

Organizzazione e Didattica della scuola

**“Teoria delle organizzazioni: la scuola come organizzazione
complessa”**

Isabella Filippi e Elisabetta Imperato

2015

Che cos'è una organizzazione

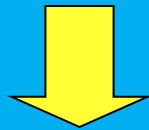
“(...) costrutti sociali e tecnici consapevoli, che servono a portare ad unità elementi dispersi, in vista del raggiungimento di fini... Occorre disporre di un'idea forte e unitaria delle strutture, dei processi, e dei meccanismi organizzativi, se si vuole governare e rendere efficace ed efficiente l'organizzazione”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

Variabili prese in considerazione dalle teorie organizzative

- Paradigma culturale dominante
- Aspetti centrali (formali/informali, strutturali/culturali, fatti/valori, ecc.)
- Metafora prevalente (macchina, piramide, organismo, arena, il frutto della pesca, rete, nuvola, trama)
- Concezione dell'uomo
- Concezione dell'ambiente

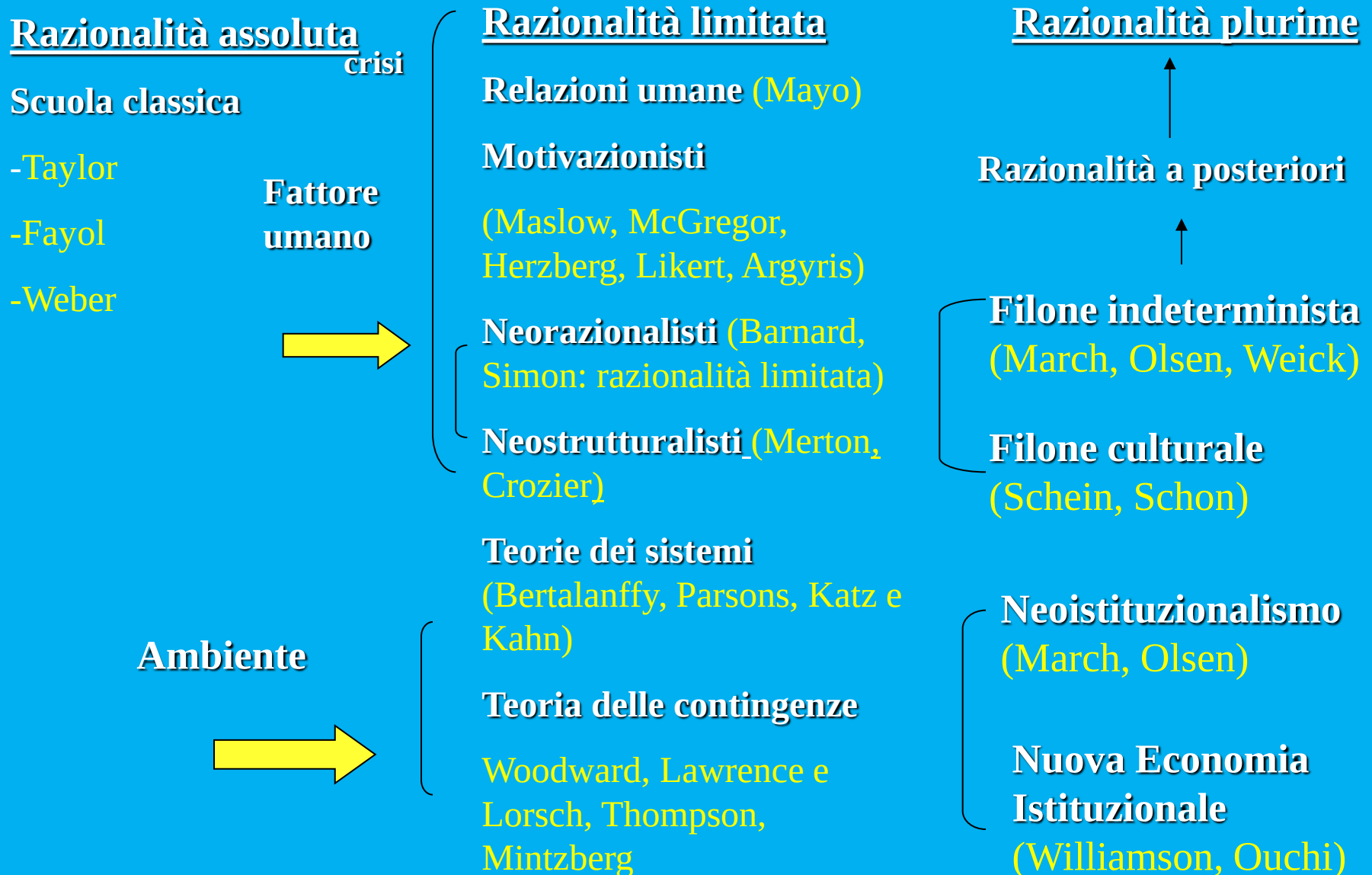
Teorie dell'organizzazione

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)

La scuola classica: da Taylor a Weber

Clima culturale: la razionalità assoluta (approccio strutturalista)

- **Taylor**: organizzazione scientifica del lavoro (USA tra i due secoli)
- **Fayol**: Francia, 1916. Teoria generale dell'amministrazione (non si limita ai processi produttivi. Funzione centrale del capo. Concetto di programmazione)
- **Weber**: 1922 "Economia e società. Centralità del diritto. Imparzialità e neutralità dello Stato, garante di queste istanze. Idealtipo di burocrazia razionale-legale. Basi di legittimazione delle organizzazioni: Carisma, Tradizione, Legge. Suo apporto significativo: aver fatto nascere l'esigenza di regole esplicite contro l'arbitrio e l'empiria

Le relazioni umane

“lubrificante del taylorismo”

- **Elton Mayo**: ricerche nella fabbrica di Hawthorne della Western Electric (1927-1932): scoperta del fattore umano e dell'organizzazione informale.
- Problema della motivazione *da gestire*. Sviluppo delle teorie motivazionali (**McGregor, Maslow, Argyris, Herzberg, Likert**)

Alcuni apporti della scuola delle relazioni umane

- **Maslow** (1954): la teoria dei bisogni e “la piramide”: I bisogni come fattori motivazionali
- **Argyris** (1957): analisi psicologica. Le organizzazioni trattano come bambini gli attori
- **McGregor** (1960): dalla teoria X (avversione naturale dell’uomo medio per il lavoro e le responsabilità) alla teoria Y (diversa teoria antropologica)
- **Herzberg** (1966): Studio dei fattori di motivazione (qualità del lavoro, visibilità dei risultati, carriera, crescita professionale, riconoscimento del merito. “Gli incentivi a pioggia non sono fattori motivanti”)
- **Likert** : il ruolo del capo. Studio dei sistemi manageriali e relativi stili di direzione. Necessità di adattare stili diversi nelle diverse situazioni

Una distinzione fondamentale (teorie delle contingenze)

1961: Burns 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 (Neorazionalismo)

- 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.
- Accettazione dell’alterità tra individuo e organizzazione
- La parabola del masso (The functions of the Executive, 1938): l’organizzazione come sistema cooperativo
- Implicazioni relative all’autorità del dirigente che deve essere anche accettata dal basso

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



Herbert Simon (anni 40-50)

(Neorazionalismo)

- 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
- Concetto di complessità
- La decisione come processo continuo. Non ha senso la distinzione tra chi decide e chi esegue
- Necessità della ricerca di una soluzione soddisfacente e non ottimale. La capacità discrezionale

Cohen, March, Olsen (anni 70) (Filone indeterminista)

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 Friedberg:

(Neostrutturalismo)

l'organizzazione come costrutto sociale di azione collettiva.

Critica del modello burocratico

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)

Alcuni apporti del Neostrutturalismo e del Funzionalismo

Le strutture formali rafforzano i limiti cognitivi e sono incapaci di orientare i comportamenti operativi

- **Merton:** partendo dal funzionalismo, distingue nell'azione funzioni manifeste e funzioni latenti. Critica le “incapacità addestrate dei burocrati”

I processi rischiosi devono essere basati sulla competenza dei capi e non solo sulla disciplina

- **Selznick:** Importanza di assumere identità forte e trasformarsi in ISTITUZIONI
- **Crozier:** 1963 “Il fenomeno burocratico”. Il potere si basa sul controllo dell'incertezza. Es: ribaltamento dei poteri tra il capo e la segreteria. Criticità delle persone in un duplice senso (imprescindibili risorse e difficili da gestire). Centralità dell'analisi strategica. Ambivalenza delle norme usabili nelle strategie di attacco e di difesa

Alcuni apporti della teoria dei sistemi

- Sottolineatura della criticità delle relazioni di interdipendenza delle parti componenti l'organizzazione e dell'interscambio con l'ambiente
- Concetto di sinergia
- Il risultato non equivale alla semplice somma dei singoli apporti
- Distinzione tra sistemi chiusi e aperti (Von Bertalanffy)
- Concetti chiave: input, output, feedback, differenziazione, equifinalità

Alcuni apporti della teoria delle contingenze

- Concetto di sistema socio-tecnico
- Variabili determinanti di ogni organizzazione: contingenze interne ed esterne
- Analisi dei gradi di prevedibilità in cui si articola l'organizzazione
- Le organizzazioni come sistemi aperti esposti all'incertezza (problema dei confini, necessità di individuare il proprio nucleo tecnico ed erigere barriere protettive. Es. sala operatoria al riparo dalle interruzioni di corrente e dai microbi. La metafora della **pesca**. I nuclei tecnici possono essere gestiti come sistemi chiusi). Thompson



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: Il management scolastico (Bush, 1996)

Formali (strutturali, sistemici, burocratici,
razionali, gerarchici)

Collegiali (basati sul consenso)

Politici (determinati dalle dinamiche di potere)

Soggettivi (centrati sulle percezioni individuali dei
singoli membri)

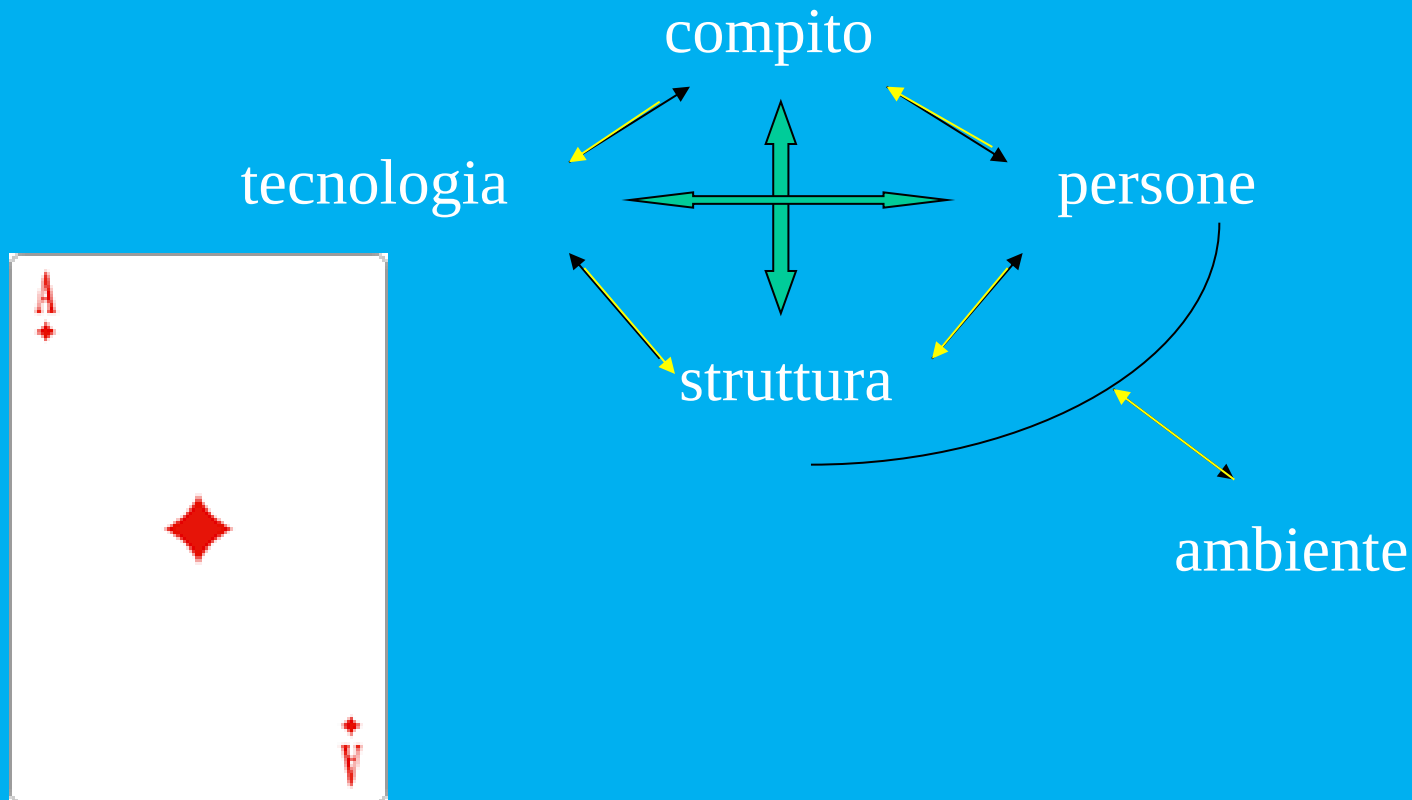
Ambigui (organizzazioni come “anarchie organizzate)

Culturali (aspetti centrali: miti, simboli, rituali)

Dimensioni
compresenti nelle
organizzazioni
scolastiche

Management
come “disciplina
eclettica”(Romei
2005)

Il diamante di Harold Leavitt: l'organizzazione come sistema aperto (Psicologia del management)



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

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



2) Approccio prescrittivo



Prima parte della lezione



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

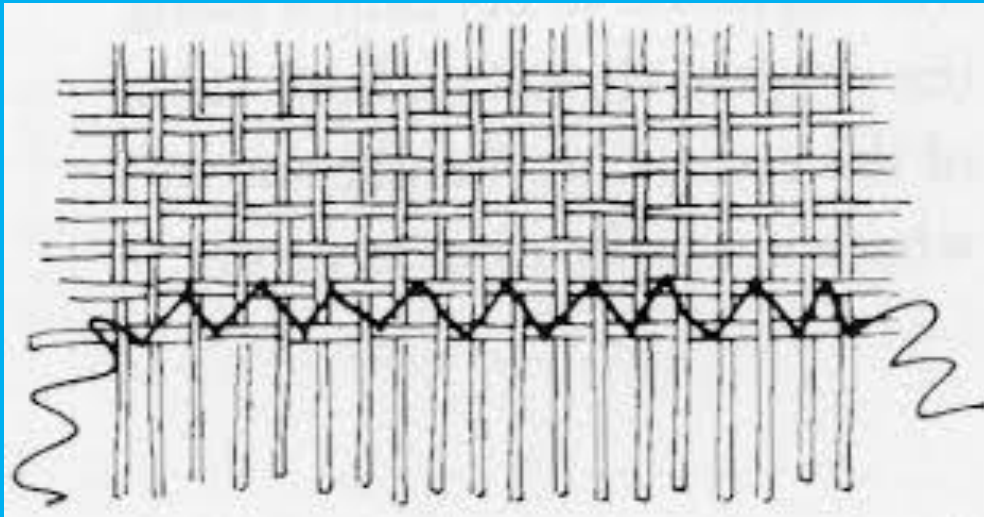
- “Immaginate di essere arbitro, allenatore, giocatore o spettatore di una singola partita di calcio: il campo ha forma circolare, le porte sono più di due e sono sparsi disordinatamente lungo i bordi del campo. I partecipanti possono entrare ed uscire dal campo a piacere; possono dire “ho fatto goal” 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

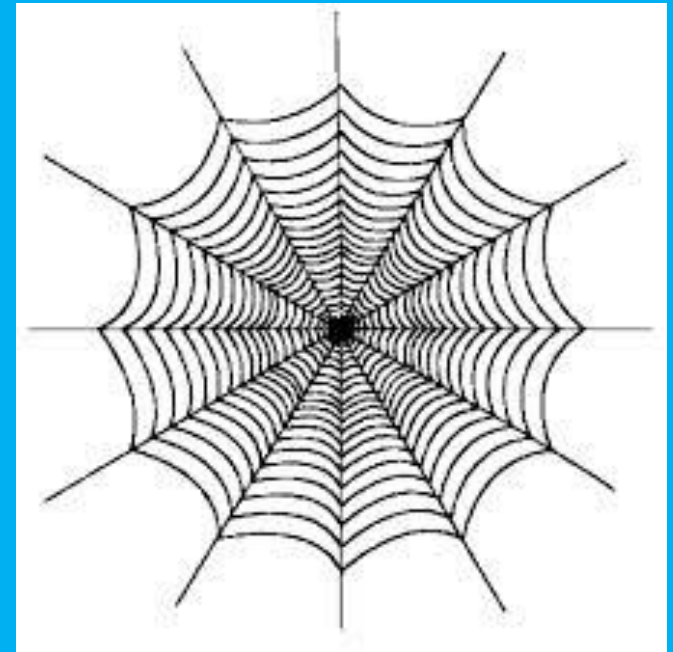
- Con l'aumento dell'incertezza aumentano le difficoltà di controllo razionale e la complessità



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

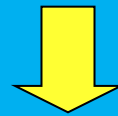
- Ragionare sul “prodotto”
- Riferimento a un servizio (concetto più sfuggente di quello di bene)
- Concetto di “prosumer”
(Toffler, 1980) fruitori al tempo stesso produttore e consumatore
- Centrale la distinzione tra **input, output e outcome**

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 (G. E. Rusconi, Teoria della scelta collettiva e questioni di democrazia, 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/confitto
- 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)
- **Coordinamento dell'azione collettiva (unità organizzative)**
- Formazione in servizio (potenziale e centrale leva di gestione)
- Valutazione (in esame)
- Carriera (in esame)

LA “SPINA DORSALE” DELLE SCUOLE AUTONOME

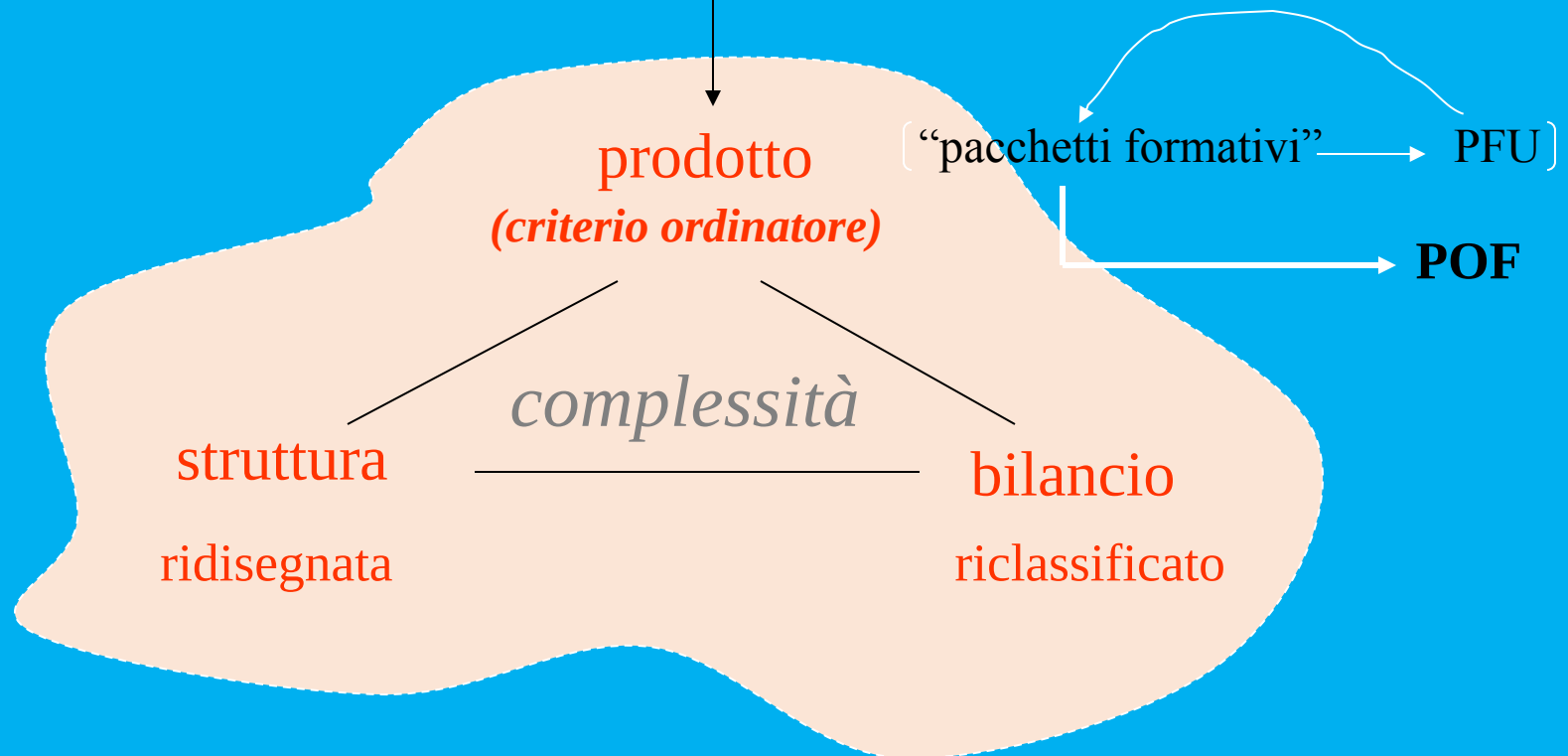
Autonomia



Identità istituzionale



Azione collettiva



Fare qualità —→ **lavorare sul prodotto**

esplicitare e analizzare i
“pacchetti” —→ PFI/PFU

raccolti nel POF

che illustra il servizio formativo
offerto

costruire una struttura capace
di progettare, di erogarlo
di gestire le risorse

certificarlo

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 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 progetto prevede:

- **“smontaggio”** del POF per individuare quali e quanti Profili Formativi in Uscita (PFU) vengono di fatto perseguiti;
- **“rimontaggio”** del POF riorganizzando le diverse attività attorno a specifici **“pacchetti”** formativi finalizzati ai diversi PFU;
- analisi dell’assetto strutturale esistente: organico, ruoli specifici, gruppi di lavoro, procedure, modalità di gestione del bilancio;



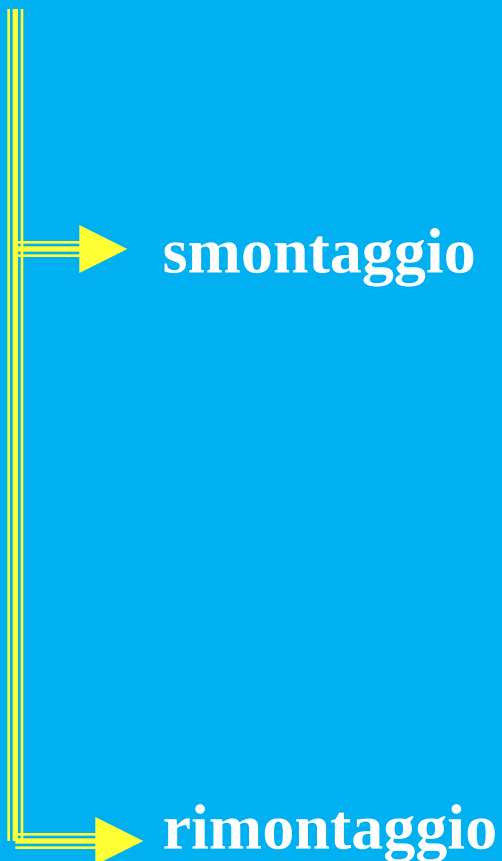
Finalizzati a ...

- ▣ individuazione di criteri plausibili per il (ri)disegno ***dell'assetto strutturale organizzativo e gestionale;***
- ▣ identificazione delle variabili significative per la ***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 POF



quali PFI/PFU?
quale struttura?
quali ruoli di
coordinamento?
quali strumenti
di gestione?

Fare qualità → lavorare sul prodotto

**esplicitare e analizzare i
“pacchetti” → PFI/PFU**

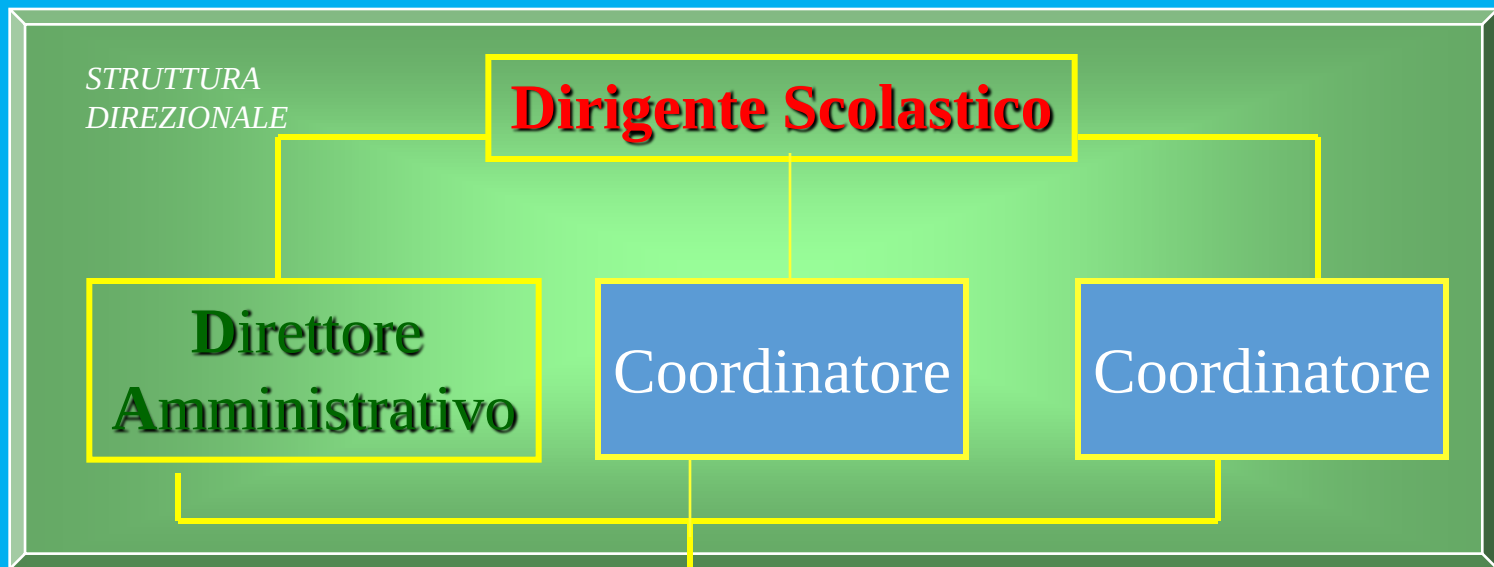
raccolti nel POF

**che illustra il servizio formativo
offerto**

**costruire una struttura capace
di progettare, di erogarlo
di gestire le risorse**

certificarlo





Unità Organizzative