

DAL MANAGEMENT D'IMPRESA AL MANAGEMENT SCOLASTICO

Guido Contessa

Fin dalla sua nascita l'impresa si è posta il problema della direzione reale e del ruolo ad essa preposto (chiamato dirigente o manager).

Il motivo centrale di questa attenzione alla gestione reale ed alla direzione reale va ricercato nella dura realtà del mercato. Finalità, obiettivi, auspici, regolamenti e ruoli dell'impresa sono sottomessi all'impetuoso test di realtà del "mercato".

Questa legge ha avuto un certo appannamento durante lo sviluppo del Welfare state italiano, che ha spesso fatto prevalere altre logiche su quelle puramente mercantili (sussidi, incentivi, sanatorie). Tuttavia non è mai venuto meno nell'impresa il concreto test di realtà del bilancio, cioè del rapporto ottimale fra risorse e risultati concreti.

Nel settore sociale (sanità, scuola, cultura, sport, ecc.) le organizzazioni pubbliche e private si sono sempre sottratte al test di realtà del mercato. Prima degli Anni Settanta prevalse la logica statalista della "fedeltà" giuridico-amministrativa, per la quale la buona gestione era attribuita al grado di rispettosità formale delle norme. Negli Anni Sessanta e Settanta ha prevalso la logica clientelare della "fedeltà" politico-partitica, per la quale era buona la gestione rispettosa degli equilibri e delle aree di spartizione dei partiti.

In entrambi i periodi la valutazione dell'efficienza organizzativa era slegata da criteri realistici e fondata piuttosto sulle dichiarazioni astratte di principio.

Tutte le organizzazioni sociali sono state criticate o difese sulla base di criteri ideologici o astrattamente normativi. I managers delle organizzazioni sociali dunque identificavano l'efficienza del loro ruolo o in confronto alla legislazione o nei riguardi delle appartenenze politiche.

A facilitare questo distacco dalla realtà dei bisogni sociali ha contribuito anche la oggettiva difficoltà di valutare, realisticamente e quantitativamente, i "prodotti" delle organizzazioni sociali. Se è relativamente facile valutare lo stato di salute di un'impresa, almeno sul versante economico, è assai più complesso valutare l'efficienza e l'efficacia di una organizzazione il cui output è immateriale o comunque non riconducibile a canoni monetari. Una degenerazione della situazione è attribuibile alla versione italiana del concetto di Welfare State, che in sostanza è stato interpretato come Stato Assistenziale o Elemosiniere. E, si sa, non è lecito criticare troppo servizi e prestazioni erogati per beneficenza!

Con gli Anni Ottanta, la scoperta della limitazione delle risorse ha messo in evidenza la necessità di rendere "produttive" anche le agenzie sociali. Il formalismo statalista e burocratico è criticato per la sua astrattezza; la fedeltà partitocratica, è stata smascherata come astratta e corporativa. In sostanza da più parti si chiede che le organizzazioni sociali producano concretamente i benefici che promettono.

Questa esigenza da una parte ha aperto il dibattito sulle modalità di evaluation delle organizzazioni sociali (evaluation che non può essere meramente legata al bilancio); dall'altra ha messo al centro delle attenzioni il ruolo dei "dirigenti".

Dal momento infatti che le organizzazioni sociali devono essere realmente produttive, diventa

cruciale la figura di chi ha la responsabilità “sul campo” di questa produttività.

Dagli Anni Ottanta si è aperto, in ogni settore delle organizzazioni sociali, il dibattito sulle ipotesi di trasformazione del ruolo dirigente, da burocrate a manager.

A questo punto va criticato il distacco col quale il mondo delle imprese (consulenti e ricercatori in testa) sta seguendo questo dibattito sulla riconversione delle organizzazioni sociali e dei loro ruoli dirigenziali. In Italia esiste una separazione unica fra il mondo produttivo e il mondo sociale. Una separazione che si limita alle recriminazioni reciproche e difficilmente arriva al dialogo.

Ciò non accade per esempio negli USA, dove molte pratiche correnti nell'impresa sono nate nel settore sociale e viceversa.

Nonostante questo le organizzazioni sociali sono avviate sulla strada, che ormai sembra indiscussa, di una maggiore efficienza reale e di una managerializzazione dei ruoli dirigenti.

La scuola italiana ha affrontato questo dibattito negli ultimi dieci anni, e ne sono testimonianza le recenti agitazioni di molti dirigenti scolastici, tese al riconoscimento del ruolo manageriale. Questa rivendicazione ha certo risvolti meramente economici (diventare manager riconosciuti equivale ad avere stipendi più ricchi), ma ha anche aspetti culturali. Non sono poche le realtà nelle quali il dirigente scolastico ha maturato vocazioni e competenze manageriali, in questi anni.

In Lombardia, l'Istituto Regionale di Ricerca, Sperimentazione, Aggiornamento Educativo (IRRSAE) emanazione locale del Ministero P.I., ha da almeno 5 anni rivolto una particolare attenzione al ruolo dirigente, favorendo molte iniziative ad orientamento manageriale.

Circa un centinaio di dirigenti di ogni ordine e grado scolastico hanno seguito corsi di formazione manageriale di durata annuale (25 giornate) e corsi specialistici su aspetti del management organizzati dall'ARIPS (BS). Un altro centinaio ha seguito corsi simili organizzati da altre agenzie di formazione. In questi casi l'IRRSAE, cioè il Ministero, ha finanziato l'intero iter formativo.

Sempre in Lombardia si segnalano corsi brevi di sensibilizzazione al management, promossi da Associazioni Industriali, per dirigenti scolastici.

Insomma la scuola si muove, malgrado le apparenze, ed a partire dalla periferia.

La ricerca di cui diamo notizia di seguito è un'altra tappa di questo processo di managerializzazione dei dirigenti. Molti fra questi 800 intervistati in Lombardia indicano di essere da tempo incamminati verso una interpretazione manageriale del ruolo dirigente, e molti altri segnalano la propria disponibilità a diventare managers.

Questi segnali vanno raccolti e amplificati, non solo dall'interno della burocrazia statale, ma anche dalla società nel suo complesso e dal comparto produttivo. L'impresa può dare molto alla scuola, in termini di cultura dell'efficienza. Solo così può sperare di ottenere dalla scuola un ritorno in termini di efficacia.