

LA FORMAZIONE PSICOSOCIALE DEL DIRIGENTE SCOLASTICO

di Maria Vittoria Sardella

Prima di presentare nei dettagli il programma di formazione messo a punto dall'ARIPS per i Dirigenti scolastici, mi pare necessario fare alcune precisazioni sul ruolo che questi professionisti si trovano a ricoprire nell'organizzazione-scuola. Questo per far comprendere meglio la «filosofia» che ispira la proposta formativa.

Dopo dieci anni di riflessioni e sperimentazioni ci sentiamo di affermare che il dirigente scolastico è il manager (cioè il gestore attivo, il «maneggiatore») dell'«organizzazione scuola». Mi rendo conto che il termine «maneggiatore» può evocare fantasmi di «praticoneria», ma basta guardarlo da un'altra angolatura per connotarlo positivamente. Infatti, maneggia le situazioni solo chi è in grado di cambiarle, di esercitare un'influenza e, quindi, un potere su di esse. L'atto del maneggiare indica attività, quello dell'eseguire, al contrario, passività. Ed è proprio questo che vogliamo affermare: il dirigente è una figura attiva e determinante all'interno della scuola. Non è semplicemente un burocrate che deve controllare gli aspetti procedurali, ma un professionista responsabile dei risultati dell'azienda che dirige e in grado, se lo vuole, di assumersi poteri discrezionali perché la legislazione in proposito è talmente vaga che può essere interpretata. In sostanza, è possibile attualmente sia fare il dirigente/burocrate che il dirigente/manager senza incorrere in problemi legali. La differenza, però, si nota se si guardano i risultati dell'azienda scuola in termini di prodotto (formazione degli alunni) e di funzionamento (organizzazione interna e soddisfazione del personale docente e non). L'altro elemento che ci fa propendere per la scelta dirigente/manager è rintracciabile proprio in alcune funzioni normative. Il dirigente è, infatti, chiamato a presiedere quasi tutti gli organi collegiali della scuola ed è il rappresentante della scuola verso l'esterno. Basterebbero questi due aspetti a collocarlo, di diritto, nell'area del «top management».

Per le brevi riflessioni svolte in precedenza, consideriamo quello di dirigente un ruolo specifico e non una funzione temporanea. L'assunzione di tale ruolo richiede capacità personali, teorie e tecniche specifiche, che vanno apprese. Vanno apprese e non solo migliorate, perché il dirigente è stato fino al momento del concorso un insegnante, quindi ha svolto un ruolo che non prevedeva capacità manageriali. Inoltre, nella formazione di base, non solo di un insegnante ma di un qualsiasi laureato, sono privilegiati i contenuti a dispetto delle metodologie sia didattiche che organizzative. In questo senso parliamo di corso di formazione, e non di aggiornamento, che privilegia, in particolare:

a) *Area teorico-cognitiva*

Teorie del management, dell'organizzazione e del rapporto scuola/territorio (conoscenze in relazione alla gestione manageriale, al ruolo e ai compiti del manager, alle principali dinamiche organizzative, alle teorie e procedure di progettazione, programmazione e verifica e ai modi di contrattazione e di scambio con agenzie del territorio);

b) *Area tecnico/strumentale*

Gestione di piccoli e grandi gruppi (con quali tecniche condurre riunioni di gruppo); Gestione del ruolo d'autorità (con quali tecniche saper stimolare i collaboratori, aiutarli a decidere e ad applicare le decisioni, fare emergere i bisogni e diagnosticare le situazioni); Progettazione e valutazione organizzativa (come e con che strumenti progettare degli interventi per l'organizzazione e, quindi anche, valutarli); Gestione delle relazioni con l'esterno (come entrare in contatto e in collaborazione con gli altri Enti del territorio).

c) *Area sensibilizzativa/personale*

Atteggiamento di apertura e contrattazione (essere disponibile nei confronti di nuove proposte, essere capace di mettersi in discussione); Stile «adatto» alla gestione delle risorse (individuare e fare emergere le risorse presenti, valorizzare e utilizzare le diversità, non temere i conflitti, ma saperli gestire); Atteggiamento democratico (favorire il dialogo, essere decisi ma non rigidi).

La proposta formativa dell'ARIPS (già sperimentata più volte in collaborazione con l'IRSSAE Lombardia) si articola sulle aree descritte. È stata ispirata sia da una ricerca sui bisogni formativi degli stessi dirigenti, sia da numerose sperimentazioni attuate in corsi brevi. L'*evaluation* che ha accompagnato i Corsi ne ha evidenziato risultati positivi.

Detta proposta persegue tre finalità:

— far acquisire ai partecipanti un ruolo manageriale; — aumentare la capacità dei dirigenti in ordine alla gestione dei processi interni; — aumentare la capacità dei dirigenti in ordine alla gestione dei rapporti esterni.

Prevede dodici seminari, per un totale di 25 giornate di lavoro distribuite nell'arco di 6 mesi. La metodologia è prevalentemente attiva, secondo l'assunto dell'«imparare facendo», ma sono presenti anche momenti di comunicazione teorica. Vengono utilizzati, in relazione agli obiettivi, tecniche autocentrate (t-group e suoi derivati), problem solving, role-playing, esercitazioni e giochi psicologici. Ogni seminario è focalizzato su un tema specifico. Questi i contenuti: — Ruolo del dirigente e psicosociologia dell'organizzazione; — Sensibilizzazione alle dinamiche interpersonali e di gruppo; — Metodologia e tecniche di aggiornamento; — Tecniche di conduzione di piccoli e grandi gruppi; — Laboratorio di dinamiche di gruppo e di comunità; — Metodi e tecniche di evaluation; — Tecniche di organizzazione e intervento sociale.

PER LEGGERE

G. Contessa, M.V. Sardella, M. Sberna, *Per dirigere la scuola*, CLUED, Milano 1986;
S. Federici (a cura di), *Modelli di formazione per dirigenti scolastici*, Quaderno IRSSAE - Lombardia, n. 3, 1984;