

**CRITERI DI EFFICIENZA** (modello tayloristico)

svolgere il lavoro nel minor tempo possibile riducendo gli sforzi art. 1 L.241/1990 PA  
 DS organizza il lavoro del personale

DSGA elabora piano attività personale ATA  
 art. 25,5 D.Lgs. 165/2001

DS e RSU stabilire criteri per compensi accessori mediante una ripartizione del fondo di  
 capo II CCNL 2006/2009

**CRITERI DI EFFICACIA**

i regolamenti sono modelli di standardizzazione delle procedure

**AFFIDAMENTO INCARICHI PROFESSIONALI A PERSONALE ESTERNO**  
 art. 40 D.L. 44/2001

**ACQUISIZIONE IN ECONOMIA DI LAVORI, SERVIZI E FORNITURE**  
 art. 125 D. Lgs. 163/2006, art. 34 D.L. 44/2001

**TRASPARENZA NELL'ATTIVITA' DIDATTICA E AMMINISTRATIVA**  
 capo V L.241/1990, DPR 184/2006

**CONCESSIONE LOCALI DELL'ISTITUZIONE SCOLASTICA**  
 art. 44/2001

**CONCESSIONE BENI IN COMODATO D'USO**  
 art. 39 D.L. 44/2001

**HENRI FAYOL**  
 la teoria del management

le caratteristiche e le funzioni del manager sono  
 UNIVERSALI

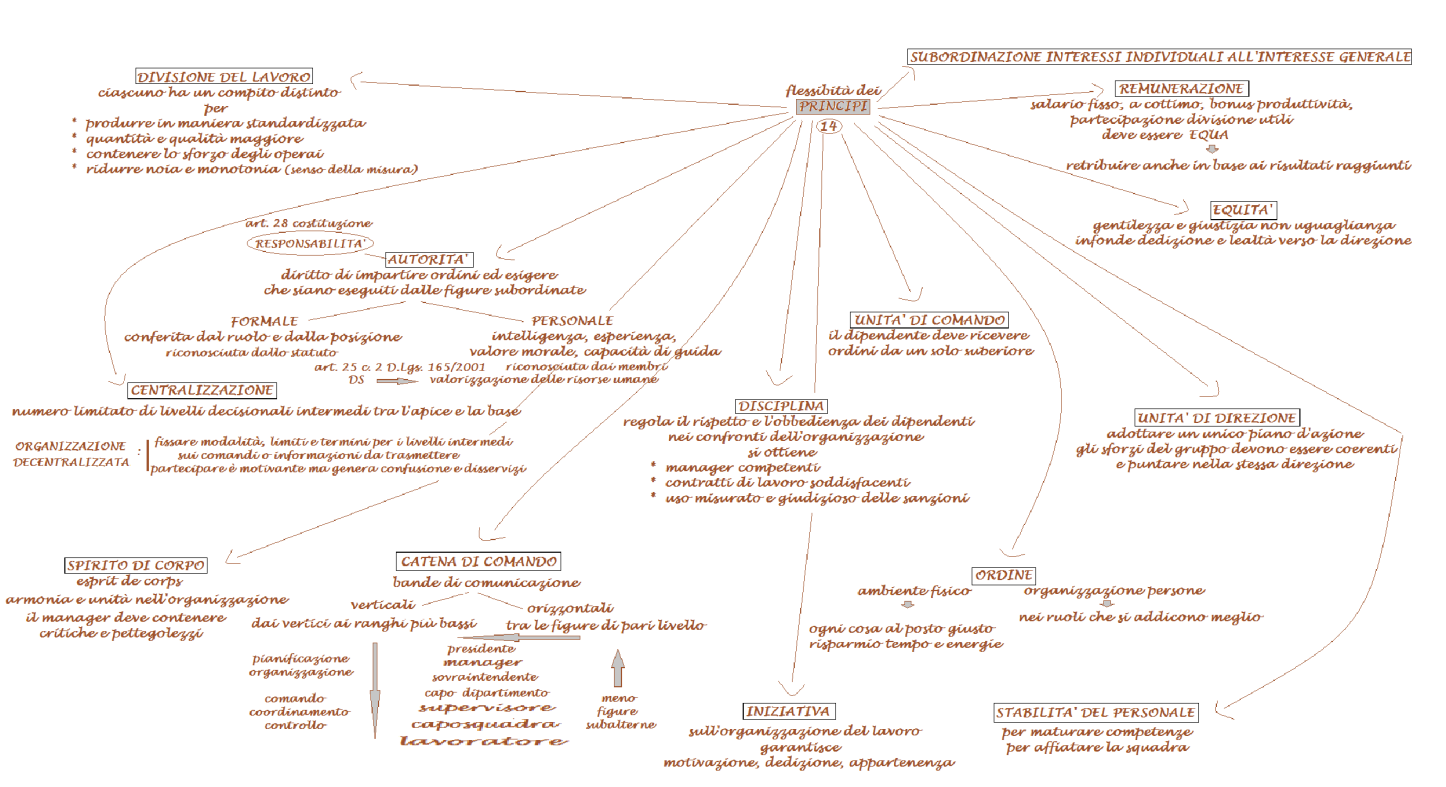
le decisioni devono essere prese a più livelli  
 DIFFUSIONE

**QUALITA' FONDAMENTALI DEL MANAGER**  
 capacità gestionali

- FISICHE - salute, vigore, modo di comportarsi
- MENTALI - capire, imparare, valutare, formulare giudizi, mente brillante e adattabile
- MORALI - fermezza nelle scelte, assumersi responsabilità, spirito d'iniziativa, competenze sociali, osservanza delle regole e leggi, lealtà verso l'organizzazione

**CONOSCENZE**

- GENERALI - questioni generali del management
- SPECIFICA - legata al contesto in cui si esercita la funzione manageriale
- ESPERIENZA - acquisita nel mondo del lavoro



**PROCESSO MANAGERIALE**  
**LE FUNZIONI**

**PIANIFICAZIONE**

deve tenere conto

- \* delle risorse disponibili dell'azienda: strutturali, tecnologiche, umane, finanziarie
- \* della posizione dell'azienda nel settore: concorrenti, partner
- \* dei possibili sviluppi futuri nel settore: mode, tendenze, estivi deve
- \* essere totale e unitaria: caratteristiche generali, specifici piani per ogni attività
- \* avere continuità: azioni e risultati a breve e a lungo termine: pluriennale
- \* essere flessibile: ricalibrare di fronte a imprevisti
- \* essere precisa nelle previsioni: ridurre le incertezze

**ORGANIZZAZIONE**

efficacia *distribuire compiti a ciascuna figura in base alle abilità, esperienze, attitudini*

**CRESCITA FUNZIONALE**  
direzione orizzontale

**CRESCITA SCALARE**  
direzione verticale

i livelli di autorità restano invariati  
cresce il numero di persone che lo compongono

**COORDINAZIONE**

armonia delle attività  
verifica della tempistica, ritardi, incongruenza fra compiti

**COMANDO**

dirigere e supervisionare il lavoro

- \* conoscenza approfondita lavoratori
- \* eliminare le incompetenze
- \* valorizzare attitudini
- \* lasciare un margine di iniziativa
- \* comunicazione chiara, diretta, completa

**CONTROLLO**

verifica dei compiti  
deve essere tempestivo e accurato  
è utile per identificare criticità e miglioramenti

nella scuola...

duplice autorità manager / DS

formale

personale

riconosciuta dallo statuto/leggi  
art.25 c.2 dlgs.165/2001

riconosciuta dai membri organizzazione  
valorizzazione risorse umane

responsabilità  
art.28 Cost.

MAX WEBER

STATO E BUROCRAZIA

lo stato è un'organizzazione sociale che, all'interno di un territorio delimitato da confini geografici, usa per auto-sostenersi la forza fisica, diritto attribuito a istituzioni o individui, codificato da regole e leggi

ANARCHIA  
mancanza di governo e regole

legittimazione della violenza

**FORME DI LEGITTIMAZIONE DEL POTERE**

**AUTORITA' TRADIZIONALE**  
si basa su usi e costumi tramandati e radicati per tradizione presso una comunità (patriarca, vescovo)  
legittimata dal passato

**AUTORITA' CARISMATICA**  
viene esercitata in ambito religioso da un messia, profeta in ambito politico da un sovrano plebiscitario, condottiero, demagogo, despota, dittatore, leader per le qualità della persona

**AUTORITA' LEGALE**  
esercitata da coloro che rappresentano lo stato  
legittimata da uno statuto giuridico che tutti rispettano

- \* controllo di beni, risorse e mezzi materiali
- \* uso di forza per imporre il potere
- \* obbedienza ottenuta attraverso la paura, speranza, convenienza

il comportamento può essere orientato verso

**ETICA DI FINI ULTIMI**  
lottare affinché un principio si affermi  
responsabilità negative di altri  
etica cristiana

**ETICA DELLA RESPONSABILITA'**  
tenere conto dei risultati  
responsabilità delle proprie azioni

**BUROCRAZIA**  
bureau/ufficio

esercizio di un certo potere da parte di un'organizzazione suddivisa in uffici  
svolgere attività in modo farraginoso, oscuro, inefficace  
offrire una serie di servizi in modo imparziale, impersonale e razionale secondo regole chiare e manifeste: leggi, decreti, regolamenti nell'interesse della comunità

**PRINCIPI DELL'ORGANIZZAZIONE BUROCRATICA**

- \* dell'organizzazione generale in base a delle regole - ciascun ufficio svolge uno o più compiti determinati da un regolamento che tutti i componenti accetta
- \* dell'ordinamento gerarchico - gli uffici sono ordinati secondo livelli in modo che quello superiore supervisiona quello inferiore
- \* dei documenti scritti - funzionari e assistenti producono documenti scritti
- \* della formazione - per un compito specifico in un ufficio specializzato
- \* del pieno funzionamento - l'attività assegnata è lo scopo primario dell'ufficio: non può essere second
- \* delle regole di funzionamento - conoscenza tecnica delle regole stabilite dall'organizzazione

**FUNZIONARIO**  
manager

gestisce e coordina le attività dell'ufficio art. 97 costituzione

- \* formazione iniziale, prerequisiti, superamento di una prova (esami, concorsi)
- \* obbligo di fedeltà, adesione alle regole in cambio di salario e status
- \* esercita la sua funzione in modo impersonale in virtù della posizione e del ruolo che ha
- \* ha competenze specifiche attestate, e considerazione sociale garantita da norme e leggi
- \* ha una nomina formale da parte di un'autorità superiore
- \* l'inquadramento dura a vita, la retribuzione dipende dalla posizione, responsabilità, anzianità di servizio, maturando esperienze ha possibilità di carriera

**TEORIE MOTIVAZIONALISTE**

MAYO

HUMAN RELATIONS MOVEMENT  
movimento delle relazioni umane

importanza delle relazioni interpersonali in un'azienda e delle competenze sociali del manager

esperienze

individuare i fattori che accrescono la produttività

TEST ROOM

cambiamento condizioni di lavoro

EFFETTO HAWTHORNE

il comportamento del soggetto osservato cambia

INTERVISTE

effettuate da supervisori addestrati non strutturate

problemi

- \* TURNOVER - ricambio dei lavoratori a seguito di dimissioni, licenziamenti
- \* LAVORO SOLITARIO - scarsa comunicazione e nessuna possibilità di creare un team
- \* RISENTIMENTO - verso figure dirette di controllo i supervisori, non verso l'azienda
- \* ILLUMINAZIONE - benessere dell'ambiente di lavoro

soluzioni

- \* INCENTIVI FINANZIARI - bonus produttività
- \* SERVIZIO INFERMERIA
- \* PAUSE PERIODICHE - durante i turni di lavoro: la qualità dell'ambiente di lavoro fa aumentare la produttività
- \* ASCOLTO - opinioni e osservazioni dei lavoratori in anonimato: le informazioni servono per migliorare l'organizzazione del lavoro
- \* CONDIZIONI DI LAVORO - accorciamento giornata, settimana lavorativa, cibi migliori
- \* SQUADRA - il team condivide un destino comune, si instaura una rete relazionale che influisce sulla produttività

REGOLE =>  
importanza di ascoltare

- \* massima attenzione alla persona
- \* ascoltare e non parlare
- \* evitare consigli
- \* ascoltare cosa vuole, non vuole, non riesce a dire
- \* delineare quadro provvisorio delle risposte e chiedere conferma all'interlocutore
- \* garantire l'anonimato del report

RISULTATI =>

- \* liberazione emotiva
- \* analisi situazione personale
- \* importanza dei rapporti sociali tra operai
- \* l'interesse del gruppo prevale sul singolo
- \* il turnover impedisce di instaurare rapporti, di favorire lo spirito di squadra
- \* la solidarietà del gruppo influenza la produttività e lo standard lavorativo dei singoli
- \* il gruppo stabilisce lo standard che è al di sotto di quello richiesto
- \* i rapporti informali tra i dipendenti influenzano l'umore, la dedizione e la produttività
- \* il management deve essere accettato come autorità dal gruppo non dal singolo

**BANK WIRING OBSERVATION ROOM**

osservazione squadre di lavoratori

SOLDIERING

la produttività del gruppo non aumenta anche usando incentivi

THE RABBLE HYPOTHESIS

ipotesi della massa informe  
i lavoratori sono una massa informe e disorganizzata che bisogna organizzare e comandare i cui unici interessi sono l'autoconservazione e il tornaconto personale

scientifico management

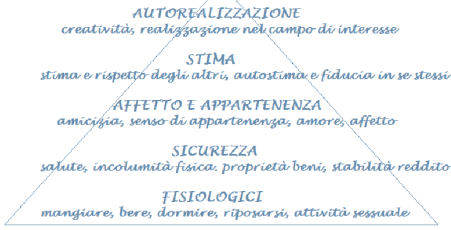
- \* applicazione conoscenze scientifiche e competenze tecniche per realizzare un prodotto
- \* sistematizzazione delle operazioni
- \* organizzazione di cooperazione tra le varie parti dell'azienda (manager, supervisori, lavoratori)

**METODO DELLE INTERVISTE**  
analisi delle dinamiche interpersonali

**PROBLEMI DELL'INDUSTRIA**

**MASLOW - MOTIVAZIONE E PERSONALITA'**

gerarchia dei bisogni basilari



quando un individuo avverte un bisogno si genera una **motivazione** che dà luogo a **comportamenti**  
 man mano che soddisfa i bisogni alla base della piramide vede affiorare quelli presenti verso l'apice

**COMPORAMENTI**

**DI COPING** - determinati dalla necessità di soddisfare bisogni basilari  
 comportamenti strumentali, funzionali determinati da cause esterne, ambiente, persone appresi, controllati, inibiti, soppressi mezzo per raggiungere un fine richiedono sforzi da parte del soggetto

**ESPRESSIVI** - non generati dai bisogni, abitudini non ha motivazione determinati da cause interiori, personalità spontanei, incontrollabili fine stesso da conseguire non richiedono sforzi

**BISOGNI**

nei bisogni vi può essere un cambio di ordine e di predominanza anche una parziale soddisfazione può far emergere il successivo presentano caratteri e comportamenti consci e inconsci (bisogni basilari) ciascun comportamento è frutto di più bisogni o comportamenti

**OMEOSTASI**  
 processo mediante il quale l'organismo tenta di raggiungere uno stato di equilibrio stabile, nonostante il variare delle condizioni esterne  
 sono isolabili, e localizzati somaticamente sono preponderanti rispetto agli altri perché legati alla sopravvivenza in una società evoluta e pacifica sono riscontrabili solo in casi particolari

- \* **BISOGNI FISIOLGICI**
- \* **BISOGNO DI SICUREZZA** - assicurazioni e polizze garantiscono l'individuo nel caso si verificano accadimenti che minano la sicurezza personale
  - PERSONE ADULTE CON NEVROSI il mondo viene percepito come ostile e angosciante
  - DISTURBO OSSESSIVO-COMPULSIVO tentativo continuo di rendere stabile e ordinata la realtà
  - COMPULSIONI abitudini ripetitive
  - BAMBINI desiderano un mondo prevedibile e ordinato comportamenti insoliti o incoerenti dei genitori generano ansia e precarietà
- \* **BISOGNO DI AFFETTO E APPARTENENZA** - mettersi in relazione con gruppo di amici, partner, figli per attenuare il senso di solitudine
- \* **BISOGNO DI STIMA** - guadagnare la stima, rispetto e considerazione degli altri, si punta alla reputazione e al prestigio alta considerazione di sé e autostima, sentirsi adeguati alle situazioni che si affrontano
- \* **BISOGNO DI AUTOREALIZZAZIONE** - realizzarsi nel campo per cui ci si sente predisposti

**HERZBERG - TEORIA DELL'IGIENE E DELLA MOTIVAZIONE**

i fattori che influenzano la produttività

**FATTORI IGIENICI**

- A salario adeguato
- M compensi accessori
- B sicurezza del posto di lavoro
- I accogliente ambiente fisico
- E tempi e ritmi non stressanti
- N relazioni interpersonali piacevoli
- T corrette scelte della direzione
- E relazione armonica fra vita personale e lavorativa

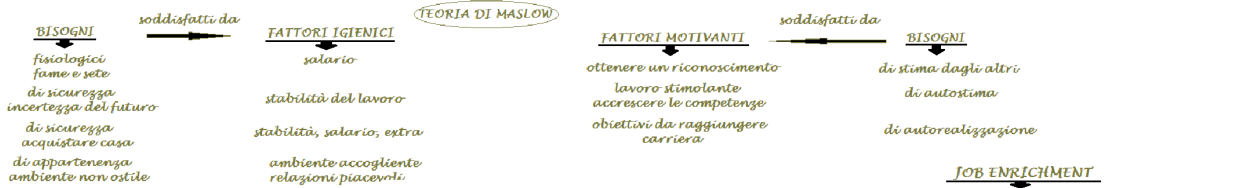
**FATTORI MOTIVANTI**

- I porre obiettivi e raggiungerli
- N avere un riconoscimento
- D lavoro qualificante e gratificante
- I essere responsabile di un compito
- V poter progredire nella carriera
- I accrescere le competenze
- D
- U
- O

non determina motivazione ma solo movimento  
**KITA** - kick in the arse calcio nel sedere  
 non aumenta la produttività ma le spese per il personale effetto temporaneo che si perde se non viene rinforzato  
 voler svolgere il lavoro / dover svolgere il lavoro  
 creano motivazione crescita definitiva e non temporanea

la soddisfazione e l'insoddisfazione non possono essere regolate agendo sullo stesso fattore

diminuire un fattore motivante vuol dire diminuire la soddisfazione ma non aumentare l'insoddisfazione  
 invece  
 diminuire un fattore igienico non vuol dire diminuire la soddisfazione ma accresce l'insoddisfazione



**JOB ENLARGEMENT**  
 allargamento del lavoro  
 aumenta la quantità di lavoro ma non cura la crescita del lavoratore agire sul carico di lavoro in senso orizzontale

**JOB ENRICHMENT**  
 arricchimento del lavoro  
 mira alla crescita cognitiva e psicologica del lavoratore aumento del carico di lavoro in senso verticale

**McGREGOR (anni '50)**

**TEORIA X**

il management deve controllare e dirigere i lavoratori questi sono per natura pigri e indolenti e badano ai loro interessi talvolta ostacolando l'azienda genera nei lavoratori

**VERSIONE DURA**  
 resistenza produttività limitata sindacalismo militante forme sottili di sabotaggio

**MANAGEMENT DI CONTROLLO**  
 controllo dall'esterno

- STRATEGIA DI MANAGEMENT**
- \* CONTESTO IDEALE - settore in cui non è dispendioso investire basse competenze costi fattori igienici alti rispetto alla produttività
  - \* BRAINSTORMING - quali fattori motivanti introdurre
  - \* JOB ENRICHMENT - selezionare interventi
  - \* EFFETTO HAWTHORNE - non coinvolgere il gruppo sperimentale interessato
  - \* GRUPPO DI CONTROLLO - lavora alle stesse condizioni
  - \* VALUTAZIONE - risultati inizialmente il gruppo sperimentale avrà un calo di produttività dovuto al disorientamento per i nuovi compiti poi aumentando la motivazione aumenterà la produttività

**VERSIONE MORBIDA**  
 controlli blandi produttività in calo

il management della teoria X causa il comportamento indolente e inerte dei lavoratori  
 inerzia inattività mancanza di ambizione resistenza al cambiamento

**TEORIA Y**  
 i lavoratori non sono passivi, assumono tali atteggiamenti in seguito al trattamento dell'organizzazione il management ha la responsabilità di rendere possibile la crescita dei lavoratori

**MANAGEMENT PER OBIETTIVI**  
 autocontrollo e motivazione  
 \* autonomia  
 \* ascolto  
 \* valutazione

\* **BISOGNI FISIOLGICI** - se le ricompense li soddisfano non risultano più motivanti  
 \* **BISOGNI DI SICUREZZA** - scelte imprevedibili e azzardate del management procurano ansia e inerzia  
 \* **BISOGNI SOCIALI** - contrastare la natura consociativa dell'individuo porta a comportamenti controproducenti  
 \* **BISOGNI EGOTISTICI** - poche opportunità di affermarsi, guadagnare la stima, accrescere l'autostima  
 \* **BISOGNO DI AUTOREALIZZAZIONE** - poche opportunità

**MOTIVAZIONE DS**  
 art. 52 CCNL 2002/2005 area V  
 ♦ retribuzione DS

fattori igienici: stipendio, anzianità, posizione  
 fattori motivanti: retribuzione di risultato  
 ♦ obiettivi da raggiungere  
 ♦ promozione della sua idea di scuola

competenze disciplinari  
 psicopedagogiche  
 metodologico-didattiche  
 organizzativo-relazionali  
 ricerca, documentazione, valutazione

**MOTIVAZIONE DOCENTI**  
 art. 27 CCNL 2006/2009  
 ♦ profilo professionale promosso dal DS nel collegio  
 retribuzione: anzianità di servizio  
 posizione invariata  
 art. 26 CCNL 2006/2009  
 ♦ aggiornamento e formazione continua

**MOTIVAZIONE ATA**  
 ♦ profili professionali  
 accrescere le competenze: assistenti amministrativi  
 assistenti tecnici  
 collaboratori scolastici

**TEORIE DELLE ORGANIZZAZIONI**

♦ opportunità progettuali      PIANO OPERATIVO NAZIONALE PON      europa

fino agli anni '50

\* **SCIENTIFIC MANAGEMENT** - razionalizzazione e parcellizzazione del lavoro possono favorire la produttività  
 limiti sulla motivazione dei dipendenti

\* **TEORIE MOTIVAZIONALISTE** - strategie che il management può adottare per motivare i lavoratori (mayo; herzberg; mcgregor)

teorie classiche del management  
 taylor, ford, fayol, weber  
 one best way

anni '50-'70

\* **TEORIE CONTINGENTI** - in base alle contingenze esterne o a fattori interni all'organizzazione esistono modalità di funzionamento più efficaci di altre  
 non esiste un modello ottimale di organizzazione in assoluto ⇒ **ONE BEST FIT**  
 il management va calibrato sul compito e sul gruppo di lavoro

ambiente      grandezza, tecnologia, formazione lavoratori

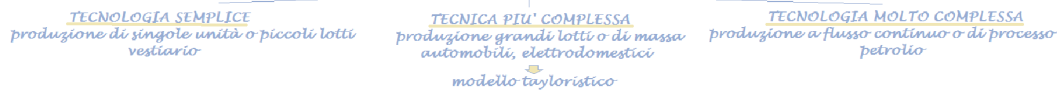
un modo migliore di organizzare una realtà produttiva in funzione al contesto e al tempo  
 es: settore automobilistico - produzione di massa (ford, toyota)  
 produzione limitata (ferrari, lamborghini)

**MANAGER** ⇒ ha un'autorità formale garantita e fissata dalle regole dell'organizzazione

**LEADERSHIP** ⇒ autorità informale riconosciuta all'interno dell'organizzazione che sa motivare, coinvolgere, guidare il gruppo, gestire conflitti e può correlarsi con le contingenze

**JOAN WOODWARD**

il modello organizzativo di un'impresa è connesso con le tecnologie che utilizza nella produzione



- \* il numero di livelli nella struttura gerarchica aumenta con l'amentare della complessità tecnica
- \* maggiore complessità implica che manager e supervisori debbano gestire un numero limitato di dipendenti

**ASPETTI ORGANIZZATIVI RICORRENTI**

**LINEA GERARCHICA VERTICALE** - i manager impongono le loro direttive  
**ORGANIZZAZIONE GERARCHICA FUNZIONALE** - i supervisori controllano gli operai  
**LINEA DI AUTORITA' IBRIDA** - i manager coordinano alcuni aspetti del lavoro di dipendenti altamente specializzati

**TEORIA GENERALE DEI SISTEMI** | von bertalanffy sistema organico



**CORRELAZIONE FRA AMBIENTE E STRUTTURA**

**BURNS e STALKER** - AMBIENTE ⇒ variabili legate alla tecnologia e al mercato  
 a seconda dell'ambiente con il quale l'organizzazione interagisce, vi è un modello che si adegua meglio allo scopo che deve realizzare



- \* il prodotto finale viene visto come un intero che va suddiviso in molteplici compiti decontestualizzati e assegnati a personale specializzato
- \* i compiti sono assegnati e coordinati da supervisori
- \* ciascun individuo ha precisi diritti, doveri e responsabilità
- \* struttura gerarchica, comunicazione verticale
- \* le scelte sono fatte dai livelli più alti
- \* hanno importanza conoscenze specifiche del settore

- \* il prodotto è condiviso, ciascuno contribuisce consapevolmente all'obiettivo finale
- \* i compiti sono continuamente ridefiniti in base alle esigenze
- \* condivisione diffusa delle responsabilità
- \* struttura reticolare di controllo e autorità, la comunicazione avviene in tutte le direzioni
- \* le persone hanno competenze in base al compito e contribuiscono alle scelte
- \* importanza anche delle conoscenze fuori settore

**LAWRENCE e LORSCH**

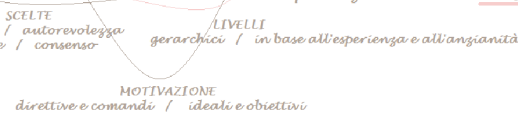
un'organizzazione complessa è un sistema di comportamenti correlati di persone che svolgono un compito differenziato in vari sottosistemi

**DIFFERENZIAZIONE**

i vari compiti vengono integrati per ottenere la prestazione finale

**INTEGRAZIONE**

coordinamento e comunicazione tra i sottosistemi



**COMPITI**

\* vendite — distribuzione dei prodotti      mercato: concorrenza, domanda, offerta  
 \* produzione — realizzazione dei prodotti      fattori tecnici-economici: qualità, costi  
 \* ricerca e sviluppo — indagini di mercato, miglorie di produzione e vendite      scientifico: trend

**SOTTO-AMBIENTI**

ciascun sottosistema si adatta all'ambiente esterno e agli altri sottosistemi e ha un proprio modello organizzativo ottimale



**LIVELLI FORMALI DELLA STRUTTURA**

maggiore è la stabilità del sotto-ambiente esterno, più formalizzata e rigida è la struttura gerarchica del sottosistema

**ORIENTAMENTO DEI LAVORATORI AD INTERAGIRE CON GLI ALTRI**

social-oriented / task-oriented

i sottosistemi che interagiscono con ambienti intermedi sono costituiti da membri orientati alle relazioni interpersonali, i sottosistemi con ambienti completamente stabili o instabili hanno membri orientati verso la realizzazione del compito

**ORIENTAMENTO TEMPORALE DEI MEMBRI**

l'intervallo di tempo per svolgere il compito è più breve se minore è il tempo per ottenere feedback dall'ambiente esterno

**ORIENTAMENTO DEI MEMBRI ALL'OBIETTIVO**

i membri di un sottosistema sono orientati a interagire con il loro sotto-ambiente per raggiungere l'obiettivo

attributi dei sottosistemi

**DIFFERENZIAMENTO E INTEGRAZIONE NECESSARIA**

maggiore è il livello di differenziazione tra i sottosistemi più è difficile raggiungere un'integrazione necessaria

**PER RAGGIUNGERE L'EFFICACIA DI UNA ORGANIZZAZIONE**

ciascun sottosistema deve interagire e integrarsi con il suo sotto-ambiente

nella scuola...

art. 3,4 DPR. 275/1999 regolamento sull'autonomia la scuola è un sistema aperto che interagisce con l'ambiente esterno (von bertalanffy)

territorio

famiglie, associazioni, enti locali, università e ricerca

art. 25 c. 3 DLgs. 165/2001

il DS promuove collaborazioni

**SOTTOSISTEMI DIFFERENZIATI**

- \* docenti e assistenti tecnici erogano e coadiuvano il servizio
- \* ambito amministrativo-contabile curato dal DSGA
- \* collaboratori cura degli ambienti e vigilanza
- \* DS interagisce con i sottosistemi e li coordina

**INTEGRAZIONE**

delle funzioni svolte dai sottosistemi art. 25 c. 2 DLgs. 165/2001 il DS assicura l'unità dell'istituzione verso la finalità educativa e formativa



**modalità di funzionamento**

- \* SUPERVISIONE DIRETTA - del vertice sulle altre parti
- \* STANDARDIZZAZIONE DEL PROCESSO DI LAVORO - analisi tecnica della tecnostuttura sulle modalità
- \* STANDARDIZZAZIONE DEGLI OUTPUT - la tecnostuttura determina gli standard
- \* STANDARDIZZAZIONE DELLE ABILITÀ - determinati prima del lavoro
- \* ADATTAMENTO RECIPROCO - fitta comunicazione informale

**DECENTRAMENTO VERTICALE**

il processo decisionale è distribuito sui vari livelli

**parametri**

**DECENTRAMENTO ORIZZONTALE**

il processo decisionale si distribuisce fuori della linea gerarchica o all'interno di ciascun livello

uno scarso decentramento indica che le decisioni sono prese dal vertice  
un buon livello di decentramento indica che le decisioni sono prese a più livelli

**configurazioni della struttura**



PICCOLA SOCIETÀ IMPRENDITORIALE

- \* STRUTTURA SEMPLICE - il vertice strategico controlla direttamente il nucleo operativo la linea intermedia è inesistente basso livello di formalizzazione delle procedure tasso minimo di decentramento orizzontale accentrato delle decisioni verso il vertice

GRANDI INDUSTRIE PRODUZIONE DI MASSA

- \* BUROCRAZIA MECCANICA - la tecnostuttura stabilisce in modo rigido lo standard della presa basso livello di decentramento orizzontale alto tasso di specializzazione tecnica vari livelli intermedi con poteri decisionali

nella scuola...

- \* il nucleo operativo (corpo docente) ha un ruolo rilevante per la qualità del servizio offerto
- \* è a contatto con l'utente (studenti, genitori)
- \* è costituito da un gruppo di professionisti specializzati
- \* il vertice (DS e collaboratori) ha un'influenza limitata
- \* la linea intermedia (figure strumentali) è ridotta
- \* lo staff di supporto (collaboratori scolastici, tecnici) si occupa di vigilanza, pulizia, laboratori
- \* la tecnostuttura (personale amministrativo) ha supporto al coordinamento dell'attività dei docenti
- \* la struttura è rigida, difetta di innovazione e ricerca

SCUOLE, AZIENDE OSPEDALIERE IMPRESE MANIFATTURIERE

- \* BUROCRAZIA PROFESSIONALE - alta specializzazione dei lavoratori il nucleo operativo è costituito da professionisti forte decentramento sia verticale che orizzontale staff di supporto vasto attenzione alla formazione e all'aggiornamento

MULTINAZIONALI

- \* SOLUZIONE DIVISIONALE - divisa in reparti indipendenti standardizzazione degli output

TASK-FORCE  
per scardinare l'autoreferenzialità dei docenti

AGENZIE DI SPETTACOLO, PUBBLICITARIE, CONSULENTI, RICERCA SCIENTIFICA

- \* ADIUCRACIA - poco formalizzata aggregazioni in gruppi scelte decisionali partecipate importanza dello staff di supporto processi personalizzabili

**proprietà delle teorie organizzative**

**COHEN, MARCH, OLSEN - L'ANARCHIA ORGANIZZATA**

modello decisionale - a cestino dei rifiuti modalità irrazionali con cui vengono prese decisioni nelle organizzazioni

**ORGANIZZAZIONI PUBBLICHE, EDUCATIVE, CRIMINALI**

- \* **PROBLEMATICA' DELLE PREFERENZE** - le decisioni vengono prese in base a preferenze incoerenti e idee eterogenee non in modo razionale
- \* **INCERTEZZA DELLE TECNOLOGIE ADOTTATE** - le tecnologie non sono conosciute al meglio e non si conoscono gli effetti di una decisione
- \* **FLUIDITA' DELLA PARTECIPAZIONE** - il contributo alla risoluzione di un problema dei membri non è costante

le decisioni vengono prese nel corso di riunioni a cui partecipano membri che hanno potere decisionale



**STILI DECISIONALI**

- \* PER SOLUZIONE - problema - scelta di un determinato lavoro in un dato tempo - risoluzione
- \* PER SVISTA - si associano decisioni standardizzate a un problema che risulta simile
- \* PER FUGA - protrarsi della scelta e il problema viene evitato

**STRUTTURE DECISIONALI**

- \* NON SEGMENTATA - ogni decisore può prendere parte a qualsiasi evento
- \* GERARCHICA - i partecipanti sono ordinati in livelli, le opportunità di scelta in base alle priorità
- \* SPECIALIZZATA - ciascun decisore partecipa alle scelte per le quali è competente

nella scuola...

staff stretto

decisori: art. 34 CCNL 2006/2009

DS  
2 collaboratori  
DSGA  
responsabili sedi distaccate  
funzioni strumentali

riunioni: opportunità di scelte

art. 33 CCNL 2006/2009

responsabili PON  
coordinatori dipartimenti disciplinari  
commissioni speciali (viaggi, POF, integrazione culturale, BES)  
consiglio d'istituto  
collegio dei docenti

staff allargato

organi collegiali

incertezza delle tecnologie adottate per erogare il servizio

WEICK

GESTIONE DELLA CLASSE  
INTERAZIONE ALUNNI/DOCENTE

METODOLOGIE  
STRUMENTI

FORMAZIONE DEGLI STUDENTI

LEGAME DEBOLE

organizzazioni non organizzate razionalmente  
la trasmissione delle informazioni è lenta e poco efficace  
connessione lasca

- \* **INTERDIPENDENZA E IDENTITA'** - soggetti interdipendenti ma autonomi che conservano la loro identità il legame è transitorio e volubile (DS e collaboratori)
- \* **VARIABILI CONDIVISE** - se un primo sistema (DS e coordinamento) ha poche variabili in comune ad un altro sistema (docenti, studenti, genitori, curriculum) hanno un legame debole
- \* **ORGANIZZAZIONE COMPOSITA** - l'assetto dei vari blocchi è flessibile e adattabile anche se i singoli sono tenuti insieme da legami forti

LEGAMI TECNICI  
i soggetti condividono  
tecnologia, compito, ruolo;

LEGAMI DI AUTORITY  
il legame è dato da posizioni gerarchiche,  
responsabilità, ricompense, sanzioni

variabili  
legami forti/deboli

loose coupling / tight coupling

prospettive

- INTENZIONE - AZIONE** - si agisce in base alle intenzioni: legami forti  
le intenzioni seguono le azioni: legami deboli - cestino dei rifiuti
- IERI - DOMANI** - stretta connessione logico-consequenziale tra gli eventi: legami forti  
ciò che accade il giorno dopo non è connesso con il giorno prima
- MEZZI - FINI** - corrispondenza biunivoca tra mezzi e fini: legami forti  
più mezzi (tecnologie, strategie, procedure) conducono allo stesso fine: legami deboli

VANTAGGI / CRITICITA'

- \* **ADATTABILITA' ALL'AMBIENTE** - i cambiamenti esterni non modificano completamente l'assetto i processi non standardizzati sono più difficili da gestire  
difficile propagazione di elementi innovativi
- \* **CAPACITA' DI DESCRIZIONE DELL'AMBIENTE** - particolare sensibilità all'ambiente e capacità di avvertire il territorio
- \* **PROPAGARSI DI UN'INFLUENZA** - l'organizzazione è resiliente e assorbe elementi di novità senza esserne influenzata e in modo lento
- \* **CONTENIMENTO DEI PROBLEMI E DEI DANNI** - i problemi restano localizzati e non si diffondono per l'intera organizzazione
- \* **COORDINAMENTO DELLE REGOLE E DELLA SUPERVISIONE** - scarso coordinamento fra le parti ridotti livelli gerarchici, regolamenti, direttive, ispezioni, supervisione, analisi dei feedback
- \* **SENSO DI AUTOEFFICACIA** - buona capacità di autodeterminazione delle azioni e autonomia delle scelte
- \* **AMBIGUITA' DEI RISULTATI** - non è possibile valutare l'aderenza dei risultati all'intenzione iniziale il processo di insegnamento-apprendimento presenta margini di incertezza

SENSEMAKING

la creazione di senso

ci permette di

codificare la complessità del mondo in una situazione che ci appare intellegibile  
intervenire sugli eventi dell'ambiente esterno  
conoscere cosa vuole il nostro interlocutore, il mercato  
individuare le variabili di un problema, il perchè dell'inefficacia di una soluzione  
adattarsi all'ambiente mutevole

il sensemaking  
è un processo mediante il quale le persone si organizzano  
per dare un significato a quello che succede  
e agire di conseguenza

ORGANIZZAZIONE CHE APPRENDE  
learning organization

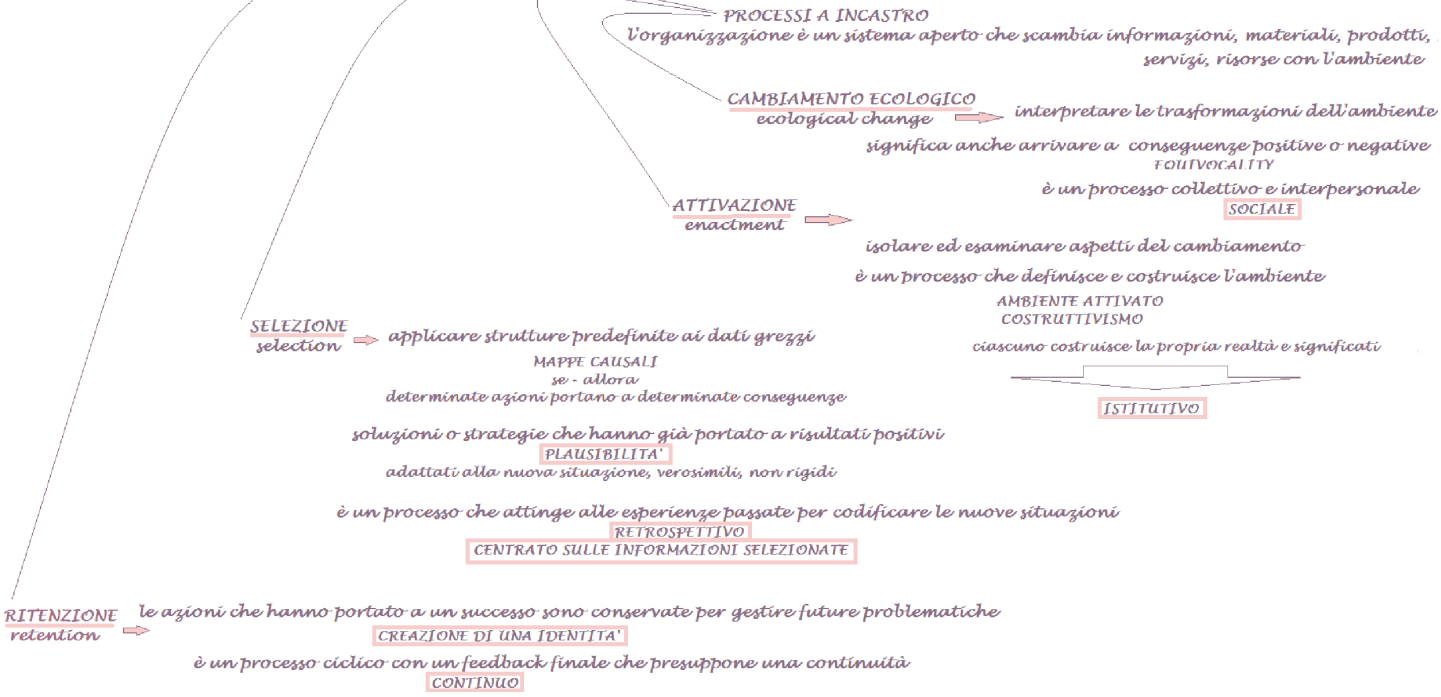
ORGANIZING

APPRENDIMENTO ORGANIZZATIVO  
l'organizzazione può apprendere dall'interazione con l'ambiente

ARGYRIS e SCHON

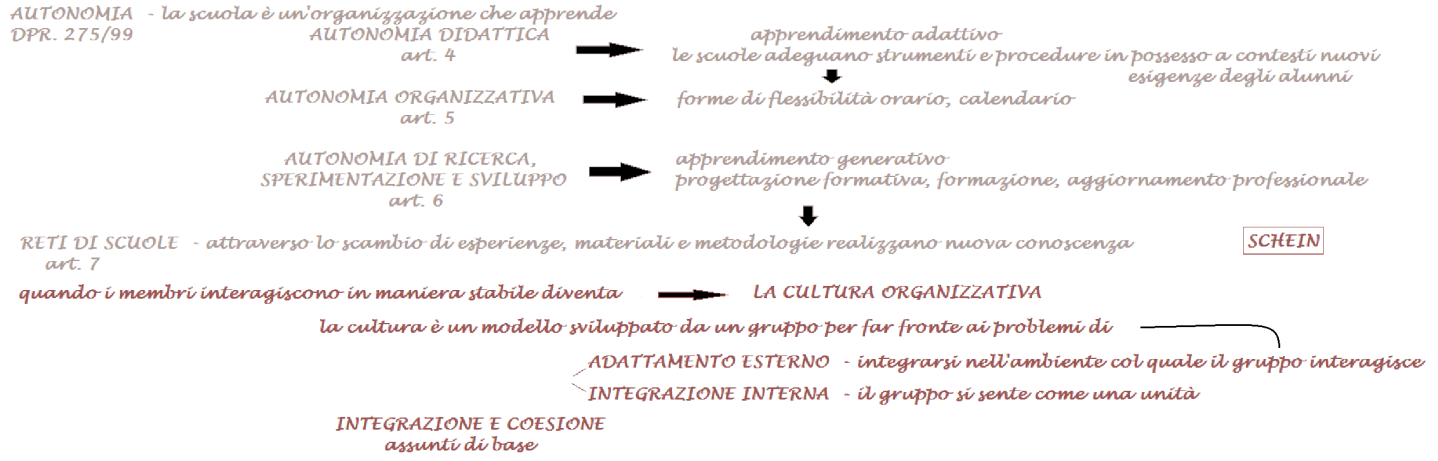
capacità di rilevare errori nelle procedure messe in atto e correggerli

f a s i



- \* PADRONANZA PERSONALE - favorire la formazione e la crescita dei membri
- \* MODELLI MENTALI - confronto e condivisione delle diverse concezioni della realtà dei singoli
- \* VISIONE CONDIVISA - promossa dal leader per raggiungere una certa unità di vedute e coerenza
- \* APPRENDIMENTO DI SQUADRA - efficace comunicazione nel team, disponibilità a mettersi in gioco
- \* PENSIERO SISTEMICO - guardare alla totalità del sistema, esaminare i legami e le interazioni fra le parti

nella scuola...



- \* LIVELLO DEGLI ARTEFATTI - ciò che si nota a livello superficiale dell'identità di un gruppo: modo di vestire, di parlare, rituali
- \* LIVELLO DEI VALORI O DELLE NORME - elementi decifrabili chiaramente ideali, norme, principi, obiettivi
- \* LIVELLO DELLE IPOTESI SOTTOSTANTI - comportamenti e valori del gruppo vivi in profondità



**NONAKA e TAKEUCHI**

**KNOWLEDGE MANAGEMENT**  
la gestione della conoscenza

la formalizzazione delle conoscenze accumulate dalle organizzazioni permette di conservarle e condividerle

**INFORMAZIONI**

possono essere raggruppate ma non costituiscono

**CONOSCENZA**  
devono essere collocate in un contesto

**ESPLICITA** - formalizzare parole, libri, formule, filmati raccogliendoli in supporti

**TACITA** - intuizioni, automatismi, ideali, valori difficili da formalizzare e condividere

MODELLAMENTO

**INTERAZIONE**  
tra i membri e con l'ambiente

conoscenza come  
**PATRIMONIO**

**DIMENSIONE TECNICA**  
know-how

specialisti che mostrano abilità particolari  
difficili da descrivere a parole

**DIMENSIONE COGNITIVA**  
percezioni, valori, emozioni  
tanto radicate da sembrare scontate

**MODELLO SECI**

genera nuova conoscenza tacita

viene trasmessa e condivisa

da tacita diventa esplicita

trasmissione di conoscenza tacita tra singoli individui avviene durante il tempo trascorso insieme legato a situazioni concrete

**SOCIALIZZAZIONE** S

**ESTERNALIZZAZIONE** E

**COMBINAZIONE** C

**INTERNALIZZAZIONE** I

**CONCETTUALIZZAZIONE**  
**MODELLAMENTO**

attraverso il gruppo si formalizza la conoscenza tacita e diventa fruibile

le conoscenze esplicite vengono combinate e formano un corpo di conoscenze diffuse in riunioni, conferenze, documenti

l'individuo sperimenta la conoscenza esplicita con ipotesi personali e riflessioni autonome generando nuove conoscenze tacite

