



## Premessa

4

- Lavoro in due fasi distinte
  - 1. Impianto storico e metodologico sulla scuola dell'Autonomia e sulle teorie e dinamiche organizzative
    - Focus su Autonomia – Dirigenza – Management – il *sensemaking* di Weick – i legami deboli
  - 2. Aspetti operativi intorno al tema dell'Autovalutazione d'istituto e della Qualità.
    - Focus su: Processi – Autovalutazione di sistema – Qualità – TQM
- Questo lavoro sarà disponibile all'indirizzo internet
  - [www.carlomariani.altervista.org](http://www.carlomariani.altervista.org) → organizzazione

Dott. Carlo Mariani

## Indice

- [1. Il contesto e lo scenario delle riforme](#)
- [2. Scuola dell'Autonomia e organizzazione](#)
- [3. Le teorie dell'organizzazione](#)
- [4. Senso e significato nell'organizzazione](#)
- [5. Le organizzazioni a legame debole](#)
- [Riferimenti bibliografici](#)

## Questioni preliminari

5

- Il problema da cui partire è (ovviamente) una domanda:  
**Che tipo di organizzazione è la scuola?**
- Si presuppone cioè che la scuola sia iscritta alla categoria delle organizzazioni. Ma non sempre è così.
  - Soprattutto è molto recente il tentativo di ridefinire il contorno della scuola **in quanto** organizzazione.
- **Istituzione vs. Organizzazione**

Dott. Carlo Mariani

## 1. Il contesto e lo scenario delle riforme

## Questioni preliminari

6

- Fino all'entrata in vigore della legge 59/1997 sull'Autonomia, la scuola ha mantenuto in modo inalterato una struttura e un'organizzazione di tipo **burocratico-amministrativo**.
  - **E dopo l'Autonomia?**
- Secondo questo modello, le circolari e le direttive ministeriali costituivano il riferimento operativo fondamentale: in questo senso la scuola ripeteva un paradigma molto simile a quello dell'**industria taylorista**.
  - Questa formula tende a ripresentarsi nei momenti di maggiore chiusura e irrigidimento del sistema: in questi ultimi anni – ad esempio – si è tornati ad una nuova forma di dirigismo ministeriale.

Dott. Carlo Mariani

## Questioni preliminari

7

- La stagione del riformismo degli anni 90 sembra infatti aver perduto molta della sua forza.
  - Valutare con attenzione il peso delle riforme in un sistema “ingessato” come quello della scuola.
- Altra cosa sono invece i servizi educativi per la prima infanzia, in cui il ruolo dell’ente locale e del privato hanno una flessibilità e capacità di cambiamento molto più incisive.
- Vediamo un esempio →

Dott. Carlo Mariani

## Prima dell’Autonomia

10

- Anche l’organizzazione scolastica è regolata in modo **verticale** e vorticoso.
- Dalla legge Casati (1859) il capo di istituto ha la funzione di “**presidiare la scuola alla periferia dello stato**”. Il preside è il garante del buon andamento dell’istituto.
- Questa condizione si protrae anche fino agli anni settanta del secolo scorso, quando il sistema viene rovesciato in modo **orizzontale** dai decreti delegati del 1974 (n. 417), dove il preside **assolve, promuove, presiede, assicura, rappresenta, adotta, propone**

Dott. Carlo Mariani



Dott. Carlo Mariani

## Prima dell’Autonomia

11

- Al personale docente era (ed è tuttora) costituzionalmente (Art. 33) garantita la **libertà di insegnamento**.
  - Il legislatore, nell’Art. 1 del DPR 417/74 (Norme sullo stato giuridico del personale docente, direttivo ed ispettivo della scuola ...) avverte la necessità di definire tale libertà:
  - “Nel rispetto delle norme costituzionali e degli ordinamenti della scuola stabiliti dalle leggi dello Stato, ai docenti è garantita la libertà di insegnamento. L’esercizio di tale libertà è **inteso a promuovere attraverso un confronto aperto di posizioni culturali la piena formazione della personalità degli alunni**. Tale azione di promozione è attuata nel rispetto della coscienza morale e civile degli alunni stessi”.
  - Gli Artt. 2, 3 e 4 dello stesso DPR 417 trattano le funzioni docente, direttiva ed ispettiva definendo soprattutto il “cosa fa” senza specificare “chi è” (il docente, il direttivo o l’ispettore).

Dott. Carlo Mariani

## Prima dell’Autonomia

9

- La scuola pre-autonomia, derivata dalla **legge Casati** e dalla riforma Gentile, era regolata essenzialmente sul fronte dei contenuti dai programmi e ordinamenti del Ministero P. I. e su quello dell’organizzazione dal Testo Unico del 1994 concernente lo statuto degli impiegati civili dello Stato (DPR 3/57) e poi anche dai Decreti Delegati del 1974 (DPR 416 – 417 – 418 – 419 – 420).
- Si tratta di un sistema che potremmo definire, tra virgolette, **ministero-centrico**.

Dott. Carlo Mariani

## Prima dell’Autonomia

12

- Gli Organi Collegiali della scuola (istituiti con DPR 416/74) si inseriscono nell’organizzazione scolastica in modo un po’ anomalo: sono organismi di partecipazione e non di gestione:
  - le risorse finanziarie sono determinate e assegnate dallo Stato sulla base di parametri fissi;
  - le materie ed i programmi di insegnamento sono nazionali;
  - la libertà di insegnamento è garantita ai singoli docenti e la responsabilità della programmazione didattica appartiene al Collegio dei docenti;
  - le procedure per l’acquisto di materiale per la scuola sono fissate per legge;
  - la struttura del bilancio è rigidamente divisa per capitoli.

Dott. Carlo Mariani

## Prima dell'Autonomia

13

- La lettura del sistema di leggi, decreti, ordinanze e circolari che regola la scuola pre-autonomia, ci consente di inquadrarla con buona approssimazione nel paradigma classico (o idealtipo) della burocrazia, con alcune sbavature dovute all'inserimento di elementi più organici che attenuano gli aspetti gerarchici e la divisione del lavoro e delle responsabilità.

Dott. Carlo Mariani

## La transizione degli anni ottanta

16

- Il mondo imprenditoriale inizia a premere su quello formativo perché tenga conto della necessità di preparare i futuri lavoratori ad un sistema produttivo ad alto valore aggiunto e ad un mercato del lavoro fortemente dinamico.
- Il sistema politico inizia a richiedere al suo apparato burocratico risparmi, razionalizzazione dei costi e verifica dei risultati con l'introduzione di elementi privatistici anche nel rapporto di lavoro pubblico.
- Inversione di tendenza demografica → esuberanti nella scuola

Dott. Carlo Mariani

## Max Weber

14

- Per **Max Weber** (1864 – 1920) la burocrazia è un tipo ideale di organizzazione, una forma razionale per l'esercizio di un'autorità legalmente legittimata che consegue gli obiettivi per cui è posta in atto attraverso la corretta individuazione di sottosistemi (uffici).
- Le qualità fondamentali che caratterizzano il modello burocratico sono:
  - la personalizzazione;
  - l'orientamento strumentale ai fini;
  - la specializzazione che comporta la suddivisione e attribuzione di compiti e responsabilità;
  - la gerarchia;
  - la formalizzazione;
  - l'oggettività, neutralità, trasparenza.

Dott. Carlo Mariani

## La transizione degli anni novanta

17

- Come viene gestita la transizione?
  - L'accordo raggiunto nel luglio del 1993 (Pacchetto Treu) tra governo e parti sociali contiene un capitolo dedicato alla formazione. In esso si afferma che essa è uno dei cardini su cui si regge un sistema produttivo capace di sostenere la competizione in un mercato che richiede cultura, informazione e capacità di apprendere.

Dott. Carlo Mariani

## La transizione degli anni ottanta

15

- A partire dagli anni ottanta due grandi processi modificano lo scenario in cui agisce il sistema formativo:
  - il mercato del lavoro diventa instabile e turbolento in relazione ai processi di cambiamento tecnologico e di integrazione internazionale;
  - l'organizzazione dello Stato e della Pubblica Amministrazione cambia con **processi di ridimensionamento, decentramento** e trasformazione.

Dott. Carlo Mariani

## La transizione degli anni novanta

18

- La concertazione
  - **Formazione di base forte**, educazione alla flessibilità (imparare ad apprendere);
  - **Orientamento** (non solo scolastico e professionale ma inteso come abilità generale da utilizzare in tutti i contesti della vita);
  - **Integrazione dei sistemi formativi** statale – regionale - convenzionato + scuola – università
    - È uno dei tasselli del Sistema Formativo Integrato
  - Titoli di studio intermedi (post diploma e lauree brevi)
  - **Raccordo con le politiche dell'UE**

Dott. Carlo Mariani

## Cronologia

19

- 1955: Programmi Ermini per la scuola elementare
- 1963: Istituzione della scuola media unica obbligatoria e gratuita. Obbligo a 14 anni.
- 1968: Legge 444: istituzione della scuola materna statale
- 1971: Legge 1044 con cui viene istituito l'asilo nido
- 1974: La decretazione delegata, con la riforma degli organi collegiali e la partecipazione democratica di genitori e studenti.
- 1979: Nuovi programmi per la scuola media
- 1985: Nuovi programmi per la scuola elementare
- 1990: Legge 148 di Riforma della scuola elementare: impostazione modulare, 3 insegnanti su due classi.
- 1991: Nuovi Orientamenti per la scuola dell'infanzia
- 1997: La riforma Bassanini con l'istituzione dell'Autonomia scolastica
- 1999: Legge n. 9/1999 innalzamento dell'obbligo scolastico da 8 a 10 anni, correlato all'obbligo formativo fino a 18
- 2000: Legge quadro n. 30/2000 di riordino dei cicli di Berlinguer-De Mauro
- 2001: Legge cost. 3/2001 con la modifica del titolo V della Costituzione. Le Regioni assumono
- 2003: Riforma Moratti Legge 53/2003. Abrogazione del progetto Berlinguer-De Mauro e introduzione del diritto/dovere dell'istruzione.
- 2009: Ripristino dei voti alle elementari; Riforma delle Superiori

Dott. Carlo Mariani

## Riepilogo

22

- Alle Regioni viene attribuita una competenza concorrente su determinate materie (art. 117.3) nelle quali spetta però allo Stato di fissare i principi fondamentali della materia.
- Tra queste, l'istruzione – fatta salva l'autonomia delle istituzioni scolastiche.
- Mentre è competenza esclusiva delle Regioni la **formazione professionale.**
  - Centralità delle leggi regionali in materia di istruzione, formazione.
  - Si introduce l'importante riferimento al **longlife learning.**

Dott. Carlo Mariani

## Riepilogo

20

- La lunga transizione, l'**odissea scuola**: metafore per rappresentare la difficoltà ad assumere un connotato di stabilità, al di là degli steccati ideologici.
  - Tutto ciò ha riproposto l'urgenza di una definizione della scuola in termini organizzativi.
  - Su questo processo si inserisce la riforma del titolo V della Costituzione, che attribuisce alla Regioni un'ampia competenza concorrente.

Dott. Carlo Mariani

## 2. Scuola dell'Autonomia e organizzazione

## Riepilogo

21

- È il nuovo art. 117 a disciplinare la potestà legislativa di Stato e Regioni, invertendo l'ordine delle competenze legislative: mentre in passato l'art. 117 enumerava solo le competenze legislative delle Regioni, partendo dal presupposto che tutte le altre erano di competenza statale, ora è lo Stato ad essere titolare di competenze enumerate, cioè specifiche.

Dott. Carlo Mariani

## Autonomia e organizzazione

24

- La scuola non era – né lo è tuttora – paragonabile al sistema della fabbrica primo-novecentesca, anche se ci sono alcune analogie.
- **Le analogie**
  - La modalità di una direzione piramidale e gerarchica;
  - la separazione tra la funzione direttiva e quella esecutiva (l'insegnamento) affidata ai docenti;
  - la scarsa attenzione alla qualità del prodotto (i risultati dell'apprendimento);
  - i molti scarti che vengono via via eliminati dal ciclo di produzione (le bocciature, l'abbandono scolastico).

Dott. Carlo Mariani

# Autonomia scolastica e cultura organizzativa – Parte prima

di Carlo Mariani

## Autonomia e organizzazione

25

	Modello Burocratico Amministrativo	Modello dell'Autonomia scolastica
Insegnamento	Trasmissione di saperi Procedura Adeguamento ai programmi	Costruzione dei saperi Processo Progettazione del curricolo
Organizzazione	La scuola come apparato burocratico del potere	La scuola come organizzazione che apprende
Relazioni	Legami forti Struttura gerarchica e direttiva	Legami deboli Struttura a rete e collaborativa
Funzioni	Compito Mansione	Responsabilità Ruolo professionale
Leadership	Decisioni accentrate	Responsabilità condivise

Dott. Carlo Mariani

## Autonomia e organizzazione

28

- Il comma 8 dell'art. 21 Legge Bassanini
- “L'autonomia organizzativa è finalizzata alla realizzazione della flessibilità, della diversificazione, dell'efficienza e dell'efficacia del servizio scolastico, alla integrazione e al miglior utilizzo delle risorse e delle strutture, all'introduzione di tecnologie innovative e al coordinamento con il contesto territoriale”.**
- Essa si esplica liberamente, anche mediante superamento dei vincoli in materia di unità oraria della lezione, dell'unitarietà del gruppo classe e delle modalità di organizzazione e impiego dei docenti

Dott. Carlo Mariani

## Autonomia e organizzazione

26

- Con la riforma dell'Autonomia scolastica è stato avviato un mutamento fondamentale dell'istituzione scolastica.
- Effetti di tipo didattico**
  - Progettazione – Documentazione – Valutazione
  - Offerta formativa
  - Rapporti con il territorio
- Effetti di tipo organizzativo**
  - Nascita di funzione intermedie (funzioni obiettivo)
  - Staff – Dipartimenti
  - Clima organizzativo – Autovalutazione – Qualità Totale

Dott. Carlo Mariani

## Autonomia e organizzazione

29

- L'Autonomia scolastica ha dato ampio respiro ad una tendenza che era già in atto nella scuola: quella della complessità interna.
- Ha valorizzato la dimensione individuale delle istituzioni scolastiche, la loro personalità (non solo giuridica) e il loro radicamento sul territorio.
- Anche la trasformazione della figura del **Capo di Istituto in Dirigente scolastico** ha contribuito a far assumere atteggiamenti di tipo organizzativo.

Dott. Carlo Mariani

## Autonomia e organizzazione

27

- Legge n. 59/1997:** “Conferimento di funzioni e compiti alle Regioni e agli Enti locali per la riforma della P.A. e per la semplificazione amministrativa” (Legge Bassanini).
  - Art. 21: si attribuisce **autonomia funzionale** alle istituzioni scolastiche.
- Autonomia funzionale implica una nuova tipologia di organizzazione dei processi interni, tra cui quello dell'insegnamento/apprendimento.

Dott. Carlo Mariani

## Come si arriva all'Autonomia?

30

- Riforme nella P.A. negli anni '90
  - Legge 42/90:** Autonomie locali
  - Legge 241/90:** Trasparenza nei procedimenti amm.vi
  - Legge Bassanini n. 59/1997:** art. 21: “Autonomia delle istituzioni scolastiche”
  - Legge 59/1998:** Conferimento della qualifica dirigenziale ai direttori didattici e ai presidi
  - D. Lgs 112/98:** Conferimento di funzioni agli enti locali
  - DPR. 275/1999:** Regolamento attuativo dell'Autonomia
  - Decreto Interministeriale 44/2001** “Istruzioni generali sulla gestione amministrativo-contabile delle istituzioni scolastiche”
  - Legge cost. 3/2001:** Riforma Titolo V Costituzione

Dott. Carlo Mariani

## 31 Cosa deriva dalla legge Bassanini?

- Dall'art.21 della Bassanini (59/1997) deriva una normativa articolata e complessa:
  - **D.lgs. 59/1998** Dirigenza scolastica inquadra la Dirigenza Scolastica nell'Area V denominata "Dirigenti dei comparti scuola e Istituzioni di alta formazione"
  - **D.Lgs. 112/1998** (per la scuola, cfr. in particolare artt. 138-139): "Conferimento di funzioni e compiti amministrativi dello Stato alle regioni ed agli enti locali", in attuazione del capo I della legge 15 marzo 1997, n. 59.
  - **DPR 275/1999**: Regolamento dell'Autonomia scolastica
  - **Decreto Interministeriale 44/2001** "Istruzioni generali sulla gestione amministrativo-contabile delle istituzioni scolastiche"

Dott. Carlo Mariani

## 34 Dirigenza scolastica e organizzazione

- La legge 59/1998 è poi confluita nell'**art. 25 del Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165**: "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche".
- Questo D.lgs. è una sorta di testo unico sulla dirigenza statale, compresa quella specifica della scuola, che è inquadrata nell'Area V dei comparti che compongono il pubblico impiego.
  - Da ricordare la vertenza che vede protagonista l'associazione di categoria dei dirigenti scolastici nel rivendicare la equiparazione alle altre dirigenze dello stato (es. i dirigenti tecnici sono nell'area 1, quella ministeriale).

Dott. Carlo Mariani

## 32 Il Regolamento attuativo DPR. 275/1999

- **Autonomia didattica** art. 4: flessibilità dei curricoli – aggregazione di discipline – progetti extrascolastici
- **Autonomia organizzativa** art. 5: orario – gruppi docenti – risorse umane - Qualità Totale
- **Autonomia di ricerca, sperimentazione e sviluppo** art. 6: reti di scuole – tecnologie – innovazione didattica
  - POF: progettazione curricolare – extracurricolare – educativa – organizzativa
  - Reti di scuole
  - Curricolo nell'Autonomia
- **Reti di scuole** art. 7: riguarda la possibilità di costruire sinergie interistituzionali

Dott. Carlo Mariani

## 35 Dirigenza scolastica e organizzazione

- **Che cosa prevede la normativa?**
- **Comma 2**
  - "Il dirigente scolastico assicura la gestione unitaria dell'istituzione, ne ha la legale rappresentanza, è responsabile della gestione delle risorse finanziarie e strumentali e dei risultati del servizio. Nel rispetto delle competenze degli organi collegiali scolastici, spettano al dirigente scolastico autonomi poteri di direzione, di coordinamento e di valorizzazione delle risorse umane. In particolare, il dirigente scolastico organizza l'attività scolastica secondo criteri di efficienza e di efficacia formative ed è titolare delle relazioni sindacali".

Dott. Carlo Mariani

## 33 Dirigenza scolastica e organizzazione

- I protagonisti della riforma: **dirigenti e docenti**
- **Istituzione della Dirigenza scolastica** (L. 59/1998) dopo un percorso attuato negli anni '90
- Dal burocrate-esecutore ad un professionista della dirigenza nel settore scuola
  - Valorizzazione di istanze manageriali
  - Attenzione allo sviluppo delle risorse umane
  - Gestione delle risorse finanziarie

Dott. Carlo Mariani

## 36 Dirigenza scolastica e organizzazione

- **Comma 3**
  - "Il dirigente scolastico promuove gli interventi per assicurare la qualità dei processi formativi e la collaborazione delle risorse culturali, professionali, sociali ed economiche del territorio, per l'esercizio della libertà di insegnamento, intesa anche come libertà di ricerca e innovazione metodologica e didattica, per l'esercizio della libertà di scelta educativa delle famiglie e per l'attuazione del diritto all'apprendimento da parte degli alunni".

Dott. Carlo Mariani

## Dirigenza scolastica e organizzazione

37

- Comma 4
  - “Nell’ambito delle funzioni attribuite alle istituzioni scolastiche, spetta al dirigente l’adozione dei provvedimenti di **gestione delle risorse e del personale**”.
- Comma 5
  - “Nello svolgimento delle proprie funzioni organizzative e amministrative il dirigente può avvalersi di docenti da lui individuati, ai quali possono essere delegati specifici compiti, ed è coadiuvato dal responsabile amministrativo, che sovrintende, con autonomia operativa, nell’ambito delle direttive di massima impartite e degli obiettivi assegnati, ai servizi amministrativi ed ai servizi generali dell’istituzione scolastica, coordinando il relativo personale”.

Dott. Carlo Mariani

## Dirigenza scolastica e organizzazione

40

- **Complessità della funzione dirigenziale**
  - **Complessità di tipo quantitativo**, legata cioè a una molteplicità di funzioni, compiti, ruoli, responsabilità e competenze.
  - **Complessità di tipo qualitativo**, dovuta alla **imprevedibilità** e all’**imprevisto**, alla non linearità di un agire spesso determinato da fattori che non rispettano il nesso causa-effetto.
- Con l’Autonomia e la nuova funzione dirigenziale, si è parlato di **derive specialistiche** (Franceschini), cioè di uno spostamento del baricentro operativo dei dirigenti.
  - Attenzione alla Qualità, al fund raising, alla soddisfazione del cliente

Dott. Carlo Mariani

## Dirigenza scolastica e organizzazione

38

- Il quadro legislativo e le novità contenute nell’Autonomia hanno aperto la strada ad una nuova **“forma”** delle Istituzioni scolastiche.
- Le scuole anche prima dell’Autonomia erano delle organizzazioni, ma il loro modo di funzionare era molto distante dalla “cultura organizzativa”.
- Non si deve confondere la **gestione manageriale** di tipo aziendalistico con la **cultura organizzativa**.

Dott. Carlo Mariani

## Dirigenza scolastica e organizzazione

41

<b>Deriva amministrativa</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Prevalenza degli aspetti burocratici e della adeguazione della leadership alla componente amministrativa.</li><li>▪ Il Dirigente Scolastico si attiene alle Circolari ministeriali</li><li>▪ La comunicazione prevalente è quella formale.</li><li>▪ Il referente fondamentale è la struttura periferica della Amministrazione scolastica (USR, USP). Grande enfasi sulle circolari e sulle direttive e ministeriali.</li><li>▪ Guarda con sospetto all’innovazione. Si preferisce la routine e la chiusura verso l’interno.</li></ul>
<b>Deriva pedagogica</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Prevale l’aspetto della didattica.</li><li>▪ Il Dirigente Scolastico tende a riprodurre la sua dimensione di ex docente.</li></ul>
<b>Deriva manageriale</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Prevale la dimensione del marketing, della qualità.</li><li>▪ Vi è una eccessiva proiezione verso l’esterno e verso le reti territoriali.</li><li>▪ Esigenza del fund raising. Ossessione della Qualità.</li><li>▪ Si smarrisce la componente pedagogico-didattica</li></ul>
<b>Deriva relazionale</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Prevale l’aspetto della comunicazione e delle relazioni.</li><li>▪ La comunicazione è spesso confusa e informale.</li><li>▪ L’organizzazione interna è dettata da amicizie, simpatie, affinità.</li></ul>

Dott. Carlo Mariani

## Dirigenza scolastica e organizzazione

39

- Necessità di una connessione tra la **dimensione pedagogica** del servizio educativo e la **dimensione organizzativa**.
- Di fronte al capovolgimento delle modalità di organizzazione del lavoro (terziarizzazione, flessibilità, globalizzazione) hanno assunto un rilievo sempre maggiore i processi socio-organizzativi: la leadership, il management, le tecnologie, la qualità totale, la gestione del capitale umano.
- Si attua in sostanza un passaggio dalla **struttura organizzativa** (la macchina burocratica; il sistema rigido della produzione industriale di stampo tayloristico) alla **cultura organizzativa** e da questa alla **learning organization**, cioè alla **organizzazione che apprende** e che genera conoscenza.

Dott. Carlo Mariani

## Dirigenza scolastica e organizzazione

42

- Si è affermata sempre più la diffusione di modelli di management importati (spesso in modo controproducente) dalla cultura aziendalista.
- Il dibattito sarà ripreso quando parleremo del Total Quality Management.
- Management e Leadership sono due costrutti che oggi trovano ampia risposta nei servizi educativi e sociali (si pensi alla gestione delle ASL).

Dott. Carlo Mariani

## La burocrazia professionale di Mintzberg

43

- Tra gli anni settanta e ottanta la definizione prevalente della scuola era quella di una **burocrazia professionale**.
  - Henry Mintzberg (1939-vivente)

Le sei parti fondamentali di un'organizzazione

Il diagramma mostra un triangolo con un rettangolo sopra di esso. Il rettangolo superiore è etichettato 'Vertice strategico'. I due angoli inferiori del triangolo sono etichettati 'Tecnostuttura' (a sinistra) e 'Staff di supporto' (a destra). La base del triangolo è etichettata 'Linea intermedia'. Sotto il triangolo, un rettangolo più largo è etichettato 'Nucleo operativo'.

Dott. Carlo Mariani

## La burocrazia professionale di Mintzberg

46

- Quella che Mintzberg individua come tipica della **scuola** (ma anche degli ospedali) è la cosiddetta **burocrazia amministrativa**.
  - Il **nucleo operativo** (la struttura che eroga direttamente il servizio scolastico agli utenti) è fortemente autonomo sia individualmente (libertà di insegnamento) sia collegialmente (il Collegio dei docenti ha potere deliberante in materia di funzionamento didattico).
    - Le sue competenze (individuali e collegiali) sono definite all'esterno dell'istituto attraverso i titoli di studio certificati dall'università o dagli esami di abilitazione e attraverso i concorsi banditi nacionalmente e svolti su base come minimo provinciale;

Dott. Carlo Mariani

## La burocrazia professionale di Mintzberg

44

- **Vertice strategico (Strategic Apex)**: determina le scelte politiche, gli indirizzi e gli obiettivi da raggiungere;
- **Management intermedio (Middle line)**: cura l'organizzazione della produzione, raccorda l'apparato tecnico ed i servizi con la line;
- **Nucleo operativo (Operating core)**: è la linea produttiva, è formata dalle persone che concretizzano la produzione di beni o servizi;
- **La tecnostuttura**: fornisce supporto specifico (bilanci, gestione amministrativa del personale, del magazzino, della manutenzione etc.) sia alla line che al management intermedio;
- **Servizi (Support Staff)**: posta, pulizie, mensa, sorveglianza etc.

Dott. Carlo Mariani

## La burocrazia professionale di Mintzberg

47

- il **management intermedio** (i cosiddetti collaboratori del Preside o del Direttore Didattico) è molto ridotto. È eletto dal nucleo operativo al suo interno ed ha quindi forte valenza di autotutela più che funzione organizzativa;
- La **tecnostuttura** (riconducibile essenzialmente al personale di segreteria) è fortemente separata, la sua azione non ha quasi ricadute sulla didattica (la struttura del bilancio è formalmente predisposta dal Ministero) mentre è fortemente legata ai servizi che sono generalmente internalizzati;
- il **vertice strategico** è rappresentato dal Preside o dal Direttore Didattico, affiancato da organi collegiali ma con scarsa autonomia decisionale.
- Lo **staff di supporto** è rappresentato dai collaboratori scolastici.

Dott. Carlo Mariani

## La burocrazia professionale di Mintzberg

45

- Dal diverso amalgama delle varie parti, dipendono varie tipologie di organizzazione.
  - Struttura semplice
  - Burocrazia meccanica
  - Burocrazia professionale
  - Soluzione divisionale
  - Adhocrasia

Dott. Carlo Mariani

## La burocrazia professionale di Mintzberg

48

- Sostanzialmente si ha una forma organizzativa fortemente **autoreferenziale** sia dal punto di vista degli individui che da quello istituzionale, garante dei diritti degli addetti (i docenti);
- l'autonomia dei singoli ha garanzie addirittura costituzionali;
- i controlli sono di tipo procedurale,
- le responsabilità individuali molto limitate,
- l'integrazione organizzativa è assente, o molto limitata.
- Il sistema ha poche variabili in comune, e quelle che ha sono sporadiche e frammentarie (classico esempio di legame debole).

Dott. Carlo Mariani

## La burocrazia professionale di Mintzberg

49

- Tra i sistemi che Mintzberg indica come virtuosi vi è la **adhocrazia professionale**
  - Si tratta di un **meccanismo non gerarchico**, estremamente immediato ed informale, fondato sull'**adattamento reciproco**.
    - Esempio tipico: il team di lavoro su obiettivi specifici.
  - Essa rappresenta la risposta organizzativa all'esigenza di realizzare **innovazioni complesse e non marginali**, tendenzialmente il tipo di innovazione sempre più necessario nelle moderne società avanzate.
  - Tale esigenza può derivare da richieste del cliente (adhocrazia operativa) o rispondere a una richiesta interna all'organizzazione (adhocrazia amministrativa).

Dott. Carlo Mariani

## Allora: la scuola come burocrazia professionale?

52

- Coesione interna su base professionale
- Elevata autonomia individuale
- Modesto interesse per l'ambiente esterno considerato stabile
- Ruolo specifico del management e della leadership

Dott. Carlo Mariani

## La burocrazia professionale di Mintzberg

50

- È sempre più attuale la possibile trasformazione del modello burocratico-professionale in un modello di servizio che è stato definito **adhocratico professionale** (Benadusi-Serpieri).
- L'interpretazione della scuola come **burocrazia professionale** si deve a **Henry Mintzberg** che ha valutato l'apporto delle risorse intellettuali nell'organizzazione scolastica come un presupposto di differenziazione rispetto alle tipiche forme burocratiche della pubblica amministrazione.
  - Insegnanti fortemente autonomi
  - Organi collegiali deliberanti

Dott. Carlo Mariani

## Allora: la scuola come burocrazia professionale?

53

- Selezione delle opportunità tecnologiche
- Scarsa propensione al cambiamento
- Difficoltà per la razionalizzazione del lavoro
- Diffidenza verso il monitoraggio delle prestazioni
- Importanza del reclutamento per l'adattamento dei singoli all'organizzazione

Dott. Carlo Mariani

## La burocrazia professionale di Mintzberg

51

- Nel **modello adhocratico** il cambiamento organizzativo avviene in modo da garantire **innovazione, flessibilità, creatività**.
- In questo progetto la componente professionale del corpo docente costituisce la spina dorsale del processo, e dovrebbe essere accompagnata da
  - un orientamento educativo più contestualizzato, da avviare mediante una diversa consapevolezza dell'operare in rete;
  - una rafforzamento dei legami interni;
  - l'attivazione di meccanismi di "senso" (Weick);
  - la collegialità delle decisioni;
  - una cultura della valutazione.

Dott. Carlo Mariani

## Management scolastico & Leadership

54

- Tra le teorie sul management scolastico quella che ha avuto una certa fortuna anche in Italia è quella espressa da **Tony Bush** (*Manuale di management scolastico*, Trento, Erickson, 1996) che si basa sulla suddivisione in **6 modelli tipologici**.
- Il management impatta su uno degli elementi base dell'organizzazione, quello della **forma di governo**.
  - **Struttura** (modello di relazioni tra i membri)
  - **Forma di governo** (controllo organizzativo)
  - **Cultura** (insieme degli assunti di base, valori e artefatti che legano i membri)

Dott. Carlo Mariani

## Management scolastico & Leadership

55

	Obiettivi	Struttura con l'esterno	Rapporti	Leadership
<b>Modello formale</b>	Ufficiali, generali e proposti dal leader	Oggettiva e gerarchica (verticale)	Scarsi e gestiti dal leader	Il leader definisce gli obiettivi e orienta l'organizzazione
<b>Modello collegiale</b>	Ufficiali, generali e approvati collegialmente	Oggettiva e orizzontale	La responsabilità è poco chiara	Il leader promuove il consenso
<b>Modello politico</b>	Particolari e definiti da sottogruppi	Sede del conflitto di interessi	Sono regolati dalla posizione di potere del leader che esercita il controllo e la cooptazione	Il leader esercita autorità, incentivi, gerarchie
<b>Modello soggettivo</b>	Gli obiettivi dell'organizzazione sono la somma degli obiettivi individuali	Dipende dalla relazione dei membri	Sono gestiti da relazioni individuali	Il leader utilizza il proprio potere personale e formale
<b>Modello ambiguo</b>	Non chiari	Problematica, confusa	Generano ambiguità e incomprensioni. Difficoltà nelle comunicazioni e nell'informazione interna	Il leader può essere "tattico" o invisibile
<b>Modello culturale</b>	Obiettivi ideologizzati	Cerca di adeguarsi al contesto politico, sociale ed economico.	Sono improntati ad un rispecchiamento nella cultura dell'organizzazione (comportamenti, cerimonie, rituali)	La cultura del leader tende ad influenzare la cultura dell'organizzazione

Dott. Carlo Mariani

## Management scolastico & Leadership

58

- In sostanza:
  - 1) il **governo dirigitico e burocratico** della scuola sembra tramontato (con sacche di resistenza);
  - 2) il **management** non si è definitivamente affermato per la difficoltà di esportare i processi aziendali nella scuola (mentre invece ha trovato spazio nel servizio sanitario nazionale).
- Ha preso quota il modello di una **governance policentrica**: cioè un modello postburocratico fondato sulla dimensione orizzontale (anziché verticale) dei rapporti e dei processi dell'organizzazione; sulla negoziazione di politiche gestionali; sull'interazione tra la scuola e gli altri soggetti della formazione (agenzie formative, imprese; ecc.).

Dott. Carlo Mariani

## Management scolastico & Leadership

56

- Distinzione tra **High Management, Middle Management e Low Management**.
  - **High Management**: è quello costituito dal Dirigente Scolastico, implica aspetti di gestione strategica e di politiche della istituzione scolastica
  - **Middle Management**: coinvolge i docenti con funzioni strumentali e di sistema (coordinamento, progettazione a livello di gruppo)
  - **Low Management**: è svolto da docenti a livello di C.d.C. (tutoraggio, documentazione, rapporti con i genitori).

Dott. Carlo Mariani

## Management scolastico & Leadership

59

- Nel modello di **governance** che sta, pur lentamente, emergendo in alcune realtà europee (Svezia, Spagna, Italia) sempre più spesso si tratta di **passare da una amministrazione delle regole ad una "amministrazione dei risultati"** ed a "politiche pubbliche di scopo" per distinguerle dalle politiche condizionali del modello precedente.
- Con la **governance** abbiamo cioè una rinuncia al modello dirigitico, gerarchico e formalmente autoritativo: prende campo il concetto di **network**, di "lavoro di rete" o di "rete di lavoro" in cui le relazioni tra i diversi attori si dispongono in maniera paratattica sullo stesso livello di interazione operativa.

Dott. Carlo Mariani

## Management scolastico & Leadership

57

- Tuttavia la nozione di management nel senso di gestione, controllo, governo dell'organizzazione – e in particolare dell'organizzazione scolastica – è oggi abbastanza in disuso.
- È sostituito dal costrutto di **governance**, che ha avuto peraltro larga diffusione in questi ultimi anni. Ma non perché il manager sia una figura "tramontata": anzi, in azienda la managerializzazione è tuttora largamente accettata.
- Semmai è nei servizi sociali, nei servizi educativi e nei servizi alla persona che la nozione di management è risultata meno adatta ai diversi contesti educativi.

Dott. Carlo Mariani

## Management scolastico & Leadership

60

- La **governance** – più di una gestione manageriale delle istituzioni scolastiche – è in grado di far dialogare la scuola con tutti gli altri soggetti del processo educativo: insegnanti, genitori, studenti, amministratori locali, regionali e nazionali.
- **Ma quali sono i fattori che compongono la governance del sistema scuola?**

Dott. Carlo Mariani

## Management scolastico & Leadership

61

- **APERTURA**
  - Le istituzioni devono operare in modo trasparente
- **PARTECIPAZIONE**
  - La validità e l'efficacia delle politiche europee dipendono dal livello di partecipazione dei cittadini alle fasi complessive del loro sviluppo.
- **RESPONSABILITÀ**
  - Va fatta chiarezza sui ruoli svolti all'interno dei processi legislativi ed esecutivi (accountability)
- **EFFICACIA**
  - Le politiche devono essere tempestive ed efficaci, con obiettivi chiari il cui raggiungimento va esplicitato e valutato.
- **COERENZA**
  - Le politiche nazionali e locali e i conseguenti interventi devono essere coerenti con la UE.

Dott. Carlo Mariani

## Management scolastico & Leadership

64

- Che cosa fa un leader
  - Alcuni sostengono che una attività sia quella della **manutenzione** complessiva della organizzazione.

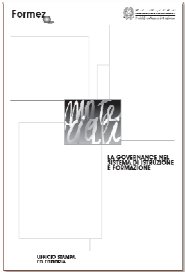
<b>Decidere</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pianificazione e organizzazione – Soluzione dei problemi</li> <li>▪ Consultazione – Delega</li> </ul>
<b>Scambiare informazioni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Controllo – Chiarimento – Informazione</li> </ul>
<b>Influenzare</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Motivazione – Riconoscimento – Ricompensa</li> </ul>
<b>Costruire rapporti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Supporto - Gestione dei conflitti – Interconnessione</li> <li>▪ Sviluppo e assistenza</li> </ul>


Dott. Carlo Mariani

## Management scolastico & Leadership

62

- Per saperne di più





Dott. Carlo Mariani

## Management scolastico & Leadership

65

- Ci sono ancora molti pregiudizi e stereotipi che ruotano attorno al problema della **leadership** nella scuola.
  - Molti pensano ancora che il leader possa inquadarsi come un soggetto brillante, decisionista, sicuro di sé. In realtà la questione è molto più aperta.
- Si è visto ad esempio che sarebbe auspicabile una leadership diffusa, una **leadership distribuita** attraverso incarichi, collaborazioni verso il **middle management**.
  - Roberto Serpieri, *La costruzione sociale della leadership* (in *Organizzare la scuola dell'autonomia* a cura di L. Benadusi-R. Serpieri, Roma, Carocci, 2000)

Dott. Carlo Mariani

## Management scolastico & Leadership

63

- Tutta la problematica della **leadership** è un territorio di analisi molto vasto su cui esiste un'ampia letteratura scientifica.
- Più che tratteggiare il leader con una definizione, gli studi si sono soffermati sugli **stili di leadership**.
- Nella **personalità del leader** si individuano molte componenti:
  - Abilità tecniche
  - Abilità concettuali
  - Abilità gestionali
  - Abilità interpersonali e relazionali
  - Capacità di gestire le situazioni critiche
  - Capacità di tollerare elevati livelli di stress

Dott. Carlo Mariani

## Management scolastico & Leadership

66

Stili di leadership	Forma di partecipazione	Risposte all'opposizione	Strategie di controllo
<b>Interpersonale</b>	Consultazione del personale e manovre di corridoio	Compromesso	Attuazioni private di persuasione
<b>Manageriale</b>	Commissioni e incontri formali	Rinvio	Pianificazione di tempo e agende
<b>Antagonista</b>	Incontri pubblici e dibattiti aperti	Confronto	Attuazioni pubbliche di persuasione
<b>Autoritario</b>	Ostacola il pubblico accesso alla voce	Soffocamento	Isolamento, segretezza

Dott. Carlo Mariani

## Management scolastico & Leadership

67

- **Management e leadership** configurano due diverse qualità e tipologie di gestione: il management appare declinato sulla gestione dell'organizzazione, mentre la leadership si valorizza sulla gestione dei gruppi, nelle **relazioni (team building, coaching)**.
- **Tre tipologie fondamentali di leadership:**
  - **leadership situazionale:** intesa come capacità di risolvere situazioni in particolari contesti
  - **leadership transazionale:** diffondere la responsabilità in relazione a specifici problemi e valorizzando le competenze individuali
  - **leadership trasformativa:** intesa come capacità di far crescere l'organizzazione attraverso una leadership diffusa e distribuita.

Dott. Carlo Mariani

## Alcune domande

70

- Cos'è una "organizzazione" per le scienze sociali?
- Quali sono le principali caratteristiche delle organizzazioni?
- Perché le organizzazioni si differenziano da altri assetti sociali?

Dott. Carlo Mariani

## Management scolastico & Leadership

68

- **Leadership trasformativa:**
  - è finalizzata al **cambiamento**;
  - genera consenso intorno agli **obiettivi** che la scuola deve raggiungere;
  - è orientata al **successo**;
  - atteggiamento **open door**, disponibilità e aiuto;
  - stimolazione intellettuale: favorisce e auspica il cambiamento, supportandolo con la **formazione**;
  - "modellamento": il leader accresce l'**autostima** e la **fiducia** degli insegnanti;
  - ricompensa e **gratifica** il lavoro degli altri;
  - è caratterizzata da alcune modalità di gestione del proprio potere decisionale:
    - **distribuisce la responsabilità**
    - **tiene conto delle opinioni** dello staff nel prendere decisioni;
    - **concede autonomia** agli insegnanti nel prendere decisioni.
  - **costruisce una cultura organizzativa** della scuola

Dott. Carlo Mariani

## Cosa sono le organizzazioni?

71

- **Strumenti diretti a coordinare in modo razionale gli sforzi di un gruppo di persone allo scopo di raggiungere un obiettivo.**
  - Costrutti sociali formalmente costituiti per il raggiungimento di determinati fini
- **Gruppi di persone che cooperano in vista di determinate finalità e scopi.**
  - La cooperazione finalizzata distingue l'organizzazione da altri gruppi di soggetti che hanno occasionalmente dei fini comuni (assistere a uno spettacolo, attendere un treno, ecc.)
  - Ferrante e Zan (*Il fenomeno organizzativo*, Roma, Carocci, 2003) parlano di azione collettiva reiterata

Dott. Carlo Mariani

## 3. Le teorie dell'organizzazione

## Cosa sono le organizzazioni?

72

- In realtà oggi si preferisce oltrepassare la definizione di organizzazione per osservare invece il funzionamento e la dinamica interna.
- Non esiste cioè una definizione onnicomprensiva di organizzazione che ci porterebbe ad una visione chiusa, entitaria e autoreferenziale di organizzazione.

Dott. Carlo Mariani

## Approcci per definire le organizzazioni

73

- **Approccio funzionale**
  - Fondato sull'analisi dei processi dell'organizzazione: scopi, compiti, ruoli, modalità di valutazione dell'efficienza e dell'efficacia formali ed informali.
  - L'organizzazione come **meccanismo di funzionamento** di cui si dota una collettività per mantenersi orientata ad uno scopo.
- **Approccio entitario**
  - Siamo di fronte ad un **concetto entitario** di organizzazione ogni volta che questa è vista in **modo statico**, avulsa dai soggetti che la compongono: una concezione entitaria dell'organizzazione è quella teorizzata da Taylor e da Weber (un'azienda, una fabbrica, un ospedale, in termini strutturali).
  - L'organizzazione come macchina.

Dott. Carlo Mariani

## Tre modelli di analisi

76

- La suddivisione operata da Scott, che utilizza una distinzione sulla base della **prospettiva delle organizzazioni**:
- **sistemi razionali**: le organizzazioni sono prima di tutto strumenti per raggiungere fini specifici;
- **sistemi naturali**: in questa prospettiva le organizzazioni sono delle collettività;
- **sistemi aperti**: lo stimolo principale a questa interpretazione viene dalla teoria dei sistemi di von Bertalanffy (1968)

Dott. Carlo Mariani

## Approcci per definire le organizzazioni

74

- **Da considerarsi superato quindi il concetto entitario di organizzazione**, intesa quest'ultima in maniera statica, avulsa dalle persone che vi agiscono e considerata come un dato della situazione.
- Si parla allora di azione organizzativa, o meglio di "logiche di azione organizzativa", in quanto l'**assetto entitario** non è più sufficiente a definire i contorni dell'organizzazione.

Dott. Carlo Mariani

## Tre correnti di pensiero

77

- I teorici della razionalità (M. Weber, H. Simon) e dello 'scientific management' (F. Taylor, H. Fayol)
- La scuola delle relazioni umane (E. Mayo, C. Barnard) e il funzionalismo (P. Selznick, T. Parsons)
- La cibernetica (L. von Bertalanffy, N. Wiener, K. Boulding) e la ricerca operativa (K. Weick)

Dott. Carlo Mariani

## Approcci per definire le organizzazioni

75

- Un'organizzazione è un insieme sociale che si riferisce:
  - Alla presenza di un aggregato abbastanza ampio di persone (**dimensione**), indirizzato al conseguimento di **scopi** rilevanti (solo in parte esplicitati formalmente) mediante lo svolgimento di **compiti**, che richiedono l'impiego di conoscenze e strumenti (**tecnologia**);
  - Alla divisione e specializzazione dei compiti (**differenziazione**);
  - Alla necessità di portare ad unità gli sforzi compiuti (**integrazione**), attraverso regole e procedure;
  - Al definirsi di una **struttura** che possa regolare le relazioni tra individui, gruppi e attività in forma stabile ed esplicita (**formalizzazione**);
  - Alla presenza di modalità di valutazione dell'**efficienza** e dell'**efficacia** con cui gli scopi attesi vengono raggiunti;
  - All'impegno perché l'esperienza avviata abbia una certa **durata nel tempo**

Dott. Carlo Mariani

## Il sistema razionale: una definizione

78

- L'organizzazione è una collettività orientata al raggiungimento di fini relativamente specifici che presenta una struttura sociale prevalentemente formalizzata.

Dott. Carlo Mariani

## Il sistema naturale: una definizione

79

- L'organizzazione è una collettività i cui partecipanti condividono un interesse alla sopravvivenza del sistema e si impegnano in attività comuni, strutturate informalmente, per garantirne e garantirsi la sopravvivenza

Dott. Carlo Mariani

## Il sistema razionale: concetti "ambivalenti"

82

- Coordinamento
- Programmi di esecuzione
- Giurisdizione
- Autorità
- Regole
- Vincoli

Dott. Carlo Mariani

## Il sistema aperto: una definizione

80

- L'organizzazione è un sistema di attività interdipendenti che connettono coalizioni instabili di partecipanti: è radicata nell'ambiente in cui opera, dipende da continui interscambi con esso e ne è, in parte, costituita.

Dott. Carlo Mariani

## I "pilastri" del sistema razionale

83

- I fini si traducono in "funzioni di preferenza o utilità" che esprimono il valore attribuito a insiemi alternativi di effetti (specificità dei fini)
- Le norme del sistema sono dettagliate ed esplicite (accentuata regolazione)
- I ruoli attribuiti prescindono dalle caratteristiche personali (formalizzazione della struttura)

Dott. Carlo Mariani

## Il sistema razionale: alcune parole chiave

81

- Progetto
- Attuazione
- Informazione
- Efficienza
- Ottimizzazione

Dott. Carlo Mariani

## Gli obiettivi del sistema razionale

84

- Calcolare i flussi di lavoro per facilitare le decisioni razionali attraverso:
  - La direzione per obiettivi
  - La pianificazione, programmazione e bilancio.
  - La verifica e valutazione e delle prestazioni (PERT).

Dott. Carlo Mariani

## La teoria del sistema razionale: alcuni limiti

85

- L'organizzazione facilita i processi interni fornendo strumenti e vincoli per le decisioni individuali ma...
- la teoria si focalizza su ruoli, regole e procedure trascurando le azioni e i comportamenti organizzativi effettivi

Dott. Carlo Mariani

## L'autorità

88

- L'autorità formale è costituita da diritti che vengono esercitati da coloro che ricoprono una posizione di vertice nella struttura sociale dell'organizzazione (es. il Direttore di Marketing; il Direttore dell'Ufficio Scolastico Regionale; il Dirigente scolastico).
- L'autorità informale è costituita da diritti che una persona ha all'interno dell'organizzazione in ragione delle sue peculiari risorse e qualità (individuali).
  - Sono i cosiddetti gruppi informali che si formano all'interno di un'azienda (tra colleghi di lavoro), nella scuola (tra insegnanti, oppure tra i collaboratori scolastici)

Dott. Carlo Mariani

## Il sistema naturale: alcune parole chiave

86

- Polimorfismo
- Azione sociale
- Negoziazione
- Auto-sostentamento
- Adattamento
- Riproduzione

Dott. Carlo Mariani

## Il modello strutturale-funzionale

89

- L'unità sociale ha necessità che devono essere soddisfatte se vuole sopravvivere con un assetto definito
- Le strutture che compongono l'unità sociale soddisfano bisogni interni essenziali (funzioni) per la sopravvivenza dell'unità stessa
- Gli elementi strutturali sono interdipendenti e i mutamenti di uno di essi determinano modificazioni negli altri

Dott. Carlo Mariani

## Dal formale all'informale

87

- Le strutture formali pensate per regolare il comportamento degli attori al servizio di obiettivi specifici sono influenzate, completate, erose, trasformate – a volte anche fortemente – dalla nascita di strutture informali

Dott. Carlo Mariani

## Il sistema sociale di T. Parsons (AGIL)

90

Funzioni sociali	Tipi di organizzazioni	Esempi
Adattamento	Orientate a fini economici	Impresa
Raggiungimento degli scopi ( <i>Goal keeping</i> )	Orientate a fini economici	Pubblica Amministrazione
Integrazione	Orientate a fini di integrazione	Tribunali, partiti politici, Agenzie di controllo sociale
Latenza	Orientate al mantenimento del modello	Organizzazioni culturali e religiose

Dott. Carlo Mariani

## Le organizzazioni come sistemi cibernetici

91

- Capaci di auto-mantenersi
- Strutturate per sotto-sistemi specializzati
- Connesse attraverso processi e flussi
- Capaci di auto-regolazione
- Capaci di retro-azione (riflessività)
- ‘Sensibili’ alle preferenze dell’ambiente
- Strutturate per ‘livelli’ di informazione

Dott. Carlo Mariani

## I sistemi aperti: come funzionano

94

- Morfostasi: processi che tendono a preservare la forma, la struttura o lo stato di un sistema (es. socializzazione, controllo sociale)
- Morfogenesi: processi che elaborano o mutano un sistema (es. crescita, apprendimento, differenziazione)

Dott. Carlo Mariani

## Le organizzazioni come sistemi a legame debole

92

- I sistemi sociali contengono elementi poco collegati agli altri e capaci di operazioni autonome
- Le intenzioni o gli obiettivi dei singoli possono non tradursi rapidamente in azioni congruenti
- La scarsa coesione degli elementi strutturali può essere una risorsa e non solo un vincolo per gli standard gestionali

Dott. Carlo Mariani

## I sistemi complessi come sistemi gerarchici

95

- Differenziati per status (prestigio)
- Stratificati per livelli di potere
- Articolati in molteplici sottosistemi
- Incorporati in altri sovra-sistemi
- Le connessioni/interdipendenze in una componente sono più forti di quelle fra le diverse componenti del sistema (coesione debole)

Dott. Carlo Mariani

## I sistemi aperti: alcune caratteristiche

93

- I sistemi aperti sono capaci di auto-mantenersi attraverso un prelievo di risorse dall’ambiente che vengono in esso re-immesse dopo una serie di processi di trasformazione
- L’interazione con l’ambiente è essenziale per il funzionamento del sistema aperto e per il suo sviluppo

Dott. Carlo Mariani


## 4. Senso e significato nell’organizzazione

Karl Weick

## Karl Weick

97

- L'azione **organizzativa** non può non fare riferimento alle situazioni concrete in cui si dispiega: più che l'organizzazione il focus è la **grammatica dell'organizzare**.
- Si apre la strada a Karl Weick (1936 - vivente) e alla sua metafora del **sensemaking**, cioè dell'organizzare in quanto **produzione di senso, creazione di un contesto di riferimento**.



- The Social Psychology of Organizing, 1969
- Educational Organizations as Loosely Coupled Systems, 1976
- Sensemaking in Organizations, 1995

Dott. Carlo Mariani

## Karl Weick

100

- Noi **attiviamo l'ambiente** in cui poi ci troviamo ad agire e quell'ambiente ci condiziona per il fatto stesso che l'abbiamo attivato in base alle nostre mappe cognitive.
- "Parlare di sensemaking significa parlare della realtà come di una costruzione continua che prende forma quando le persone danno senso retrospettivamente alle situazioni in cui si trovano e a quello che hanno creato [...] Le persone danno senso alle cose confrontandosi con un mondo al quale hanno già attribuito ciò in cui credono" [Weick 1995]

Dott. Carlo Mariani

## Karl Weick

98

- Con la crisi del fordismo entrano in crisi i significati prescritti e prevedibili, per cui occorre pensare l'organizzazione **non come un processo verticistico e direzionale**, ma come una **realtà orizzontale** in cui i **soggetti costruiscono il senso dell'organizzazione**.
- Karl Weick: Organizzazione come sforzo collettivo di generazione di significato (**sensemaking**)

Dott. Carlo Mariani

## Cos'è il sensemaking?

101

- Il sensemaking riguarda le modalità con cui le persone generano ciò che interpretano.
- In questo processo si possono individuare tre fasi:
  - Attivazione di un ambiente: quando il soggetto interagisce con la propria esperienza e con la realtà in cui opera.
  - Selezione
  - Ritenzione

Dott. Carlo Mariani

## Karl Weick

99

- Il punto di vista di Weick sposta l'attenzione sui **processi di interazione** e soprattutto verso quella caratteristica che hanno i soggetti di creare, attivare (**enactment**) e costruire l'organizzazione.
  - Non una organizzazione come entità-stuttura, ma come prodotto dell'**organizzare (organizing)**.
- **Organizzare significa costruire un sistema di interdipendenze**. Non si studiano quindi le organizzazioni come **entità**, ma i **processi organizzativi** attivati dalle azioni di individui e gruppi.
  - È l'approccio che meglio si adatta alle istituzioni scolastiche ed educative (e non solo).

Dott. Carlo Mariani

## Il sensemaking: alcuni 'verbi' di base

102

- Costruire
- Filtrare
- Incorniciare
- Creare
- Trasformare
- Inventare

Dott. Carlo Mariani

## Le 7 caratteristiche del sensemaking

103

- Fondato sulla costruzione dell'identità
- Retrospettivo
- Istitutivo (enactment)
- Sociale
- Continuo
- Centrato su informazioni selezionate
- Plausibile

Dott. Carlo Mariani

## Il sensemaking è retrospettivo

106

- La creazione di significato è un processo che 'presta attenzione', ma è un'attenzione per ciò che è già avvenuto
  - Esempio nella scuola: la documentazione dei processi, dei percorsi didattici; la costruzione del portfolio delle competenze dei docenti e la loro autobiografia professionale; la realizzazione del gruppo **ex alumni**.

Dott. Carlo Mariani

## Le 7 caratteristiche del sensemaking

104

- Il **sensemaking** è un processo connotato da sette caratteristiche:
  - la **costruzione di identità**, individuale e collettiva;
  - La **retrospettività**, per cui la creazione di significato si riferisce a ciò che è già avvenuto, più che a ciò che avverrà;
  - l'**istituzione di ambienti sociali (enactment)** tramite le persone che vi operano.
  - il **substrato sociale** modella l'interpretato e l'interprete;
  - la **continuità**: il sensemaking è un "never ending process",
  - **centrato su informazioni selezionate**;
  - la **plausibilità**: il sensemaking ha una funzione pragmatica e operativa.

Dott. Carlo Mariani

## Il sensemaking è istitutivo

107

- Nella vita organizzativa le persone spesso creano parte dell'ambiente che affrontano (**enactment**).
  - Esempio nella scuola: una cultura organizzativa **costruttivistica e attivistica**, che restituisca all'**esperienza** una valenza pedagogica.
  - L'azione deve essere supportata di teoria perché è di per sé un valore aggiunto.
  - L'insegnamento è un agire educativo intenzionale, che necessita di una pratica riflessiva e di una disponibilità alla ricerca.
  - L. Mortari, *Apprendere dall'esperienza. Il pensare riflessivo nella formazione*, Roma, Carocci, 2003.

Dott. Carlo Mariani

## Il sensemaking e la costruzione dell'identità

105

- Definire qualcosa e qualcuno significa anche definire se stessi.
  - Esempio nella scuola: definire in modo stringente una peculiarità della mission in modo da rendersi "**unici**" e "**originali**" nell'offerta formativa

Dott. Carlo Mariani

## Il sensemaking è sociale

108

- Il substrato sociale (effettivo o simbolizzato) modella costantemente le interpretazioni e l'interpretare

Dott. Carlo Mariani

## Il sensemaking è continuo

109

- Il processo di attribuzione di senso è una funzione costante e ininterrotta della vita collettiva e individuale.
- ▣ La ricerca e la produzione di senso è un fatto connaturato all'organizzazione che apprende.
- ▣ La **learning organization** (apprendimento organizzativo)

Dott. Carlo Mariani

## 5. Le organizzazioni a legame debole

## Il sensemaking è centrato su informazioni selezionate

110

- Il contesto e le disposizioni personali scelgono uno specifico aspetto della vita individuale e/o collettiva come contenuto del pensiero.
- ▣ La **selezione** elimina molte delle ambiguità che si creano nella attivazione. Per esempio: quando arriva in classe una circolare che non è molto chiara e il docente, mentre la legge agli studenti, la “traduce” semplificandola.

Dott. Carlo Mariani

## Modelli organizzativi: la burocrazia moderna

113

- La burocrazia moderna è un modello organizzativo “forte”
- Le ragioni:
  - ▣ La conformità alle regole
  - ▣ La divisione specializzata delle competenze
  - ▣ La gerarchia d'ufficio
  - ▣ Gli addetti reclutati in base alla preparazione e retribuiti

Dott. Carlo Mariani

## Il sensemaking è plausibile

111

- Il sensemaking non ha come obiettivo l'accuratezza ma ha una “funzione pragmatica”.

Dott. Carlo Mariani

## Le caratteristiche di base della burocrazia

114

- Impersonalità = prestazioni standardizzate
- Competenza = conoscenza delle procedure

Dott. Carlo Mariani

## Struttura e processo nella burocrazia

115

- Disegno piramidale
- Compiti specializzati
- Regole formalizzate
- Legami “forti”

Dott. Carlo Mariani

## Le caratteristiche dei legami deboli (*loose coupling*)

118

- I membri dell'organizzazione sono connessi tra loro
- Ognuno di essi mantiene una relativa indipendenza
- L'organizzazione sta insieme e dura nel tempo in relativa indipendenza causale e incoerenza fra gli elementi

Dott. Carlo Mariani

## Cosa sono i legami?

116

- I legami sono connessioni fra gli attori e costituiscono i rapporti di interdipendenza fra azioni.
- Dalla natura dei legami tra attori e azioni dipende il livello di integrazione di una organizzazione.

Dott. Carlo Mariani

## Legami deboli e servizi alla persona

119

- I legami deboli sono caratteristici dei servizi alla persona dove si presentano:
  - tecnologie incerte
  - problemi indeterminati/imprevedibili
  - obiettivi scarsamente definiti
  - incoerenze tra obiettivi, azioni ed effetti

Dott. Carlo Mariani

## K.Weick, Le organizzazioni scolastiche come sistemi a legame debole

117

“Immaginate di essere arbitro, allenatore, giocatore o spettatore di una singolare partita di calcio: il campo è a forma circolare, le porte sono più di due e sono sparse disordinatamente lungo i bordi del campo; i partecipanti possono entrare e uscire dal campo a piacere: possono dire ‘ho fatto goal’ per quanto vogliono, in ogni momento e per quante volte vogliono; tutta la partita si svolge su un terreno inclinato e viene giocata come se avesse senso [...] Ora se 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. Il fascino di questa descrizione sta nel fatto che essa coglie all'interno delle organizzazioni scolastiche un nucleo di realtà diverse da quelle che possono essere evidenziate nelle stesse organizzazioni dalle posizioni classiche della teoria burocratica”.

Dott. Carlo Mariani

## Scuola e legami deboli

120

- Gli insegnanti hanno elevata autonomia (didattica)
- Ogni insegnante è legato alle strategie complessive dell'istituto
- Il successo formativo dipende da più variabili intersoggettive (qualità della comunicazione, fiducia, impegno e investimenti reciproci)

Dott. Carlo Mariani

## Alcuni tipi di legame debole

121

- Insegnante – Dirigente scolastico
- Insegnante – Insegnante
- Insegnante – Alunni
- Azioni - risultati

Dott. Carlo Mariani

## Dalla struttura al processo: i legami deboli

124

- I comportamenti organizzativi vengono svolti in 3 stadi:
  - Attivazione
  - Selezione
  - Conservazione

Dott. Carlo Mariani

## L'utilità dei legami deboli

122

- Favoriscono la flessibilità organizzativa
- Incoraggiano l'auto-determinazione degli attori
- Incrementano la sensibilità all'ambiente
- Consentono l'adattamento di nicchia
- Circoscrivono la portata di errori e fallimenti
- Aiutano a diversificare le risposte

Dott. Carlo Mariani

## Dalla struttura al processo: i legami deboli

125

- Il processo di attivazione introduce nel sistema informazione (variabilità) che viene trattata secondo le prassi e le norme dell'organizzazione
- Tanto più equivoca l'informazione che viene introdotta nel sistema tanto minore il numero delle regole attivate per trattare l'input

Dott. Carlo Mariani

## Dalla struttura al processo attraverso i legami deboli

123

- Organizzare significa "risolvere l'equivocità in un dato ambiente attraverso comportamenti interdipendenti inclusi in processi condizionalmente collegati" [K. Weick, 1969]
- Le attività dell'organizzare sono dirette a stabilire un livello di certezza tale da consentire di lavorare

Dott. Carlo Mariani

## Dalla struttura al processo: i legami deboli

126

- Le organizzazioni sopravvivono solo se riescono a mantenere un equilibrio tra stabilità e flessibilità
- La relativa autonomia dei singoli attori viene accentuata assieme alla natura non rigida e condizionale dei rapporti che li legano

Dott. Carlo Mariani

## Le “cause” del loose coupling

127

- **Indeterminatezza causale** (razionalità limitata)
  - Esempio: scarsa chiarezza del nesso tra mezzi e fini (limitata capacità di elaborazione delle informazioni, memoria labile, ecc.)
- **Frammentazione dell’ambiente esterno** (incompatibilità delle aspettative degli interlocutori)
  - Esempio: molteplicità degli stimoli e delle sollecitazioni
- **Frammentazione dell’ambiente interno** (visioni/comportamenti connessi alle differenti posizioni interne)
  - Esempio ogni insegnante tende ad avere una visione diversa da un proprio collega sul medesimo problema (come tenere una lezione; che tipo di verifiche attuare; dove andare in gita; come risolvere il problema X, Y, ....)

Dott. Carlo Mariani

## Riferimenti bibliografici

## Gli effetti (positivi) del loose coupling

128

- **Modularità**
  - Esempio: le relazioni si riducono a quelle strettamente dovute (tra i docenti si creano sottogruppi, famiglie, “clan”, “parrocchie”)
- **Varietà necessaria**
  - Esempio: l’organizzazione si articola in unità differenziate capaci di sintonizzarsi con l’ambiente.
- **Discrezionalità dei comportamenti**
  - Esempio: le azioni sono autonome; ciascuno interpreta a modo suo una decisione

Dott. Carlo Mariani

## Riferimenti bibliografici (1)

131

- Allulli G., Le misure della qualità, Roma, Edizioni SEAM, 2000
- Barzanò G., Mosca S., Scheerens J., L’autovalutazione nella scuola, Milano, Paravia Bruno Mondadori, 2000
- Bifulco L., Che cos’è una organizzazione, Roma, Carocci, 2002
- Bertin G. (a cura di), Valutazione e sapere sociologico, Milano, Franco Angeli, 1995
- Bezzi C., La valutazione dei servizi alla persona, IIV, 2002
- Butera F. (a cura di), Il libro verde della Pubblica Istruzione, Milano, Franco Angeli, 2000
- Butera F., Coppola B., Fasulo A., Nunziata E., Organizzare le scuole nella società della conoscenza, Roma, Carocci, 2002

Dott. Carlo Mariani

## Quali strategie per i sistemi *loosely coupled*?

129

- **Enfasi su una leadership forte**
  - Indicare obiettivi unitari e chiarire le ambiguità, le opacità
  - Rinforzare le idee-guida dell’organizzazione: la mission e la vision.
- **Valori e obiettivi condivisi**
  - Negoziare gli accordi fondamentali e poi lasciare autonomia
- **Irrigidire alcuni legami giudicati essenziali**
  - Esempio: il rispetto di certe regole generali; di norme di comportamento professionale.

Dott. Carlo Mariani

## Riferimenti bibliografici (2)

132

- Comitato Provinciale di valutazione del sistema scolastico, Oltre la qualità diffusa, Trento, Didascalie Libri, 2001
- Neglia G. (a cura di), La valutazione della qualità della formazione: esperienze a confronto, Milano, Lupetti, 1999
- Palumbo M., Il processo di valutazione, Milano, Franco Angeli, 2001
- Romei P. (a cura di), La scuola come organizzazione, Milano, Franco Angeli, 1993
- Romei P., Guarire dal mal di scuola, Firenze, La Nuova Italia, 1999
- Scott W. R., Le organizzazioni, Bologna, Il Mulino, 1994
- Weick E. C., Senso e significato nell’organizzazione, Milano, Raffaello Cortina, 1997

Dott. Carlo Mariani