

VIRGINIA D'ANGELO MARIA LUISA PALLOTTA

## Una proposta di analisi per la valutazione della qualità nella scuola dell'autonomia



In questo lavoro presentiamo un'analisi dell'organizzazione scolastica in riferimento al concetto di *clima organizzativo*.

I presupposti teorici e metodologici sono stati mutuati dalla psicosociologia delle organizzazioni, che consente di coniugare la matrice psicologica della fenomenologia organizzativa con il tentativo di comprensione e di intervento nella realtà sociale.

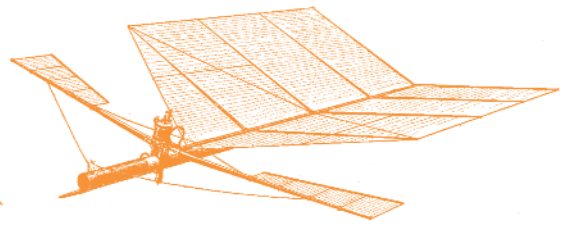
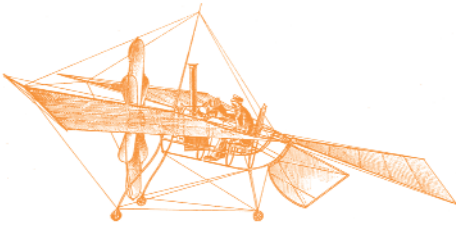
L'obiettivo che ci siamo proposte è dimostrare l'importanza della focalizzazione dell'attenzione del valutatore su un *set di variabili* interne all'organizzazione, quali elementi oggettivi fondamentali per una obiettiva valutazione del sistema scolastico. In questo articolo ci occuperemo degli aspetti teorici relativi all'analisi organizzativa e presenteremo la metodologia e lo strumento d'indagine da noi elaborati.

### L'ORGANIZZAZIONE SCOLASTICA

Parlare di organizzazione implica una serie di difficoltà epistemologiche già nella definizione del termine, spesso usato con significati profondamente diversi all'interno delle varie discipline. A questo proposito possiamo ricondurre le diverse concezioni a tre tipologie fondamentali (Maggi, 1984): la prima considera l'organizzazione come *una struttura* intesa meccanicamente od organica-

mente rispetto allo svolgimento delle attività e agli attori che vi partecipano (Taylor, Fayol, Gulick, Davis); la seconda concepisce ancora l'organizzazione come *entità concreta*, ma definibile solo a posteriori in base al configurarsi delle interazioni tra gli attori (Mayo, Mc Gregor, Argyris, Likert); la terza, infine, vede l'organizzazione in termini di *azione organizzativa*, esaminando contemporaneamente l'attore ed il sistema senza che l'uno prevalga sull'altro (Weber, Simon, Friedmann).

In questo lavoro non ci proponiamo di compiere un esame comparativo ed esaustivo delle diverse definizioni di organizzazione ma intendiamo mutuare l'accezione dalla *teoria dei sistemi* (Weber, Friedmann, Simon, Anfossi). Il concetto di sistema considera gli aspetti psicosociali dell'organizzazione e mette in rilievo come le strutture informali influenzino il funzionamento globale ed il raggiungimento degli scopi. L'organizzazione è concepita come un *sistema aperto*, in continuo mutamento, costantemente esposta al rischio del caos e tendente al raggiungimento di un proprio equilibrio interno in termini di *omeostasi*. L'approccio in esame ci sembra particolarmente utile ai fini della definizione dell'organizzazione scolastica come un luogo in evoluzione, ma anche di evoluzione, in cui si sviluppano processi aperti, sperimentali con caratteristiche di variabilità e di discontinuità.



Definire l'organizzazione scolastica è, dunque, un compito di non facile soluzione in quanto ci si trova immancabilmente di fronte ad una realtà che è di per sé *complessa*: parte di questa complessità è ascrivibile alla natura del servizio che eroga.

Si tratta, in effetti, di un servizio il cui fine è quello di soddisfare non solo bisogni strettamente individuali, ossia quelli legati al singolo studente, ma anche esigenze di tipo educativo, riferite all'intero sistema formativo e quindi riguardanti anche potenziali utenti che potrebbero usufruire delle risorse che la scuola mette a disposizione.

Come scrive Weick (1980) riferendosi alla scuola, essa è un *sistema a bassa integrazione* o *a connessione debole* in cui *gli effetti sono debolmente legati alle cause*: ciò significa che i diversi attori sono legati fra loro, ma ognuno mantiene la propria identità e separatezza in quanto il legame che li unisce è di tipo saltuario, circoscritto quindi *debole*. Una struttura a legami deboli è una struttura che non basa il suo funzionamento sull'importanza della gerarchia: a differenza di altre organizzazioni, la scuola si presenta con una struttura in cui non è possibile distinguere tra responsabilità gerarchiche e coordinamento di tipo funzionale. Se da un lato la responsabilità gerarchica fa riferimento ai rapporti di potere, dall'altro lato le responsabilità di tipo funzionale sono affidate a persone

che svolgono attività di coordinamento, ma che non sono legate tra di loro in linea gerarchica.

#### CAMBIAMENTO E FUNZIONALITÀ ORGANIZZATIVA

Negli ultimi decenni si è diffusa, soprattutto negli Stati Uniti e nell'Europa del Nord, una grande attenzione verso i modelli di funzionamento delle unità scolastiche mutuandoli dal mondo aziendale.

In particolare, la qualità del servizio scolastico, la sua erogazione, è al centro di riflessioni teoriche e operative.

Anche in Italia è stata sviluppata un'attività di analisi e di ricerca sull'unità scolastica come sistema complesso che deve puntare alla qualità (Progetto Copernico – Polo di Torino; I.T.C. Pacioli di Crema; Comitato di valutazione di Trento).

Da molti anni, infatti, il tema della qualità è diventato centrale per le aziende e per la Pubblica Amministrazione.

Anche la scuola è coinvolta in questa rivoluzione e non può sfuggire a questa logica.

Più in generale, il Sistema Qualità entra in gioco ogni volta che una qualsiasi organizzazione, sia pubblica che privata, prende un impegno verso un cliente: questo vale particolarmente per l'organizzazione scolastica in cui il punto di riferimento centrale è il cliente-utente. In altre parole, l'erogazione del servizio

obbliga l'organizzazione in una logica di *quality assurance* a garantire al cliente una determinata prestazione con alcuni requisiti minimi.

Questo rappresenta un risultato di importanza vitale in una organizzazione come quella scolastica, in cui una prestazione non conforme è difficile da recuperare se non a prezzi elevatissimi per il cliente-utente finale.

Nella logica della qualità, il processo di valutazione delle prestazioni fornite gioca un ruolo fondamentale nel processo di miglioramento continuo.

Ciò significa che la valutazione dei servizi forniti consente di agire sulle aree che si rivelano più critiche e, dunque, di utilizzare al meglio le risorse disponibili.

Questa logica di valutazione è anche applicabile in ambito scolastico, infatti rende possibile individuare le aree critiche e quelle passibili di miglioramento, nonché confrontarsi continuamente con il *mercato* così da avere la certezza di essere in sintonia con i cambiamenti e le evoluzioni in atto nell'ambiente esterno.

Il processo di valutazione, però, si è dovuto scontrare con la resistenza del sistema scolastico che è stato finora di tipo autoreferenziale e basato su scelte di uniformità dei programmi, dei metodi, degli stessi standard quantitativi, per esempio il rapporto alunni per classe.

La crescente attenzione all'organizzazione scolastica come *oggetto* e come *soggetto di valutazione* è progredita paralle-

lamente alla tendenza internazionale ad attribuire alle scuole una configurazione di maggiore responsabilità gestionale, che consentisse loro di definire gli obiettivi e le strategie della propria azione educativa, di organizzarsi in modo flessibile per rispondere alle diverse esigenze del territorio.

Emerge, dunque, come la *funzionalità dell'organizzazione* e il *cambiamento* sono dimensioni in stretta connessione tra loro. Il problema è quello di definire gli aspetti della funzionalità organizzativa. Per *funzionalità*, convenzionalmente, si intende l'interazione tra l'efficacia e l'efficienza della struttura organizzativa. L'efficacia, come è noto, consiste nel grado in cui l'organizzazione realizza i suoi programmi, mentre l'efficienza è intesa come rapporto tra il risultato ottenuto e i mezzi che è stato necessario impiegare per il suo perseguimento. Ma la funzionalità organizzativa è anche verifica dell'attualità dei propri obiettivi da parte di chi ad essa appartiene (Carli, 1992).

L'attenzione posta al concetto di *qualità* ha fatto sì che ciascun istituto scolastico dovesse riconsiderare se stesso in termini organizzativi, di gestione delle risorse umane e materiali, di rapporti con il cliente che, in questo caso, viene identificato non solo con l'alunno ma anche con la sua famiglia e con gli Enti del territorio che rappresentano il mercato del lavoro.

Nella ricerca dell'eccellenza una organizzazione deve modificare il suo assetto interno e le proprie modalità gestionali, riorganizzandosi sulla base di modelli di funzionamento più flessibili, maggiormente orientati al cliente ed alle sue esigenze. Lavorare *sulla qualità e per la qualità* costituisce un modo per aumentare l'efficacia e l'efficienza di una organizzazione, e gli sforzi compiuti in tal senso favoriscono la percezione di qualità e soddisfazione da parte degli utenti<sup>1</sup>. Anche i processi interni ad una organizzazione, quali quelli di relazione e di clima, non vanno trascurati, ma gestiti a favore del servizio. Inoltre, la gestione della comunicazione interna e esterna, contribuisce ad influenzare la percezione che ha l'utenza del funzionamento organizzativo della struttura.

#### CONTRIBUTI TEORICI SUL CLIMA ORGANIZZATIVO

La percezione dell'importanza del concetto di *clima organizzativo* ha radici lontane nel tempo: i primi approfondimenti teorici e le prime verifiche empiriche del ruolo essenziale svolto dalle variabili psicologiche, sociali e culturali nella determinazione del comportamento organizzativo risalgono agli studi di Mayo e Lewin (1927, 1939). Gli studi di Lewin sono considerati un riferimento primario per lo studio del *clima organizzativo*, in particolare essi affermano che le prestazioni ed i *comportamenti del*

*gruppo* sono condizionate dal *comportamento* e dalle *prescrizioni* indotte dal leader, e ne è condizionato il clima psicologico, ovvero le relazioni tra i membri con il leader, nonché lo stile di vita dei singoli.

È interessante richiamare l'attenzione sul alcune definizioni che si sono susseguite nel corso degli anni relativamente al concetto di *clima organizzativo*.

Forehand e Gilmer (1964) sostengono che il *clima* è formato da un *set di caratteristiche* che descrivono una organizzazione, la distinguono dalle altre, e si presentano come durature nel tempo, influenzando i comportamenti degli individui che ne fanno parte.

Gli autori propongono una serie di *tratti climatici*: la dimensione, la struttura di autorità e le relazioni tra persone e gruppi, la complessità sistemica, la direzione dei fini organizzativi e lo stile di leadership.

In accordo con questa prima ipotesi teorica, Litwin e Stringer (1968), definiscono il clima organizzativo con maggiore chiarezza e complessità; essi lo considerano un *costrutto molare*, un *insieme aggregato* di aspettative ed incentivi. I risultati dei loro studi evidenziano come i *climi organizzativi* variano in funzione dei diversi *stili di leadership* esercitati ed hanno effetti diversi sulle motivazioni dei membri, sulla *performance* e sulla soddisfazione al lavoro (Litwin e Stringer, 1968).

Per Tagiuri ha poca rilevanza focalizzare l'attenzione sugli elementi strutturali, come la dimensione o il sistema di ricompense, mentre è importante porre l'accento sulla qualità dei rapporti interpersonali, a livello verticale e orizzontale, nonché sull'atmosfera professionale. Tagiuri individua nel *clima organizzativo* una qualità relativamente duratura dell'ambiente interno di un'organizzazione (Tagiuri, 1968).

Negli anni che seguono entrano in gioco elementi di processo, come i livelli decisionali, il flusso delle comunicazioni, la formazione e lo sviluppo, ed elementi strutturali come la sicurezza e la struttura del compito (vedi fig. 1).

Ekvall (1985) distingue due diversi approcci concettuali: quello *realistico-oggettivo* e quello *fenomenologico*. Nel primo approccio, il *clima* può essere osservato e studiato, ma esiste indipendentemente dalle percezioni dei membri dell'organizzazione stessa; nel secondo, invece, si arriva alla conclusione che,

all'interno dell'organizzazione, vi è un flusso continuo di eventi e azioni, consuetudini e processi.

In particolare, secondo l'*approccio fenomenologico* gli individui cercano di interpretare tali elementi dell'organizzazione in modo da attribuire al mondo circostante un *significato*, creando una *mappa cognitiva* (vedi fig. 2). Gli individui nelle loro interazioni reciproche mettono a confronto le loro *mappe* facendone derivare un modo comune di percepire e di interpretare ciò che succede nell'organizzazione. Ekvall ritiene accettabile chiedere ai membri di un'organizzazione di descrivere il *clima* presente nel loro ambiente di lavoro e una valutazione affettiva di quello stesso *clima*.

Per Quaglini e Mander (1987) si deve operare una precisa scelta di campo di *variabili individuali*, cioè intendere il *clima* come *vissuto organizzativo* nella più pura tradizione lewiniana del concetto di *atmosfera* e riconfermare la soggettività come unità di analisi privilegiata.

Essi sostengono, inoltre, che non è necessario fare uso di concetti e metodologie complesse (*mappe cognitive, rappresentazioni attribuite...*), ma è indispensabile precisare quali sono gli elementi del *clima*.

In linea con i contributi teorici presentati, il *clima* è stato da noi inteso come una caratteristica dell'organizzazione nel suo insieme che deve essere colto in quegli aspetti che perdurano nel tempo.

Figura 1. Variabili che definiscono il clima organizzativo



Risulta, dunque, importante non perdere mai di vista quell'area negoziale e negoziata tra individui e tra individui e organizzazioni che dovrebbe avere un'assoluta priorità nell'analisi psico-sociale delle organizzazioni.

#### L'ANALISI ORGANIZZATIVA SUL CLIMA SCOLASTICO

Ogni organizzazione opera in contesti, determinati da differenti ambiti sociali, tra loro connessi: i dipendenti, i clienti, i fornitori e gli utenti. Per sviluppare interventi positivi su questi ambiti è necessario disporre di informazioni precise e attendibili, informazioni che si possono ottenere svolgendo ricerche e indagini specifiche.

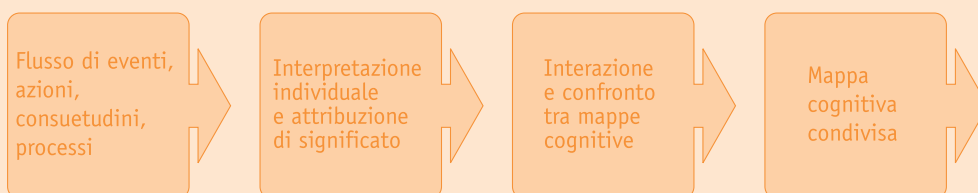
L'analisi organizzativa rappresenta proprio un modello originale di studio della fenomenologia organizzativa a cui si può ricondurre una prassi di analisi e di intervento che rivolge la sua attenzione alle componenti sociali delle organizzazioni, in particolare ai gruppi in esse presenti ed operanti.

La struttura organizzativa scolastica è una particolare forma di organizzazione orientata all'apprendimento: pertanto, non va considerato soltanto il funzionamento strettamente organizzativo, bensì anche il significato culturale, con una valenza prevalentemente *sociale*.

La scelta di effettuare un'analisi organizzativa sul clima scolastico nasce proprio dalla necessità di disporre di informazioni su variabili psico-sociali quali ad esempio la percezione delle relazioni interne, del proprio ruolo e dello stile di leadership, nonché della modalità comunicativa interna e dei cambiamenti che stanno interessando l'attuale sistema formativo. Le caratteristiche prese in esame sono la risultante della dinamica istituzionale *agita* dalle parti che vi sono coinvolte, ossia dalla componente sociale presente all'interno dell'organizzazione stessa.

Molta letteratura di psicologia organizzativa (James e Jones, 1974; Schneider e Snyder, 1975; Payne e Pugh, 1976; Spaltro, 1977; Pervin, 1978; Brusciaglioni, 1982; Ekvall, 1985; Quaglino e Mander,

Figura 2. Mappa cognitiva secondo l'approccio fenomenologico



1987) sottolinea l'importanza del *clima* sul luogo di lavoro ed il suo impatto sulla soddisfazione che i gruppi presenti in esso traggono dal lavoro.

In particolare miglior predittore della *funzionalità organizzativa* sarebbero i risultati legati alla percezione globale dell'ambiente sociale di lavoro, cioè quelle che compongono le percezioni climatiche complessive, anziché quelle individuali che hanno una correlazione scarsamente significativa.

La novità della nostra proposta risiede nel fatto che un'analisi organizzativa eseguita sulla percezione del *clima interno* ha come oggetto la *realtà organizzativa*, prevalentemente nella *dinamica relazionale* ed intersoggettiva che la caratterizza.

Dal punto di vista metodologico, gli strumenti che vengono più frequentemente utilizzati sono riconducibili al questionario ed all'intervista che avranno il compito di fornire al ricercatore informazioni relativamente a:

- a) *caratteristiche strutturali personali*, quali i dati anagrafici e la posizione professionale;
- b) *comportamenti*, ad esempio nei confronti degli insegnanti e tra colleghi;
- c) *atteggiamenti*, per esempio riguardo alle opinioni circa la scuola.

La prassi seguita si basa sulla psicopsicologia e considera *sintomo* il *comportamento* e la *fenomenologia organizzativa*.

Se è pur vero che la psicopsicologia possa modificare, correggere, eliminare, le disfunzioni organizzative denunciate, partiamo dal presupposto che la *domanda di intervento* possa avere una diversa origine.

La *domanda*, il più delle volte, si esprime esclusivamente attraverso indicazioni di *disagio*: inefficienza, conflitti, resistenze al cambiamento e incapacità di perseguire gli obiettivi.

Nell'ottica, da noi proposta, la richiesta di intervento può avere alla base profonde esigenze di cambiamento della struttura organizzativa in linea con cambiamenti di tipo sociale, a volte più pressanti ed urgenti delle disfunzionalità organizzative stesse.

In altre parole la *patologia organizzativa* va intesa con una duplice funzione: motiva il cliente alla conoscenza della sua funzionalità; propone una prima indicazione in base alla quale si svilupperà un processo di cambiamento.

A questo punto, sembra importante una precisazione: l'analisi organizzativa sul *clima scolastico* non ha come scopo la soluzione stabile, definitiva delle problematiche organizzative, ma parte dal presupposto che il *cambiamento organizzativo* deve essere inteso come un evento partecipato, percepito come autonomo, culturalmente e storicamente situato, quindi il più realistico possibile.

È importante sottolineare a questo proposito che il modello teorico e pragmati-

co da noi presentato ha un valore prevalentemente *euristico*: l'*analisi del clima organizzativo*, infatti, non prevede un preciso obiettivo di *cambiamento organizzativo*, bensì la messa in evidenza dell'*interazione tra le componenti sociali della struttura*; sarà questa interazione, *venuta alla luce*, a proporre le *linee*, le *modalità* e i *tempi del cambiamento*. In altre parole, soltanto il confronto tra le componenti stesse della struttura, in termini di relazioni tra individui e *gruppo*, potrà avviare e rendere possibile un reale *cambiamento organizzativo*.

### LO STRUMENTO DI INDAGINE

Per la nostra ricerca sul *clima organizzativo scolastico*, abbiamo costruito un questionario<sup>2</sup> per valutare la presenza ed il grado di intensità di determinati *fattori* all'interno della vita scolastica, che si articola in quattro sezioni (vedi fig. 3), ciascuna corrispondente all'analisi di un *fattore*:

- dati socio-anagrafici;
- rapporti interpersonali;
- comunicazione;
- percezione delle trasformazioni in atto.

Il questionario prevede 23 domande con risposte che possono essere aperte, a scelta multipla o di tipo Likert. Ogni sezione si articola in varie domande, corrispondenti alle variabili scelte

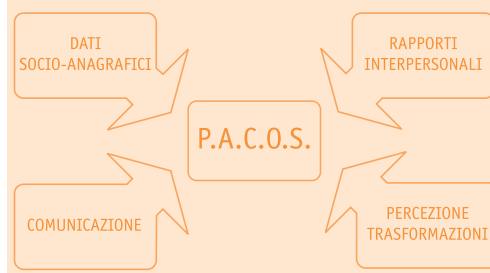
per rappresentare ciascun *fattore* in quell'area di indagine.

I criteri che hanno guidato la costruzione della prima area, relativa alle informazioni socio-anagrafiche, sono stati definiti in base alle caratteristiche prevalenti che solitamente vengono utilizzate per la definizione del profilo dei campioni di ricerca (età; genere; titolo di studio; informazioni sulla condizione lavorativa).

Per la costruzione della seconda area di indagine, relativa ai rapporti interpersonali, abbiamo considerato la strutturazione psichica, in particolare l'assetto motivazionale del singolo e la natura del legame sociale e lavorativo su cui si basa la dinamica organizzativa.

Nello specifico, la struttura dei rapporti interpersonali risulta essere decisiva al fine di realizzare il processo di trasformazione, in quanto si basa sul consenso di valori e comportamenti condivisi. Abbiamo ritenuto opportuno focalizzare l'attenzione sulla percezione dell'am-

Figura 3. Aree del questionario





biente di lavoro, sulle preferenze di genere nello svolgimento del proprio lavoro e sui rapporti interpersonali tra Dirigenza, personale docente, personale non docente e tra colleghi.

Tali dimensioni consentono di avere una prima *fotografia* degli atteggiamenti dei comportamenti e delle *dinamiche relazionali* presenti all'interno dell'organizzazione scolastica.

L'area relativa all'analisi del *flusso comunicativo* comprende domande sull'utilizzo delle opinioni e sulla modalità di circolazione delle informazioni, sia tra le varie categorie che al loro interno. Abbiamo inteso la comunicazione (Lagache, Moles e Serraf in Anzieu, 1986) considerando nello specifico gli aspetti psicosociali, attraverso gli scambi di informazione entrano in contatto due o più personalità, impegnate in una situazione comune e che hanno a che fare con dei *significati*.

Quindi, l'interesse è stato rivolto, non ai *modelli di comunicazione*, ossia alla struttura della *rete comunicativa*, quanto piuttosto, agli *aspetti relazionali*.

In particolare, siamo partiti dal presupposto che la comunicazione *struttura* le relazioni all'interno dei gruppi: *l'infor-*

*mazione* attiva un *significato* (l'azione di informare) e un *contenuto* (ciò che informa) tendente alla riduzione e/o aumento del conflitto all'interno del gruppo di appartenenza.

Riteniamo che il patrimonio conoscitivo ed esperienziale rappresenti risorse fondamentali all'interno di un'organizzazione solo se vengono condivise con altri in occasioni di confronto culturale, professionale ed umano.

Infine, l'area relativa alla percezione delle trasformazioni in atto, intende dare una prima valutazione del modo in cui gli attori dell'organizzazione scuola stanno vivendo i cambiamenti introdotti nel sistema scolastico italiano.

Attraverso le domande selezionate per questa area, intendiamo rilevare la positività o la negatività della percezione di tali trasformazioni, in quanto riteniamo che a tale percezione possa far riscontro un atteggiamento di maggiore o minore *resistenza* rispetto alle novità introdotte, o ancora da introdurre.

La presentazione dei risultati ottenuti con la sperimentazione della metodologia d'indagine in due istituti superiori della città di Napoli sarà oggetto di un prossimo articolo.

#### RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Anzieu, D., Martin, J., *Dinamica dei piccoli gruppi*, Borla, 1986.

Bruscaglioni, M., Spaltro, E., *La psicologia organizzativa*, Franco Angeli, 1982.

Butera, F., "Le comunicazioni interne come fattore strutturante nelle organizzazioni di servizi", in *Studi organizzativi*, n. 3, 1990.

- Carli, R., Paniccia, R.M., *Psicosociologia delle organizzazioni e delle istituzioni*, Il Mulino, 1981.
- Cascioli, A., Calcioli, P., "Clima organizzativo e cultura aziendale", *Psicologia e Lavoro*, n. 80, 1991.
- Depolo, M., Sarchielli, G., *Psicologia dell'organizzazione*, Il Mulino, 1991.
- Depolo, M., *Psicologia delle organizzazioni*, Il Mulino, 1998.
- Forehand, G. A., Gilmer, B. H., "Environmental variation in studies of organizational behaviour", *Psychological Bulletin*, n. 62, 1964.
- Francescato, D., *Fondamenti di psicologia di comunità*. La Nuova Italia Scientifica, 1988.
- Gavin, J., "Organizational climate as a function of personal and organizational variables", *Journal of applied psychology*, 1975.
- Guion, R. M., "A note on organizational climate", *Organizational Behaviour and Human Performance*, n. 9, 1973.
- James, L.R., Jones, A. P., "Organizational climate. A review of theory and research", *Psychological Bulletin*, n. 12, 1974.
- Ekvall, G., "Organizational climate", in Marocci, G., *Inventare l'organizzazione*, Edizioni Psicologia, 1994.
- Lewin, K., Lippitt, R., White, R., "Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climates", in Marocci, G., *Inventare l'organizzazione*, Edizioni Psicologia, 1994.
- Likert, R., *Il fattore umano nell'organizzazione*, FrancoAngeli, 1971.
- Litwin, G., Stringer, R., *Motivation and organizational climate*, Harvard University Press, 1968.
- Payne, R. L., Pugh, D. S., "Organizational structure and climate", in Spaltro, E., *Soggettività*, Patron Editore, 1993.
- Pervin, L. A., "Performance and satisfaction", in Spaltro, E., *Soggettività*, Patron Editore, 1993.
- Quaglino, G. P., Mander, M., *I climi organizzativi*, Il Mulino, 1987.
- Schneider, B., "I climi organizzativi", *Psicologia e lavoro*, n. 47, 1975.
- Schneider, B., Snyder, R. A., "Some relationship between job satisfaction and organizational climate", in Marocci, G., *Inventare l'organizzazione*, Edizioni Psicologia, 1994.
- Spaltro, E., *Il check up organizzativo*, Isedi, 1977.
- Tagiuri, R., Litwin, G. H., *Organizational climate: explorations of a concept*, Harvard University Press, 1968.
- Weick, K., *Organizzare: la psicologia sociale dei processi organizzativi*, Isedi, 1993.
- Weick, K., "Le organizzazioni scolastiche come sistemi a legame debole", in Zan, S., *Logiche di azione organizzativa*, Il Mulino, 1980.

## NOTE

- <sup>1</sup> La legge 59/95 all'art. 21 (Capo IV) cita, infatti, che "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 culturale...".
- <sup>2</sup> La prima stesura dello strumento di indagine ha, poi, subito delle modifiche in seguito alla somministrazione del questionario, e al feedback ricevuto. I cambiamenti apportati hanno riguardato l'eliminazione di alcune domande, l'introduzione di altre e il cambiamento di alcuni items ritenuti poco rappresentativi. Il primo questionario è stato identificato come "P.A.C.O.S. 1" (Progetto di Analisi del Clima dell'Organizzazione Scolastica), il secondo "P.A.C.O.S. 2". Entrambe le versioni sono state sperimentate in un istituto tecnico ed in uno professionale della città di Napoli.