componenti alle sollecitazioni esterne

Discrezionalità dei comportamenti



logiche probabilistiche



Svantaggi

Eccesso di rilassatezza dei legami

Difficoltà di coordinamento e di gestione

**Alta resilienza e bassa
performatività**

La looseness dei sistemi educativi

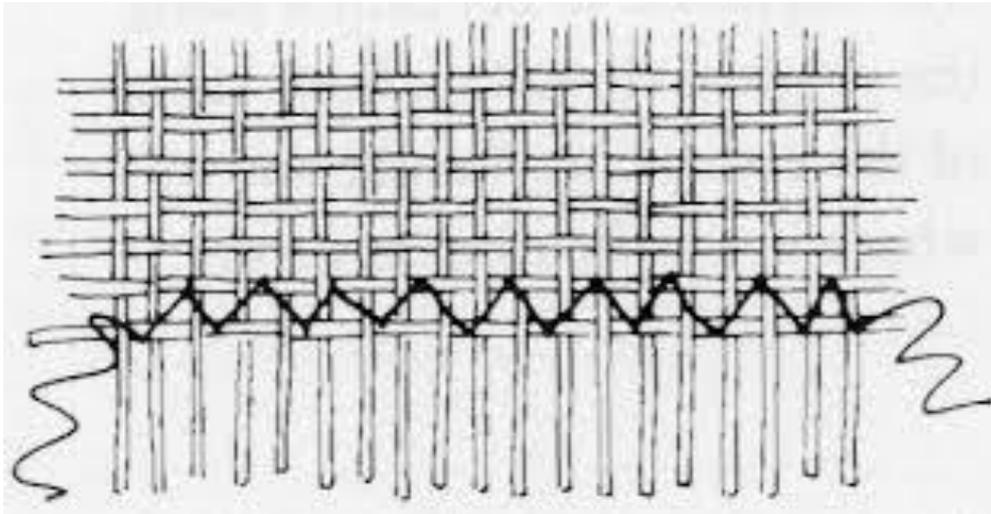
“Immaginate di essere arbitro, allenatore, giocatore o spettatore di una singola partita di calcio: il campo ha forma circolare, le porte sono più di due e sono sparsi disordinatamente lungo i bordi del campo. I partecipanti possono entrare ed uscire dal campo a piacere; possono dire “ho fatto goal” per quanto vogliono(...). Tutta la partita si svolge su un terreno inclinato e viene giocata come se avesse senso. Ora sostituiamo nell’esempio l’arbitro con il preside, gli allenatori con gli insegnanti, i giocatori con gli studenti, gli spettatori con i genitori e il calcio con l’attività scolastica, si ottiene una descrizione altrettanto singolare delle organizzazioni scolastiche” (March, Weick 1976)

Loose coupling: proprietà e non carenza



La scuola come organizzazione complessa: sistema loosely coupled per eccellenza

Con l'aumento dell'incertezza aumentano le difficoltà di controllo razionale e la complessità



L'organizzazione come
trama : sequenza
logico-temporale di
azioni, risorse,
obiettivi, risultati attesi
(Romei)

L'organizzazione come trama: allusività e ambiguità

Resistente/fragile

Pieni/vuoti

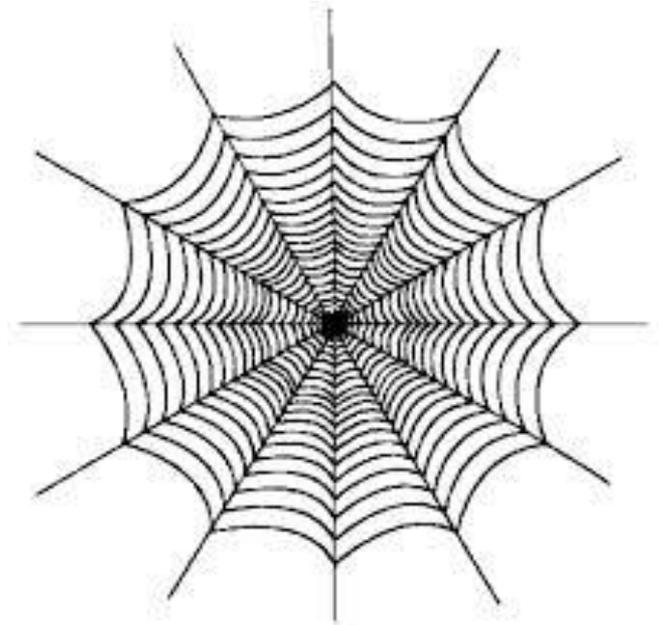
Rigide/flessibile

Interconnessione dei nodi

Forte/fragile

Disegno, progetto, macchinazione

Rappresentazione, artificio, scommessa



Organizzazione scolastica

Ragionare sul “prodotto”

Riferimento a un servizio (concetto più sfuggente di quello di bene

Concetto di “prosumer” (Toffler,1980)fruitori al tempo stesso
produttore e consumatore

Centrale la distinzione tra input, output e outcome

Input, output, outcome

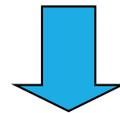
Input=risorse in entrata, impiegate in un sistema

Output=risultato del processo di combinazione e di trasformazione delle risorse

Outcome = esito indotto nei destinatari dall'acquisizione e dall'utilizzo dell'output (Almond, Powell, 1988)

La scuola come sistema di incoerenze (Rusconi, 1989)

caratterizzato da



“larghi spazi di libertà di azione, coniugati però con forti momenti di regolazione formale, che danno un senso unitario comprensibile e governabile all’azione complessiva, tra vincoli e divergenze” (Romei 2005)

“unitas multiplex”, Morin 1998

Antinomie costitutive dell'organizzazione scolastica



Cooperazione/conflicto

Dipendenza/indipendenza

Individuo/gruppo

Ordine/disordine

Sul piano gestionale

Accentramento/decentramento

Regole/discrezionalità

Lavoro individuale/di gruppo

Routine/innovazione

Leve di gestione

Reclutamento (leva inattiva)

Inserimento nella professione (parzialmente attiva/chiamata diretta)

Coordinamento dell'azione collettiva (unità organizzative)

Formazione in servizio (potenziale e centrale leva di gestione)

Valutazione (leva *critica*)

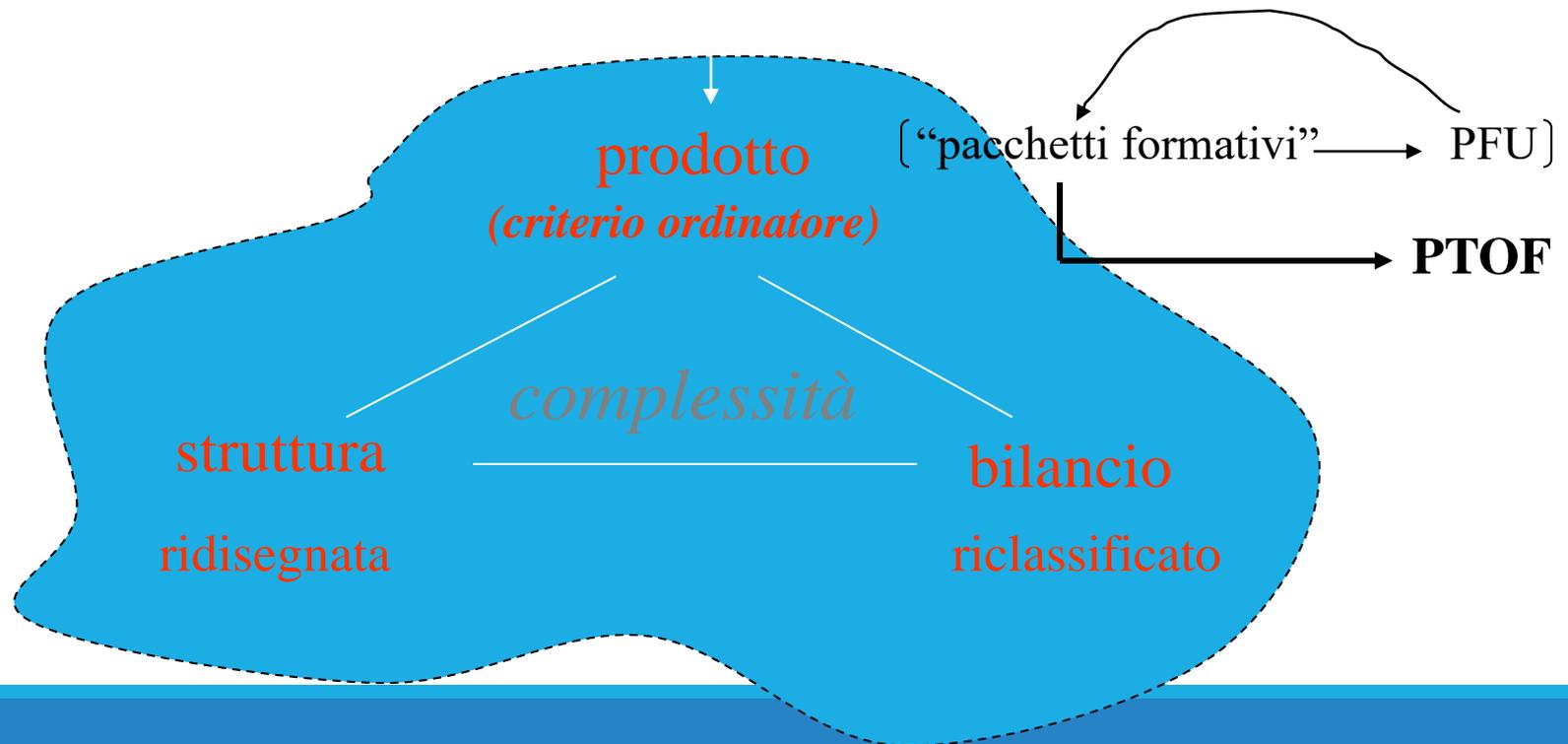
Carriera (in esame)

LA “SPINA DORSALE”
DELLE SCUOLE AUTONOME

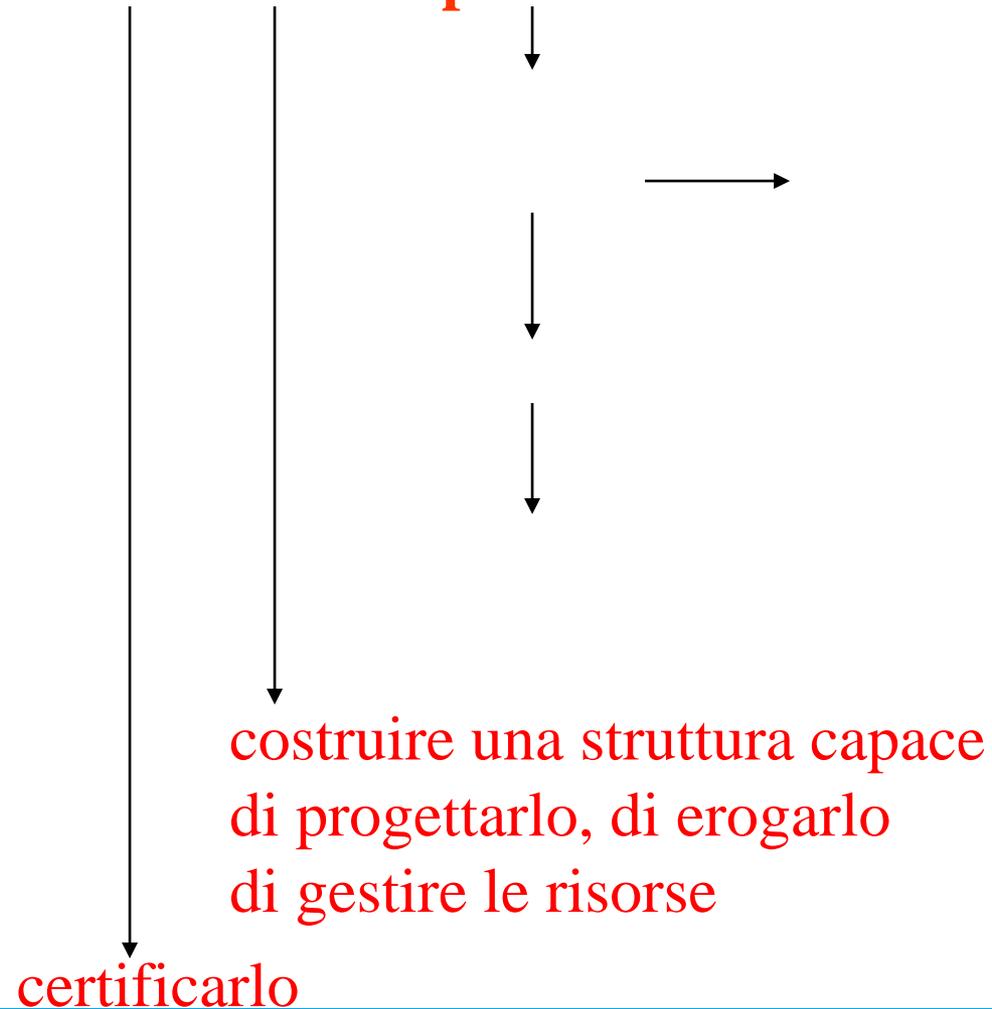
Autonomia

Identità istituzionale

Azione collettiva



Fare qualità → **lavorare sul prodotto**



Modello di organizzazione

Riferimenti normativi

Terminologia

Linee operative

dal DPR n. 275 Art. 3

. . . dell'identità culturale e progettuale delle istituzioni scolastiche

***IDENTITA'
CULTURALE E PROGETTUALE
DELL'ISTITUZIONE SCOLASTICA***

IDENTITA' COLLETTIVA

CIO' COMPORTA:

- ***una formulazione collettiva delle scelte ,
cioè una selezione:***

- delle priorità
- degli obiettivi da raggiungere
- delle linee progettuali

2) *una organizzazione adeguata* per la messa in opera, cioè:

- **Unità Organizzative per la didattica e per la ricerca**
- **Ruoli di Coordinamento di vertice e intermedi**

***P T O F* come descrittore dei “prodotti” della scuola**

“catalogo”

ragionato ed argomentato dei servizi, offerti nel
suo insieme dall'unità scolastica come soggetto
istituzionale unitario

Il modello prevede:

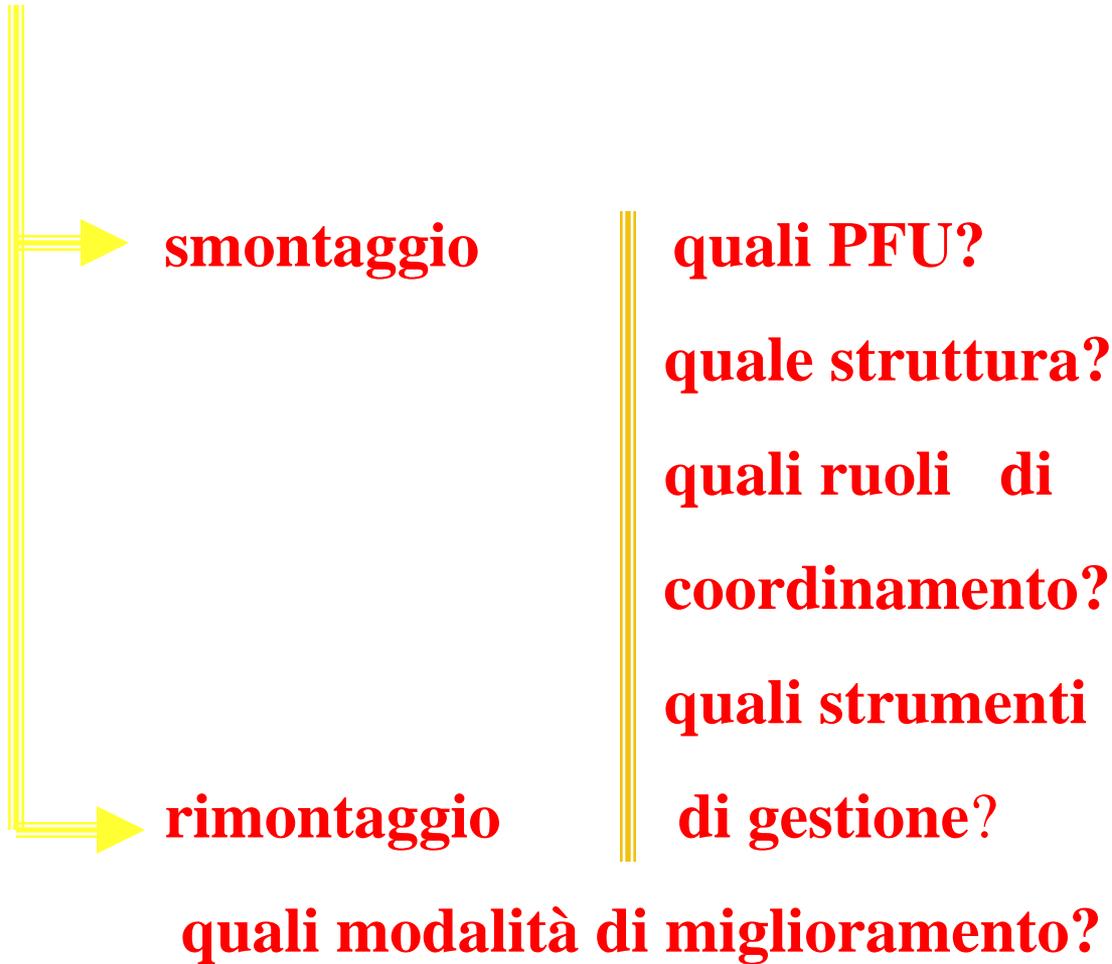
- **“smontaggio”** del PTOF (in relazione al RAV) per individuare punti di forza e punti di debolezza, quali e quanti Profili Formativi in Uscita (PFU espressi in termini di competenze con particolare riferimento a quelle di cittadinanza) vengono di fatto perseguiti; quali obiettivi di miglioramento (in quali aree) e quali strumenti per raggiungerli;
- **“rimontaggio”** del PTOF riorganizzando le diverse attività attorno a specifici *“pacchetti”* formativi finalizzati ai diversi PFU;
- analisi dell’assetto strutturale esistente: organico, ruoli specifici, gruppi di lavoro, forme di coordinamento, procedure, modalità di gestione del bilancio ecc.

Finalizzati a ...

- + individuazione di criteri plausibili per il (ri)disegno *dell'assetto strutturale, organizzativo e gestionale;*
- + identificazione delle variabili significative per la *valutazione e l'autovalutazione;*
- + identificazione dei processi e degli elementi da sottoporre a procedure *di certificazione che siano pertinenti e sensate.*

Linee operative per la sperimentazione

Si parte dal PTOF E DAL RAV



smontaggio

quali PFU?

quale struttura?

**quali ruoli di
coordinamento?**

quali strumenti

di gestione?

rimontaggio

quali modalità di miglioramento?



*STRUTTURA
DIREZIONALE*

**Dirigente Scolastico
Ufficio di Dirigenza**

D.S.G.A.

Coordinatore

Coordinatore

**Area
gestione**

**Area Ricerca
e Progettazione**

**Area Realizzazione
del Servizio**

Unità Organizzative