IL NODO DELLA RETE

di Guido Contessa

Nella sua decennale ricerca intorno al paradigma della frantumazione sociale e della strategia delle connessioni, l'ARIPS ha individuato fin dall'inizio la centralità del ruolo dirigente nelle organizzazioni sociali, prima fra tutte la scuola. In un contesto macrosociale di trasformazione e di crisi, le figure dirigenziali assumono una importanza cruciale per la tenuta e la innovazione organizzativa. I dirigenti sono, per una organizzazione, i gangli centrali, sia in quanto coordinatori delle risorse e dei processi interni sia in quanto punti di contatto con l'ambiente esterno. Il fatto che per decenni, e in larga misura tuttora, i dirigenti scolastici siano stati limitati in un ruolo di terminale esecutivo della burocrazia centrale, se pure ha garantito livelli minimi di omogeneità fra le scuole del territorio nazionale, sta paralizzando il processo di innovazione specie sui versanti della sperimentazione e della efficacia.

Prospettive

A partire dal 1973 i fondatori dell'ARIPS hanno iniziato una ricerca sul ruolo manageriale del dirigente scolastico e i suoi bisogni formativi. Tale ricerca è sfociata nella realizzazione concreta di Corsi biennali organizzati per circa 80 dirigenti e per conto dell'IRRSAE-Lombardia.

È di grande soddisfazione per noi constatare che alla fine degli anni Ottanta si è messo in moto un movimento associativo e culturale promosso dagli stessi dirigenti scolastici sulla linea che da tempo sosteniamo.

Noi pensiamo che il dirigente scolastico non debba trascurare le proprie competenze amministrative e burocratiche, dal momento che egli resta pur sempre un funzionario dello Stato, ma crediamo altresì che egli debba arricchire il suo ruolo di competenze nuove e più qualificate in senso manageriale, fra le quali segnaliamo:

1 - la promozione delle risorse umane e professionali del corpo docente
2 - la programmazione e lo sviluppo dell'organizzazione scolastica
3 - la conduzione dei piccoli e grandi gruppi di lavoro interni alla scuola
4 - la valutazione della efficienza e della efficacia dell'unità scolastica
5 - la gestione e lo sviluppo dei rapporti fra la scuola e il territorio.

Queste funzioni sono tipiche di ogni figura dirigente in senso manageriale, a prescindere dalla «missione» della organizzazione. Tali funzioni non sono infatti legate al contenuto, cioè all'obiettivo della organizzazione, ma piuttosto si collegano ai principi della razionalità produttiva. Ogni organizzazione che voglia puntare a risultati deve poter contare su dirigenti che possiedano le capacità per gestire un ruolo manageriale nel senso sopra delineato. Naturalmente, una simile impostazione richiede di concepire la scuola come un organismo vivo, inserito in un contesto e finalizzato a risultati verificabili. Il che esige una vera rivoluzione culturale nel modo di concepire la istituzione scolastica.

Ci piace registrare che il recente dibattito circa la autonomia delle sedi scolastiche e le esigenze di raccordo col contesto sociale e produttivo, unito alla crescente consapevolezza della grande quantità di fallimenti scolastici, sta producendo nel Paese una sensibile conversione circa il modo di concepire la scuola.

Tuttavia, chiunque si occupa di cambiamento in macro-sistemi ha chiaro che esso non precede ma segue il cambiamento culturale e professionale dei ruoli dirigenti. È illusorio pensare che prima si cambia il sistema scolastico attraverso la legislazione e poi si pensa a riconvertire o aggiornare il personale dirigente ed operativo. Molte delle pur illuminate riforme scolastiche degli ultimi decenni si sono basate su questa logica ed hanno mostrato la sua debolezza.

Il procedimento corretto è quello di individuare le linee generali e le ipotesi di una riforma per passare immediatamente (direi contestualmente) alla formazione, alla riconversione e all'aggiornamento delle risorse umane che dovranno tradurla in pratica.

I dirigenti e gli insegnanti diventano in tal modo non gli stupefatti traduttori della legislazione ma i protagonisti della sua attuazione concreta.

Questa è la strategia usata negli interventi di cambiamento che le imprese di grandi dimensioni (cioè quelle più efficienti nel progettare e governare i propri cambiamenti) hanno usato sempre con successo.

Prima dunque di parlare di una legislazione che renda le scuole più autonome, più efficienti e più efficaci occorre intervenire sulle risorse umane (e prime fra queste, quelle dei dirigenti) per renderle capaci di gestire le organizzazioni verso l'autonomia, l'efficienza e l'efficacia. E questo significa *trasformare i dirigenti in managers*.

Fino ad ora abbiamo assistito a numerosi tentativi sperimentali in Italia, centrati sulla formazione manageriale dei dirigenti scolastici. Dall'estero ci provengono numerosi rapporti di esperienze in tal senso. Quello che ora manca non è dunque il know how: oggi sappiamo come si potrebbero formare i dirigenti alla gestione del loro ruolo in senso manageriale. I contributi che presentiamo in questo numero della rivista lo dimostrano.

Quello che oggi manca è la iniziativa istituzionale. Occorrono oggi atti di coraggio da parte dell'Amministrazione Scolastica diretti al varo di veri e propri Masters per dirigenti scolastici. In questo passaggio occorre che il Ministero si assuma il compito di collegare la formazione alla selezione ed alle carriere dei dirigenti, individuando sistemi meno arcaici ed inefficienti degli attuali. Occorre che gli IRRSAE assumano in pieno il loro ruolo di enti di formazione, progettando curriculi di lunga durata per i dirigenti. Occorre infine che la Università ed i professionisti privati della formazione uniscano le loro forze per un progetto di Master per dirigenti scolastici.

Avvertenze

Un primo errore da evitare è quello di ridurre l'iniziativa all'interno della burocrazia governativa, facendo dei Masters occasioni per passerelle di alti funzionari. Un secondo errore da evitare è l'accademizzazione della formazione dei dirigenti, i quali, come bene esprime R. Schmuck nel suo contributo, devono poter avere una formazione professionale e non meramente accademica. Un terzo errore da evitare è quello della delega pura e semplice ai gruppi privati (siano organizzazioni di professionisti sia la Confindustria), i quali, se dispongono forse del sufficiente know how formativo, restano estranei alle esigenze della organizzazione scolastica.

Crediamo che la soluzione ottimale possa consistere in un *sistema a quattro attori* diversi e complementari: il Ministero e i Provveditorati come gestori del versante politico e burocratico; gli IRRSAE come gestori tecnici ed organizzativi dei Masters; le Università ed i gruppi privati come risorse didattiche. In tale modo potremmo avere delle Scuole Regionali permanenti abilitate a fornire ai dirigenti formazione di base (Master), aggiornamento e supervisione in servizio, consulenza manageriale. Forse si tratta di una utopia, ma non è diversa dalla utopia che ci faceva parlare del dirigente-manager nel 1973.