

**INSERTO**

(Supplemento al Bollettino n. 10 IRRSAE Lombardia)

## **IL RUOLO DEL MANAGER SCOLASTICO**

Rapporto conclusivo ricerca IRRSAE-Lombardia/Arips, 1984  
(a cura di G. Contessa - M.V. Sardella) (\*)

La ricerca è stata realizzata grazie alla collaborazione dell'Irrsae-Lombardia e dell'Arips di Molinetto (BS). L'Irrsae si è accollato le spese di stampa, spedizione ed elaborazione computerizzata dei questionari. L'Arips, che è un'associazione di ricerca senza scopi di lucro, ha preparato il questionario e steso le considerazioni finali, prestando l'opera intellettuale dei suoi soci a titolo totalmente gratuito.

La ricerca è stata effettuata tramite un questionario postale, inviato nel mese di gennaio del 1984 ai 2.500 dirigenti scolastici lombardi di ogni ordine e grado.

I questionari rispediti in tempo utile (cioè entro un mese) sono stati ben 777, cioè il 32,2% del totale. Tale percentuale va considerata molto alta, visto che il mezzo postale raramente consente una raccolta superiore al 10% dei questionari inviati.

## 1 - DATI SOCIOLOGICI

ETÀ	meno di 30 anni	( 0,4%)
	da 31 a 35 anni	( 9,8%)
	da 36 a 40 anni	(17,5%)
	da 41 a 45 anni	(22,4%)
	da 46 a 50 anni	(14,3%)
	da 51 a 55 anni	(12,7%)
	da 56 a 60 anni	( 0,7%)
oltre i 60 anni	( 2,0%)	
N.R.	( 0,4%)	
SESSO	Maschile	(55,0%)
	Femminile	(34,7%)
	N.R.	(10,3%)
STATO CIVILE	Coniugato	(13,9%)
	Nubile/Celibe	(19,5%)
	Altro	( 6,0%)
	N.R.	( 0,6%)
NUMERO FIGLI	Nessuno	(18,7%)
	Uno	(21,5%)
	Due	(34,0%)
	Tre	(11,0%)
	Oltre tre	( 3,6%)
	N.R.	(11,2%)
GRADO SCOLASTICO	Elementare	(31,4%)
	Media	(44,9%)
	Superiore	(23,7%)
POSIZIONE LAVORATIVA	Incaricato di Ruolo	(16,7%)
		(81,5%)
	N.R.	( 1,8%)

## ANZIANITÀ DI SERVIZIO

COME DIRIGENTE	N.R.	( 1,9%)
	0 - 2 anni	(17,1%)
	3 - 4 anni	(15,0%)
	5 - 8 anni	(29,8%)
	9-15 anni	(19,7%)
	oltre 15 anni	(16,5%)

## DA QUANTI ANNI DIRIGE

LA SCUOLA ATTUALE	N.R.	( 1,3%)
	0 - 1 anni	(30,0%)
	2 - 4 anni	(24,7%)
	5 - 8 anni	(25,3%)
	9-15 anni	(12,5%)
	oltre 15 anni	( 6,2%)

Come si può vedere, l'identikit del rispondente medio si può così delineare:

- ha dai 36 ai 50 anni (il 54% dei rispondenti è in questa zona);
- è prevalentemente maschio;
- è prevalentemente coniugato, con prole;
- è largamente garantito (di ruolo) come posizione lavorativa;
- ha una discreta esperienza da dirigente (i "nuovi" sono solo il 17%);
- ha una discreta stabilità di posto (poco meno della metà dirige la stessa scuola da almeno 5 anni).

Questo identikit presenta una figura media molto rassicurante, che tuttavia non nasconde qualche particolarità. Per esempio, la presenza femminile nella dirigenza è ancora inferiore a quella maschile, malgrado la stragrande maggioranza dei docenti sia donna. D'altronde non sono molte le organizzazioni nelle quali la distribuzione della dirigenza è quasi equiparata fra i due sessi. Ciò indica che la scuola è una delle poche organizzazioni che permette alle donne una qualche carriera ascendente. La stabilità di ruolo e di posto riguarda la maggioranza, ma non vanno sottovalutati il 17% di neo dirigenti e il 30% di non inseriti.

## 2 - LE MOTIVAZIONI DELLA SCELTA DEL RUOLO

Il problema della motivazione al ruolo professionale è considerata cruciale da tutta la letteratura inerente all'organizzazione del lavoro.

\* G. Contessa e M.V. Sardella sono gli autori del Rapporto finale, ma la ricerca ha visto la collaborazione anche della dott.ssa Margherita Sberna, presidente dell'ARIPS.

Il tipo e la quantità di motivazione infatti hanno un forte peso sui comportamenti e sugli atteggiamenti. Il modello da noi scelto per la lettura delle motivazioni è quello proposto da D. Mc Clelland, J.W. Atkinson, R.A. Clark, E.L. Lowell in "The achievement motive" (1953). Secondo questi autori, sono tre le forze principali che spingono il soggetto a fare le sue scelte e a esprimere i suoi comportamenti. Esse sono:

- il BISOGNO di SUCCESSO o RIUSCITA (fare al meglio un certo lavoro, superare una sfida, ecc.);
- il BISOGNO DI AFFILIAZIONE (ricevere affetto, attenzioni, stima, devozione; appartenere; ecc.);
- il BISOGNO di POTERE (determinare, influenzare, controllare, ecc.).

Ogni individuo è mosso da queste tre forze principali, combinate fra loro diversamente, in modo che una di esse sia preminente. Nel caso in cui una di queste forze fosse esclusiva o, all'opposto, del tutto assente, avremmo una situazione disfunzionale o patologica. Al modello che definiamo, per brevità, del Mc Clelland, abbiamo affiancato altre due motivazioni che possono presiedere alla scelta di un ruolo professionale oggi:

- il BISOGNO di FUGA (da un posto o ruolo sgradito);
- il BISOGNO di STRUTTURA (retribuzione, orario, varietà della mansione).

A proposito delle motivazioni al ruolo dirigente, nella nostra ricerca emergono i seguenti risultati:

#### MOTIVAZIONE DI RIUSCITA (86%):

- possibilità di ulteriori apprendimenti e crescita professionale 49%
- stimolante complessità del ruolo da svolgere 29%
- desiderio di aumentare il prestigio personale 3%

#### MOTIVAZIONE DI POTERE (82%):

- promuovere e stimolare l'innovazione 63%
- desiderio di influenzare la scuola secondo le proprie idee 14%
- vigilare che alunni e insegnanti facciano il loro dovere 5%

#### MOTIVAZIONE STRUTTURALE (64%):

- orario limitato 30%
- miglioramento della posizione economica 23%
- orario flessibile 11%

#### MOTIVAZIONE AFFILIATIVA (42%):

- vedere riconosciute le proprie capacità 38%
- avere un rapporto privilegiato con l'Amministrazione Scolastica 3%
- essere al centro dell'attenzione 1%

#### MOTIVAZIONE DI FUGA (34%):

- desiderio di cambiare il lavoro di insegnante perché divenuto logorante 17%

- desiderio di cambiare ambiente 13%
- desiderio di cambiare il lavoro di insegnante per sentimento di inadeguatezza 4%

L'addensarsi di percentuali alte sulle motivazioni di "riuscita" e di "potere", indica la presenza di un approccio manageriale al ruolo di dirigente scolastico. Tuttavia in oltre la metà dei dirigenti (64%) sono presenti motivazioni "strutturali", cioè tipicamente burocratiche, e in oltre un terzo (34%) motivazioni di "fuga", cioè non vocazionali.

Questi dati sono confermati dalle risposte alle domande n. 2 e 3 del questionario. A parità di stipendio (dom. 2) NON farebbero volentieri l'insegnante il 65,1% dei rispondenti, mentre il 26,1% risponde affermativamente e l'8,8% non risponde. A parità di stipendio NON farebbe volentieri un altro lavoro non dirigenziale il 65,1%; mentre lo farebbe il 26,1% e non risponde l'8,8%. In conclusione possiamo dire che i VERAMENTE MOTIVATI alla dirigenza sono i due terzi dei rispondenti. In questi, prevalgono motivazioni manageriali (riuscita e potere), ma unite a motivazioni strutturali, affiliative o di fuga.

### 3 - SODDISFAZIONE LAVORATIVA

Alla domanda n. 4: "È soddisfatto del suo lavoro?" vengono date le risposte seguenti:

MOLTO	(15,5%)
ABBASTANZA	(63,5%)
NON SO	(4,1%)
POCO	(15,5%)
NIENTE	(0,9%)
N.R.	(0,6%)

Aggregando i "molto" e gli "abbastanza" soddisfatti, otteniamo un'area di soddisfazione pari al 79% dei rispondenti; mentre i restanti, incerti o negativi, sono il 21%.

I motivi della attuale soddisfazione sono ovviamente legati alle motivazioni iniziali. Circa i livelli di soddisfazione, emergono i seguenti risultati:

#### SODDISFAZIONE DELLA MOTIVAZIONE

##### di RIUSCITA (83%):

- possibilità di ulteriori apprendimenti e crescita professionale 44%
- stimolante complessità del ruolo 34%
- desiderio di aumentare il prestigio personale 3%
- desiderio di far carriera nella scuola 2%

Da notare che queste percentuali corrispondono quasi esattamente a quelle espresse circa la motivazione iniziale. Questo significa che coloro che sono arrivati alla dirigenza per una motivazione di RIUSCITA (cioè la maggioranza), trovano nel lavoro una sostanziale soddisfazione a questa spinta.

#### SODDISFAZIONE NELLA MOTIVAZIONE di POTERE (79%):

- promuovere e stimolare l'innovazione 60%
- desiderio di influenzare la scuola secondo le proprie idee 13%
- vigilare che alunni e docenti facciano il loro dovere 6%

Anche su questa motivazione le risposte coincidono fra l'inizio e il grado di soddisfazione attuale. I dirigenti che sono divenuti tali sulla base di una spinta al "potere" riescono a soddisfare questa motivazione.

#### SODDISFAZIONE DELLA MOTIVAZIONE STRUTTURALE (59%):

- scarsa monotonia del lavoro 38%
- orario flessibile 11%
- miglioramento economico 10%

Nel complesso anche questa variabile indica una corrispondenza tra i dati iniziali e quelli attuali. Nella media coloro che erano motivati da bisogni "strutturali" trovano soddisfazione a tali bisogni, ma con una variante: all'inizio la scarsa monotonia del lavoro non era considerata fattore importante, mentre ora è preminente. La limitazione dell'orario, inizialmente considerata un elemento principale (ben il 30% aveva scelto la dirigenza anche per tale motivo), non compare fra i motivi di soddisfazione: forse perché si trattava di una fantasia, più che di un dato di realtà. Anche il miglioramento economico risulta motivo di soddisfazione per la metà dei dirigenti che lo avevano considerato motivo della scelta di ruolo.

#### SODDISFAZIONE DELLA MOTIVAZIONE AFFILIATIVA (42%):

- vedere riconosciute le proprie capacità 38%
- avere un rapporto privilegiato con l'Amministrazione Scolastica 3%
- essere al centro dell'attenzione 1%

In questo caso esiste una totale sovrapposizione fra le motivazioni iniziali e la soddisfazione attuale.

#### 4 - MOTIVI DI INSODDISFAZIONE LAVORATIVA (dom. 6)

Ci sembrava importante riuscire ad individuare le cause di insoddisfazione di quel 21% di dirigenti che dichiarano di essere insoddisfatti.

Abbiamo ipotizzato a priori, cioè nella formulazione del questionario, tre aree possibili di insoddisfazione:

- i problemi legati al dirigente stesso (la cui soluzione dipende soprattutto da lui);
- i problemi derivanti dai ruoli limitrofi (non direttamente agibili dal dirigente);

- i problemi legati alla normativa ed a problemi strutturali (i più lontani dalla possibilità di un'influenzamento diretto da parte del dirigente).

Questa suddivisione delle aree problematiche aveva lo scopo di evidenziare i problemi in qualche modo affrontabili attraverso strumenti quali la formazione, la consulenza o la supervisione fornibili dallo stesso Irsae.

#### CAUSE DI INSODDISFAZIONE AGIBILI DALLO STESSO DIRIGENTE (60%):

- difficoltà nei rapporti con la comunità 23%
- difficoltà a gestire gli aspetti burocratici 19%
- difficoltà ad intervenire nella didattica 16%
- difficoltà nella gestione dei rapporti interpersonali 4%

Come si vede queste fonti di insoddisfazione hanno la caratteristica di poter essere in parte ridotte, con una migliore formazione professionale dei dirigenti o con dei supporti consulenziali. Una serie di interventi mirati a ridurre l'insoddisfazione in queste aree potrebbe ridurre della metà la percentuale di dirigenti insoddisfatti.

#### CAUSE DI INSODDISFAZIONE GENERATE DA RUOLI LIMITROFI (28%):

- atteggiamenti degli insegnanti 19%
- ruolo esercitato dal Provveditore 5%
- intervento dei genitori 3%
- comportamento degli allievi 1%

Come si vede l'area di insoddisfazione generata da ruoli limitrofi a quello del dirigente è piuttosto contenuta. In particolare i Provveditori, i genitori e gli allievi NON sembrano costituire una causa dell'insoddisfazione del dirigente.

#### CAUSE DI INSODDISFAZIONE DI TIPO NORMATIVO E STRUTTURALE (50%):

- confusa definizione del ruolo dirigente nella legislazione 21%
- preminenza nel lavoro dell'aspetto burocratico 15%
- normativa scolastica vigente 8%
- scarsità di mezzi economici 6%

La metà dei dirigenti insoddisfatti imputano tale stato a motivi di ordine normativo e strutturale. Tuttavia non è escluso che i motivi indicati come importanti in questa area (confusa normativa sul dirigente e preminenza dell'aspetto burocratico) possano essere interpretati come proiezioni all'esterno di incapacità personali o professionali.

O meglio, non è escluso che una parte di questa insoddisfazione possa ridursi mediante azioni di formazione e assicurazione.

## 5 - AGGIORNAMENTO (dom. 7)

Questa domanda riveste un particolare interesse per l'Irrsae, i cui compiti istituzionali riguardano anche l'aggiornamento. Il quadro che emerge non è troppo confortante.

Hanno partecipato ad iniziative di aggiornamento negli anni 1980-81-82 il 56,8% dei rispondenti; il 39,4% NON ha partecipato ed il 3,8% non risponde.

Nel 1980 il 26,4% ha partecipato a Corsi per una media di 40 ore ciascuno.

Nel 1981 il 29% ha partecipato a Corsi per una media di 39 ore ciascuno.

Nel 1982 il 6,4% ha partecipato a Corsi per una media di 44 ore.

I dati indicano che il 5% dei dirigenti ha partecipato

nel triennio a più di una iniziativa di aggiornamento; che in media ogni anno partecipa circa il 20% dei dirigenti, che nel 1982 si è avuta una flessione molto sensibile (di cui non siamo in grado di dire se sia una eccezione o l'inizio di un trend).

## 6 - DISCREPANZE FRA COMPITI EFFETTIVAMENTE SVOLTI E COMPITI DESIDERATI (dom. 8)

L'analisi delle discrepanze fra compiti svolti e desiderati offre elementi utili sia alla definizione della mansione reale, sia alla messa in evidenza delle aspettative di cambiamento. A loro volta queste aspettative indicano le aree di insoddisfazione e le direttrici strategiche per interventi politici o formativi. Ecco i dati:

	REALI	DESIDERATI	DIFFERENZA
programmazione attività didattiche	39%	63%	+ 24
verifica e valutazione del lavoro scolastico	25%	63%	+ 38
stimolazione attività docenti	28%	61%	+ 33
curare i rapporti col territorio	31%	29%	- 2
organizzazione della scuola (orari, compiti, riunioni)	66%	27%	- 39
curare i problemi di struttura (manutenzione, ecc.)	11%	6%	- 5
procedure burocratiche (pratiche, verbali, documenti, ecc.)	22%	13%	- 9
consulenze agli insegnanti	13%	37%	+ 24
garantire applicazioni delle norme	24%	10%	- 14
conduzioni équipes, consigli, assemblee	32%	32%	-

Poiché la domanda chiedeva quali sono i compiti che NORMALMENTE occupano il tempo del dirigente e quali i compiti cui il dirigente vorrebbe dedicare la maggior parte del suo tempo, ne deriva che:

- la maggior parte dei dirigenti si occupa di organizzazione della scuola (66%) e procedure burocratiche (55%) sopra ogni altro compito;
- la maggior parte dei dirigenti vorrebbe occupare il tempo nella programmazione delle attività didattiche (63%) e nella verifica e valutazione del lavoro scolastico (63%);
- ben il 50% dei dirigenti vorrebbe diminuire il tempo occupato in procedure burocratiche. Emerge un quadro in cui la routine burocratica ed organizzativa predomina in realtà, mentre i compiti desiderati riguardano le aree del "prodotto" scolastico (attività didattiche e valutazione del lavoro) e delle "risorse umane" (stimolazione e consulenze ai docenti).

Resta oscuro se tali vistose discrepanze siano inevitabili, stante l'attuale legislazione ed organizzazione scolastica, oppure se siano riducibili attraverso un aumento della competenza manageriale dei dirigenti.

## 7 - COMPITI PIÙ PROBLEMATICI (dom. 9)

Questa domanda tendeva a rilevare i compiti di maggiori difficoltà e problematiche; e a rilevare nel contempo se i compiti più problematici corrispondevano a quelli svolti più di frequente o a compiti desiderati.

Le risposte indicano che i compiti problematici per i più sono anche quelli cui viene dedicato maggior tempo: il che potrebbe far ritenere giusta l'ipotesi di una bassa competenza manageriale.

Dalla ricerca emerge questo elenco di difficoltà, in ordine decrescente:

— procedure burocratiche	23%
— organizzazione scuola	11%
— verifica e valutazione	9%
— stimolazione attività docenti	9%
— rapporti col territorio	8%
— applicazione delle norme	8%
— programmazione didattica	7%
— problemi di struttura	5%
— rapporti con Istituzioni	3%
— conduzioni équipes	3%
— consulenze ai docenti	1%

## 8 - IMMAGINE DI SÉ (dom. 10)

L'immagine di sé costituisce di solito una "guida" nel comportamento professionale, in quanto corrisponde all'ideale cui l'attore si ispira. Le risposte ottenute confermano la distanza fra l'ideale di ruolo e la realtà del ruolo. Il dirigente scolastico si percepisce come:

— un formatore	18%
— il moderatore di un dibattito	18%
— un piccolo imprenditore	11%
— un burocrate di grado medio	9%
— un amministratore	7%
— il capitano di una nave	6%
— un politico	5%
— un controllore del traffico	4%
— un sindacalista	2%
— un supertecnico	1%
— altro (varie)	12%
— N.R.	8%

Come si vede, prevale una immagine di sé come formatore (18%) e moderatore del dibattito (18%) che sembrano in contrasto sia con i compiti burocratici effettivamente svolti (dom. 6) sia con la soddisfazione alle motivazioni di riuscita e di potere (dom. 5).

Tentando una aggregazione delle diverse immagini in base alla loro qualità, possiamo evidenziare come esista un'area del 38% dei dirigenti che si percepiscono come burocrati asettici ed equidistanti (moderatore - amministratore - controllore del traffico); una porzione che si percepisce come detentrici di potere, pari al 24% (imprenditore - capitano - politico - sindacalista); ed infine una porzione che ha un'immagine professionale di sé e che arriva al 19% (formatore - supertecnico).

## 9 - RELAZIONI FRA DIRIGENTI (dom. 11 e 12)

L'associazionismo è un indicatore tipico della maturità di chi esercita una professione. In questa area si notano una carenza di legami stabili ed organizzativi e una tendenza ai contatti informali.

Ha contatti con colleghi il 92% dei rispondenti.

Questo dato assai positivo è tuttavia attenuato dalla qualità di questi contatti, che:

- per il 52% dei dirigenti sono saltuari, e solo per il 27% sono costanti;
  - per il 29% sono rari, e per il 29% sono frequenti;
  - per il 7% si tratta di contatti obbligatori e per il 61% di facoltativi;
  - per il 26% di contatti con tutti i colleghi del Distretto;
  - e per il 52% di contatti con solo alcuni del Distretto.
- Non pare dunque che esistano collegamenti organici e strutturati o formali, ma piuttosto contatti informali e casuali per la maggioranza dei dirigenti.

## 10 - ASSUNZIONE DI RESPONSABILITÀ (dom. 13)

Una corretta percezione di responsabilità è basilare per

la gestione di ogni ruolo professionale. In particolare, il ruolo dirigente deve collocarsi in una porzione di responsabilità che non sia eccessiva, cioè onnipotente, né troppo bassa, cioè impotente. Nel primo caso si propongono comportamenti autoritari o iperprotettivi, nel secondo caso una abdicazione del ruolo di autorità. Gli intervistati offrono un panorama di risposte che, nella media, sono rassicuranti circa l'assunzione di responsabilità. Questa viene così suddivisa:

docenti (35%); dirigente (20%); elementi strutturali (18%); qualità allievi (15%); OO.CC. (8%).

In media dunque i dirigenti si attribuiscono il 20% della responsabilità nella riuscita di un anno scolastico, il che sembra un dato molto realistico.

## 11 - LIVELLI DI CAPACITÀ (dom. 14)

Nel questionario abbiamo presentato una lista di 13 capacità dirigenziali emerse da 54 ricerche internazionali sul ruolo dirigente, chiedendo ai rispondenti di autovalutare il proprio livello su ciascuna, in base ad una scala alto-medio-basso.

Ecco i risultati:

	Alta %	Media %	Bassa %
agire con autonomia	36	49	10
interazione, negoziazione, contatto	41	56	23
lavorare in équipe	25	51	19
assumersi responsabilità	75	19	2
lavorare per obiettivi	33	51	9
persuasione	37	47	10
coordinamento	37	53	5
organizzare il proprio lavoro	45	44	5
analisi e valutazione	27	59	8
adattamento, flessibilità	37	44	14
rispetto dei tempi	39	41	14
autorevolezza	28	58	8

Data la limitatezza della scala diventano interessanti solo i dati estremi: i quali sono significativi proprio perché la scala consentiva il rifugio nel termine "medio". La capacità che la maggioranza considera posseduta a livello "alto" è quella di "assumersi responsabilità" (posseduta dal 75%). Tutte le altre capacità sono considerate esistenti solo in circa un terzo dei dirigenti. Le capacità presenti al basso livello nel maggior numero di dirigenti sono: "sviluppare la professionalità altrui" (23%) e "lavorare in équipe" (19%).

## 12 - AREE DA MIGLIORARE (bisogni consapevoli) (dom. 15)

Questa domanda esplorava le aree di bisogno consapevole, sia per ottenere un confronto con domande pre-

cedenti (per es. la dom. 5 e la dom. 9), sia per evidenziare le aree nelle quali un intervento troverebbe atteggiamenti disponibili nei dirigenti.

Gli items erano divisi in tre aree:

- agibili dallo stesso dirigente;
- agibili da ruoli limitrofi;
- agibili solo con interventi normativi e strutturali.

#### PROBLEMI AFFRONTABILI DALLO STESSO DIRIGENTE (83%):

- migliore autodefinizione del ruolo dirigente 37%
- aggiornamento e studio 37%
- scambi più frequenti con altri dirigenti 7%
- mutamento dei propri atteggiamenti 2%

Questi dati stanno ad indicare che i problemi segnalati dall'83% dei dirigenti sono affrontabili dagli stessi, ovviamente ove siano aiutati e sostenuti con opportuni mezzi organizzativi e formativi.

#### PROBLEMI AFFRONTABILI DA RUOLI LIMITROFI (78%):

- migliore qualità del corpo docente 57%
- maggiore consulenza del Provveditorato 15%
- maggiori indicazioni degli OO.CC. 6%

#### PROBLEMI DI TIPO NORMATIVO E STRUTTURALE (78%):

- svolta nella politica scolastica 32%
- radicali innovazioni normative 25%
- maggiori mezzi economici 21%

#### 13 - AREE DI MAGGIORE INTERESSE PER L'AGGIORNAMENTO (dom. 16/17/18):

- programmazione didattica ed educativa 53%
- tecniche di aggiornamento e formazione 46%
- tecniche di verifica e valutazione 43%
- tecniche di conduzione dei gruppi 34%
- problemi giuridici ed amministrativi 23%
- legislazione scolastica 21%
- organizzazione scolastica (orari, calendari, laboratori, ecc.) 20%
- inserimento handicappati 11%

Va sottolineato che le aree indicate come auspicabili per l'aggiornamento riguardano l'aspetto manageriale del ruolo dirigente; in particolare i compiti desiderati. Anche da questi bisogni espressi emerge una maggioranza di dirigenti più interessata ad un ruolo di potere e di riuscita professionale che ad un ruolo burocratico.

Infine va ricordato che proprio le prime 4 voci sono state al centro di tutta la formazione per dirigenti che l'ARIPS ha condotto per conto dell'Irrsae negli ultimi 5 anni. Circa la durata media auspicata per i corsi di aggiornamento, i maggiori consensi vanno alle 40 ore per corso. E la cadenza auspicata si suddivide così: il 31%

opta per incontri di mezza giornata; il 28% sceglie il modello di 2/3 giornate per volta; il 20% più di 3 giorni consecutivi; il 18% sceglie una giornata per volta.

#### 14 - PERCEZIONI, IMMAGINI E PROSPETTIVE (dom. 19)

Il questionario chiude con una serie di frasi da completare scegliendo fra diverse risposte possibili.

##### FRA CINQUE ANNI IO.....

- farò ancora il dirigente nella scuola attuale 47%
- farò il dirigente ma in un'altra scuola 20%
- sarò in pensione 18%
- avrò cambiato lavoro 7%

Queste risposte indicano una consistente stabilità di ruolo nei due terzi dei rispondenti; un turn-over per pensionamento pari al 18%; ed un rifiuto del ruolo limitato al 7%.

Tale stabilità costituisce una grande risorsa per ogni ipotesi di innovazione scolastica.

##### NEI PROSSIMI 5 ANNI IL LAVORO DEL DIRIGENTE SCOLASTICO.....

- sarà sempre più difficile 37%
- sarà definito più chiaramente 33%
- sarà sempre più importante 21%
- andrà diminuendo d'importanza 2%

Aggregando il 2° e 3° item abbiamo un'area di "ottimismo" pari al 54%, contro un'area di "pessimismo" pari al 39% (1° e 4° item).

Tuttavia il 1° item, pur indicando pessimismo, non significa svalutazione del ruolo: tale ipotesi riguarda solo il 2% dei dirigenti.

##### LA SCUOLA ITALIANA NEL PROSSIMO FUTURO.....

- migliorerà il rapporto con la realtà circostante 48%
- risponderà sempre più ai bisogni degli allievi 23%
- diminuirà di importanza 8%
- creerà solo disadattati 6%

In questo caso aggregando i primi due items si ottiene un'area dell'ottimismo pari al 69% dei dirigenti, contro un'area del pessimismo ridotta al 14%. Il che indica fiducia e senso di appartenenza nell'istituzione scolastica.

##### GLI ORGANI COLLEGIALI DOVRANNO.....

- assumersi maggiori responsabilità 37%
- guadagnarsi il loro spazio 26%
- assumere un ruolo più limitato 17%
- sparire 5%

Verso gli OO.CC. i dirigenti si suddividono in tre "partiti". Coloro che auspicano una sempre maggiore assunzione di responsabilità (37%); coloro che hanno una visione "conflittuale" verso di essi (26%); e gli oppositori più o meno decisi (17% e 5%).

## L'IRRSAE È.....

- una organizzazione giovane che diventerà importante 48%
- un'istituzione necessaria 16%
- un ente culturale come tanti 14%
- una istituzione inutile 6%

Il 64% degli intervistati ha verso l'Irrsae un atteggiamento positivo e disponibile, mentre il 20% si mostra scettico. Il grande numero dei non rispondenti può far pensare che l'area dei diffidenti è anche più ampia. Questo deve suggerire all'Irrsae ogni sforzo per non deludere i circa 2/3 dei dirigenti disponibili verso di esso.

## 15 - GLI INCROCI

In questa parte della relazione soffermeremo la nostra attenzione sull'analisi degli andamenti congiunti di alcune delle variabili rilevate.

Nel momento in cui si passa ad esaminare il campo degli "incroci" possibili fra un notevole numero di domande, sorge immediatamente il problema di identificare una "chiave di lettura" in grado di delimitare il campo di osservazioni e di fungere da criterio di selezione delle numerosissime combinazioni possibili (circa 3.000, nel nostro caso!).

Di concerto con i responsabili dell'IRRSAE, in una riunione appositamente tenuta nel febbraio 1984, è stato deciso di limitare il campo a quattro aree principali che, già in fase di costruzione delle ipotesi di ricerca, erano state identificate come punti "privilegiati" di osservazione e di possibile diversificazione degli atteggiamenti nei confronti del ruolo del dirigente scolastico e dell'aggiornamento e formazione, in particolare. Tali aree riguardano:

- condizioni "socio-demografiche" (età, sesso, numero di figli);
- condizioni professionali (anzianità di servizio e posizione lavorativa);
- condizioni "psicosociali" (motivazione al ruolo, grado di soddisfazione);
- l'effetto della formazione.

Prima di trattare separatamente ciascuna di queste aree ci pare interessante premettere alcune considerazioni di carattere più generale sulle variabili osservate.

L'impressione complessiva che emerge dall'analisi degli incroci dei dati è di un notevole livello di coerenza fra le opinioni espresse. Non si registrano incongruenze di rilievo e le domande sembrano state valutate attentamente.

In secondo luogo, come vedremo più in dettaglio, si osserva una considerevole omogeneità nelle risposte, cioè nell'atteggiamento comune nei confronti del ruolo. In altri termini, sembra di trovarci di fronte alla replicazione (pur con qualche ovvia variazione) di un unico dirigente che racchiude e rappresenta le opinioni, le motivazioni, gli atteggiamenti di tutti gli 800 che hanno risposto.

Certamente a questa omogeneità non è estraneo il fatto che il questionario ha avuto una distribuzione postale e che la sua compilazione è stata del tutto volontaria. Questa caratteristica può aver determinato una sorta di "autoselezione" del campione secondo la quale solo un certo "tipo" di dirigente ha trovato interessante e degna di attenzione l'indagine proposta. Rimane comunque la constatazione che un gruppo non trascurabile (circa 800 persone) di dirigenti scolastici lombardi ha espresso le sue posizioni in modo coerente e compatto.

Un'ultima avvertenza: come si vede dalla relazione generale, alcuni dei sottoinsiemi nei quali è diviso il collettivo hanno un peso numerico molto scarso (ad esempio, i dirigenti con età inferiore ai 30 anni sono appena 3), tale da rendere azzardata l'estrapolazione generale di considerazioni particolari. Anche queste fasce, tuttavia, sono state prese in considerazione come "spie" di fenomeni da approfondire.

## 16 - VARIABILI SOCIO-GEOGRAFICHE

La variabile cardine di questo gruppo è costituita dall'età dei dirigenti, mentre il sesso e il numero dei figli sono stati messi in relazione solo con l'impegno alla frequenza ad iniziative di aggiornamento e formazione. Su quest'ultimo aspetto, con una certa sorpresa rispetto alle ipotesi iniziali, si osserva che la relazione fra età, sesso, numero di figli e frequenza a corsi di aggiornamento è o inesistente o inversa rispetto alle aspettative. In particolare, le classi di età "estreme" (sotto i 35 e sopra i 56 anni) non hanno frequentato corsi negli ultimi tre anni, inoltre la maggioranza (60%) di coloro che non hanno frequentato corsi sono maschi; infine le condizioni familiari, in specifico il numero dei figli, non paiono costituire un ostacolo rilevante all'aggiornamento; anzi il 79% dei dirigenti che hanno più di tre figli dichiara di essersi aggiornato, mentre la metà di coloro che non hanno figli non l'ha fatto.

Questi dati, dicevamo, ci hanno sorpreso perché gli schemi sociali di organizzazione familiare corrente ci avevano portato ad ipotizzare un modello di dirigente tanto più propenso ad aggiornarsi (quindi, a passare del tempo fuori casa oltre l'orario di lavoro) quanto più fosse libero da impegni familiari. La nostra sorpresa, però, è di segno favorevole: una possibile spiegazione di questo fenomeno è che la maggior parte dei dirigenti che hanno aderito alla ricerca sono tanto motivati professionalmente da non lasciarsi ostacolare da problemi organizzativi contingenti.

A proposito dei "giovani" che non si sono aggiornati una spiegazione possibile è che non fossero ancora dirigenti al tempo a cui la domanda faceva riferimento; per i più "anziani", invece, che avessero provveduto al loro aggiornamento in tempi antecedenti gli ultimi tre anni.

L'età dei dirigenti è stata messa in relazione anche con il grado di soddisfazione del lavoro, l'immagine di sé e le previsioni per il futuro. Da queste correlazioni è emerso quanto segue.

I più soddisfatti sono gli ultrasessantenni, la quasi totalità (88%) dei dirigenti di questa età afferma di essere molto o abbastanza soddisfatto del proprio lavoro; mentre relativamente meno soddisfatti sono i più giovani (da 31 a 35 anni), infine quelli sotto i 30 anni si dichiarano incerti.

In complesso, quindi, il livello di soddisfazione appare fortemente orientato verso valori positivi. Probabilmente l'atteggiamento di minore soddisfazione che si registra nei più giovani può dipendere da un fenomeno di delusione delle aspettative in relazione al tipo di lavoro che effettivamente si trovano a svolgere, mentre l'incertezza dei pochi giovanissimi pare l'ovvia conseguenza di un recente ingresso nel nuovo tipo di attività.

L'età non pare influenzare l'immagine di sé; in tutte le classi di età le voci "Moderatore di un dibattito" e "Formatore" sono le più scelte. L'unica, importante eccezione è costituita, ancora una volta, dai dirigenti fino ai 35 anni che scelgono, in prevalenza, "Burocrati". Questi dati ci consentono di precisare le considerazioni svolte riguardo ai contenuti livelli di soddisfazione delle classi giovani: la disillusione pare derivare dal contrasto fra un ruolo presumibilmente immaginato come manageriale e percepito, dopo la prima sperimentazione, come burocratico. Non va tuttavia trascurato il fatto che alla disillusione e al disorientamento iniziale si sostituisce, in seguito, un buon livello di soddisfazione che aumenta al crescere dell'età.

Non è difficile vedere in questi andamenti una sorta di iter del dirigente scolastico che, all'inizio, percepisce prevalentemente gli aspetti più burocratici del suo ruolo ma, col crescere dell'esperienza, riesce ad attribuire sempre maggiore importanza alle funzioni più propriamente "manageriali" con un consistente recupero nel livello di soddisfazione e quindi nell'immagine di sé. Le domande sulle prospettive future riguardano essenzialmente due aspetti: il sé in relazione sia al ruolo che alla funzione e l'istituzione scolastica.

Per ciò che riguarda il ruolo la maggior parte dei dirigenti fino a 55 anni prevede una stabilità di ruolo e sede, mentre, ovviamente, quelli oltre i 55 indicano lo stato di pensionato. La tendenza a cambiare lavoro, che pure rimane molto contenuta interessa più le classi giovani che le anziane.

Le previsioni circa lo sviluppo della funzione del dirigente sono, invece, più diversificate: fino ai 45 anni le voci di "ottimismo" sono di gran lunga maggioritarie; mentre le età più avanzate mostrano un po' più di pessimismo: sono divisi circa al 50% tra pessimisti e ottimisti.

Si nota nelle classi anziane, uno stuzzicante contrasto fra la concezione positiva del proprio ruolo e un certo pessimismo nei riguardi della figura del dirigente nel-

la scuola di domani. Uno spirito maligno potrebbe interpretare questo atteggiamento come espressione di non eccessiva fiducia verso le nuove leve dirigenziali; più realisticamente potrebbero essere attribuite alle difficoltà di adattamento alle condizioni sociali in continuo mutamento nelle quali la scuola si trova ad operare: i dirigenti più anziani avvertono in modo particolare le difficoltà di rispondere ai nuovi compiti che, con ogni probabilità, saranno chiamati a svolgere.

Queste perplessità sembrano riguardare più se stessi che non l'istituzione scuola nel suo complesso che viene ipotizzata, senza differenze in ogni classe di età, sempre più adeguata ai nuovi bisogni emergenti. L'osservatore maligno citato in precedenza trova qui una smentita evidente: le classi anziane percepiscono in pieno le difficoltà future, tuttavia ritengono che la classe dirigente scolastica nel suo complesso sarà in grado di superarle.

A questa prevista affermazione complessiva della scuola contribuiranno solo in parte gli organi collegiali. I maggiori dubbi a questo proposito sono manifestati dalle due fasce estreme: i giovanissimi e gli ultrasessantenni che reclamano un maggiore contenimento del ruolo di questi organismi. È interessante notare che sono temute intromissioni "indebite" o da chi è ancora insicuro del proprio ruolo, o da chi, presumibilmente, lo considera così consolidato da concepirlo quasi come intoccabile.

## 17 - CONCLUSIONI PROFESSIONALI

Le due variabili utilizzate come "filtro" per gli incroci da esaminare hanno sortito effetti molto diversi: mentre l'anzianità di servizio, peraltro fortemente correlata con l'età, ha mostrato un certo potere di discriminazione fra le risposte; l'altra, cioè la posizione lavorativa, non pare costituisca un criterio determinante per la diversificazione degli atteggiamenti. Questo dato non deve stupire: sia in termini di reddito che di stabilità del posto di lavoro non vi è poi troppa differenza fra le due posizioni professionali, non solo, va anche sottolineato che la stragrande maggioranza degli intervistati (oltre 80%) è di ruolo. La conseguenza di questa situazione è una scarsissima differenziazione nelle risposte, tanto che le lievi fluttuazioni che si riscontrano possono essere ricondotte a fenomeni casuali o a posizioni del tutto personali, comunque influenti sull'atteggiamento complessivo. Queste considerazioni ci hanno spinto a non riportare l'analisi punto per punto degli incroci ricavati da questa variabile. I maggiori motivi di interesse si riscontrano nell'analisi congiunta dell'anzianità di servizio con gli elementi che costituiscono motivi di soddisfazione. Per quanto riguarda l'arma dei motivi che abbiamo chiamato "strutturali", più della metà (52%) dei dirigenti che hanno dai 9 ai 15 anni di servizio non rispondono o indicano "nes-

suno", seguiti da chi ha più di 15 anni (49%). Quelli maggiormente concentrati su "scarsa monotonia del lavoro" (45%) hanno da 0 a 2 anni di servizio. Sembra che i più anziani siano meno soddisfatti dagli elementi strutturali. Al contrario minori discrepanze si osservano nell'area della "riuscita". Infatti, la maggiore concentrazione in tutte le classi si ha sugli items più scelti (possibilità di crescita e stimolante complessità del ruolo). La maggioranza molto relativa di chi non indica questo tipo di soddisfazione (24%) si colloca tra i 9 e i 15 anni di servizio. Riguardo alle motivazioni "affiliative", ancora una volta, la maggioranza di chi ha da 9 a 16 anni di servizio (65%) non risponde o sceglie "nessuno". Si distinguono solamente i dirigenti che hanno da 5 ad 8 anni e quelli che non indicano il tempo di dirigenza che sono concentrati su "vedere riconosciute le proprie capacità" (rispettivamente al 44% e al 54%). Infine, nell'area del "potere" non si osservano differenziazioni particolari: tutti i dirigenti sono concentrati su promuovere e stimolare l'innovazione.

## 18 - VARIABILI PSICOSOCIALI

Un ampio spazio all'interno del questionario è stato dedicato ai quesiti attinenti alle motivazioni al lavoro dirigenziale, suddivise secondo la tipologia illustrata in precedenza, e agli elementi di soddisfazione relativi alle stesse aree.

Nel corso dell'analisi congiunta delle variabili sono stati presi in considerazione tutti gli incroci possibili fra motivazione e soddisfazione di tutte le aree con tutte le altre. Vi è da dire che gli incroci fra aree diverse non hanno fatto emergere indicazioni particolarmente significative. Al contrario, sono risultati interessanti i confronti tra motivazione e soddisfazione nelle stesse aree, che consentono una misurazione della coerenza fra aspettative e realtà. In particolare:

- motivazioni "riuscita"/soddisfazioni "riuscita"; nel 64% dei dirigenti c'è identità tra motivazione e soddisfazione. La sfasatura più rilevante è data da un 10% che motivati da una "crescita professionale" sono, invece, soddisfatti per la "complessità del ruolo";
- motivazioni "affiliazione"/soddisfazioni "affiliazione"; si registra un'identità quasi totale (80%): quasi tutti quelli che non indicano motivazione in questa area non la segnano come elemento di soddisfazione (81%), tuttavia una piccola parte dei dirigenti che non si sentivano motivati da questa area (12%) è comunque soddisfatta perché vede riconosciute le proprie capacità;
- motivazioni "potere"/soddisfazioni "potere"; anche in questo caso identità pressoché totale (81%). In particolare una buona percentuale dei dirigenti (86%) che indicano come motivazione "promuovere l'innovazione" si ritiene soddisfatta per lo stesso

motivo; si può, quindi, dedurre che quasi tutti i dirigenti che hanno risposto sono innovativi;

- motivazioni "strutturali"/soddisfazioni "strutturali"; una buona percentuale di concordanza anche in questo caso (68%), chi cambia idea è distribuito su tutte le voci; mentre un certo numero (30%) di chi era motivato dal miglioramento della posizione economica non indica nessuna soddisfazione in questo settore!

Come risulta evidente, non emergono sfasature di rilievo tra aspettative e soddisfazione; le uniche due aree che appaiono più problematiche sono quelle relative alla "riuscita" e alle condizioni strutturali. Tuttavia, soprattutto per quanto riguarda la prima area, questo dato non ha connotazioni negative; infatti sembra derivare da una precisazione di atteggiamento: ad una motivazione iniziale generica (crescita professionale) si sostituisce un elemento di soddisfazione più puntuale (ruolo stimolante).

Questo livello generalmente alto di soddisfazione delle aspettative ha come effetto una scarsa significatività dell'incrocio fra tipi di motivazioni e motivi di insoddisfazione; non tratteremo perciò in modo più approfondito queste variabili.

Infine sono stati analizzati gli incroci fra tutte le categorie della "soddisfazione" e tutte quelle relative al futuro. Le scelte sono risultate molto parcellizzate e non è emersa una tendenza dominante. Le uniche concentrazioni di qualche rilievo sono le seguenti:

- soddisfazioni "strutturali"/Fra 5 anni io...; quasi la metà di quelli che prevedono di cambiare lavoro non hanno indicato soddisfazioni di tipo strutturale. La maggioranza (53%) di chi è soddisfatto perché il lavoro è poco monotono prevede di rimanere nella stessa scuola come dirigente;
- soddisfazioni "potere"/gli organi collegiali; più della metà di chi è soddisfatto di "vigilare su alunni ed insegnanti" è sfavorevole agli organi collegiali.

## 19 - L'EFFETTO DELLA FORMAZIONE

Allo scopo di verificare l'effetto che le attività di aggiornamento hanno sull'identificazione delle strategie di miglioramento dell'attività del dirigente, abbiamo analizzato la diversità di atteggiamento fra chi ha frequentato corsi di aggiornamento e chi non lo ha fatto. I punti principali emersi possono essere così schematizzati:

- frequenza ai corsi/per migliorare il lavoro avrebbe bisogno di: "problemi affrontabili dal dirigente"; quasi la metà (40%) di chi dice di aver frequentato corsi sostiene di aver bisogno di aggiornamento, inoltre, quasi tutti (82%) quelli che hanno frequentato auspicano un mutamento nei loro atteggiamenti.

- frequenza ai corsi/per migliorare il lavoro avrebbe bisogno di: "problemi affrontabili da ruoli limitrofi"; la metà di chi vorrebbe maggiore consulenza dal Provveditorato non ha frequentato corsi, mentre più della metà (60%) dei dirigenti che vorrebbero i loro docenti più qualificati ha frequentato;
- frequenza ai corsi/per migliorare il lavoro avrebbe bisogno di: "problemi di tipo normativo-strutturale"; chi ha frequentato corsi non dà, in prevalenza, indicazioni in questo settore.

In complesso pare evidente che l'atteggiamento e la formazione giocano un ruolo importante nel modificare gli atteggiamenti nei confronti del proprio ruolo. Vi è un'evidente diversificazione fra i due gruppi: chi si è aggiornato tende ad attribuire molta più importanza alla sfera dei problemi sui quali può agire direttamente e molta meno a causa di disservizio "esterno". Questo fa pensare ad un dirigente che considera non solo possibile ma direttamente determinante il cambiamento, in una parola più a un manager che a un esecutore.

## 20 - L'IRRSAE

In considerazione del fatto che questa ricerca ha come committente l'IRRSAE, abbiamo voluto analizzare la percezione che di questo ente hanno i dirigenti lombardi. Come si vede dai dati generali l'immagine complessiva è positiva, rimane tuttavia un 20% di intervistati che si collocano sull'area dell'insoddisfazione/incertezza.

Allo scopo di identificare quali caratteristiche presenta questo gruppo abbiamo incrociato la percezione dell'IRRSAE con tutte le variabili descritte in precedenza. Questo tentativo, però, non ha approdato a risultati significativi. Gli "scontenti" sono distribuiti uniformemente in tutte le classi e le variabili prese in considerazione non sono in grado di isolarne le peculiarità.

## 21 - INDICAZIONI STRATEGICHE PER L'IRRSAE

La ricerca realizzata aveva l'ambizione di essere una ricerca "per agire", non solo "per conoscere". È infatti nella natura dell'IRRSAE, che fa parte dell'organizzazione scolastica come un "servizio" intermedio, la promozione di una ricerca applicativa e non meramente accademica.

La ricerca per l'IRRSAE deve connotarsi come uno strumento per agire meglio al servizio delle scuole. Poiché l'IRRSAE ha come compiti la ricerca, la sperimentazione e l'aggiornamento, la sua azione riguarda questi tre ambiti, e la ricerca può servire a renderla più efficace. Se un ente come l'IRRSAE promuove una ricerca per meglio raggiungere i suoi obiettivi istituzionali, significa che esso intende operare con strategie intenzionali autonome che vanno oltre il mero servizio "a richie-

sta". L'impostazione del servizio a richiesta è tipica delle fasi iniziali di ogni servizio contemporaneo. Basta pensare ai Sistemi Bibliotecari, ai Consulenti, ai Centri Giovanili, le cui mosse sono state simili a quelle di molti IRRSAE italiani: soddisfare le richieste, oppure offrire servizi speciali che gli utenti potessero fruire liberamente. Questa impostazione è tipica delle fasi iniziali perché non implica una strategia dell'ente (per la scelta della quale occorre tempo ed esperienza) e perché tende ad agire sulle fasce mature, cioè più facili, dell'utenza.

I rischi di tale impostazione sono:

- 1) lo scarso utilizzo del servizio, laddove l'utenza è ancora impreparata ad utilizzare appieno le risorse offerte;
- 2) l'orientamento del servizio verso particolarismi e localismi, con una conseguente disarticolazione dell'identità dell'ente;
- 3) la esclusione dal servizio delle fasce di utenza meno mature e meno motivate, cioè più bisognose del servizio stesso.

Per superare tali rischi, in genere i servizi territoriali vengono ad una seconda fase nella quale alla soddisfazione delle "richieste", si affiancano azioni strategiche intenzionali, mirate a:

- aumentare la presenza e la produttività del servizio;
- precisare l'identità dell'ente, attraverso scelte qualificanti di interesse generale;
- stimolare le fasce di utenza meno mature e più bisognose.

In questa seconda fase, più avanzata, la ricerca assume un ruolo importante. Essa consente infatti di andare oltre i "desideri espressi" dall'utenza, per giungere fino ai suoi "bisogni latenti".

La ricerca qui descritta consente di delineare alcune linee strategiche, focalizzate anche sui bisogni latenti del personale direttivo della Regione Lombardia.

## A - Rispondenti e non rispondenti

Alla ricerca postale hanno risposto 777 dirigenti lombardi su un universo di circa 2.400; si tratta di un "campione" del 32% circa. Tuttavia la parola "campione" è impropria, in quanto i rispondenti sono stati volontari, non scelti in quanto rappresentativi di tutte le possibili variabili dell'universo. Questa volontarietà può far pensare che i rispondenti non siano uno specchio fedele dell'universo, bensì una scelta élite di dirigenti sensibili e disponibili. Se questa ipotesi è attendibile si rendono auspicabili due diverse operazioni:

- 1) andare a verificare, coi dati a disposizione dei Provveditorati, il grado di attendibilità sociologica del campione dei rispondenti sull'universo dei dirigenti;
- 2) approntare strategie di intervento (sia Ricerca che Formazione) sui dirigenti che non hanno risposto all'indagine.

## B - Aggiornamento

I dati relativi all'Aggiornamento offrono utili indicazioni strategiche. Intanto si nota che esiste un 5% dei dirigenti che partecipa ogni anno ad iniziative di aggiornamento. I dati a nostra disposizione si limitano al triennio 1980-82 ma un confronto con dati in possesso dell'IRRSAE potrebbe far notare un aumento del numero dei "ripetenti" nei tre anni successivi. Se tale dato è confermato abbiamo una tendenza alla costituzione di una élite super-aggiornata.

Tale élite non è necessariamente un limite purché:

1. il fenomeno non diventi consolidato anche negli anni futuri (in tal caso l'IRRSAE opererebbe a favore delle disuguaglianze territoriali);
2. questo piccolo parco di risorse super-aggiornate sia utilizzato dall'IRRSAE o dai Provveditorati, per una diffusione delle competenze alla periferia.

Ci pare che l'IRRSAE potrebbe utilmente individuare questo 5% per utilizzarlo nel lavoro di aggiornamento dei docenti o dei dirigenti stessi.

Un secondo dato relativo agli anni 1980-82 indica che ogni anno in media (l'82 ha segnato una punta molto bassa) partecipa all'aggiornamento un 20% dei dirigenti. Questo può suggerire le seguenti strategie:

1. controllo della effettiva partecipazione del 20% dei dirigenti ad un aggiornamento annuale;
2. controllo della distribuzione territoriale e per grado scolastico di questo 20% (in modo che l'aggiornamento sia equamente distribuito);
3. definizione di un percorso formativo che venga ripetuto per un quinquennio in modo da poter toccare l'universo dei dirigenti.

L'ultima ipotesi strategica presuppone la disponibilità di tutti i dirigenti a partecipare all'aggiornamento. Tuttavia questa disponibilità non riguarda necessariamente tutti. Allora si apre la necessità di studiare particolari forme di sensibilizzazione e incentivazione. Una di queste potrebbe essere l'attività di auto-aggiornamento in gruppi locali, animati proprio da quei dirigenti che hanno alle spalle una formazione consolidata.

Interessanti indicazioni sono emerse al riguardo dalla fascia d'età più giovane (fino a 35 anni). Questi giovani si aggiornano di meno, sono meno soddisfatti del loro lavoro, sono i più ostili agli Organi Collegiali e si percepiscono in maggioranza come burocrati. L'interpretazione di questo quadro può facilmente essere ricondotta alla insicurezza iniziale, alla non ancora matura assunzione di ruolo, alla debole competenza di esperienza. In ogni caso questa fascia di utenza sembra degna della massima attenzione da parte dell'IRRSAE. Particolari azioni di aggiornamento e di consulenza potrebbero essere pensate per tutti i giovani dirigenti.

## C - Contenuti dell'aggiornamento

Su questo tema la ricerca ha offerto una grande mole di indicazioni convergenti. Il 60% dei rispondenti ha in-

dicato fra le cause della propria insoddisfazione lavorativa le seguenti difficoltà, tutte affrontabili con un aumento delle COMPETENZE:

- a) rapporti con la comunità;
- b) gestione degli aspetti burocratici;
- c) interventi nella didattica;
- d) rapporti interpersonali.

I compiti che i dirigenti desiderano maggiormente svolgere, diminuendo le occupazioni reali, sono: a) stimolare le attività dei docenti; b) curare i rapporti col territorio; c) programmare attività didattiche; d) fornire consulenze agli insegnanti.

I compiti che creano maggiormente problemi ai dirigenti sono: a) le procedure burocratiche; b) l'organizzazione della scuola.

Le capacità sulle quali si addensano le più basse autovalutazioni sono:

- a) sviluppare la professionalità altrui;
- b) lavorare in équipe;
- b) adattamento e flessibilità.

Come si vede le difficoltà, i compiti desiderati ed i compiti problematici convergono soprattutto su DUE aree di bisogno formativo: quella RELAZIONALE (con la comunità, coi docenti, con l'équipe) e quella PRODUTTIVA (interventi nella didattica, programmazione, consulenza ai docenti e loro sviluppo professionale). In sottordine emergono anche bisogni nell'area BUROCRATICA e ORGANIZZATIVA.

In sostanza appare chiaro che i dirigenti si percepiscono sempre più come managers, cioè come professionisti per i quali i compiti burocratici e organizzativi non sono gli unici e forse nemmeno i più importanti. La figura che emerge dalla ricerca è una moderna figura manageriale a tutto tondo, responsabile non solo della gestione burocratica della scuola, ma anche degli aspetti relazionali e produttivistici, cioè delle interazioni intra ed inter-organizzative e dello sviluppo efficace del prodotto scolastico.

Il dibattito dunque sullo sviluppo manageriale della figura del dirigente, in contrasto con la tradizione burocratica, sembra sorpassato ampiamente dal livello di consapevolezza e di aspettative dei dirigenti.

Le aree di bisogno consapevole per migliorare il lavoro dirigente sono così indicate:

- a) migliore autodefinizione del ruolo dirigente;
- b) aggiornamento e studio;
- c) scambi più frequenti con altri dirigenti;
- d) mutamento dei propri atteggiamenti;

Le aree di maggiore interesse formativo dichiarato sono:

- a) programmazione didattica ed educativa;
- b) tecniche di aggiornamento e formazione;
- c) tecniche di verifica e valutazione;
- d) tecniche di conduzione dei gruppi;
- e) problemi giuridici ed amministrativi;
- f) legislazione scolastica;
- g) organizzazione scolastica.

I bisogni consapevoli e gli interessi formativi dei dirigenti sono perfettamente corrispondenti alle linee indirette che emergono dall'indagine. Segno di un elevato grado di consapevolezza.

#### **D - Azioni verso ruoli limitrofi**

La ricerca ha evidenziato particolari esigenze dei dirigenti verso organizzazioni limitrofe quali i Provveditorati e gli Organi Collegiali.

Un 15% dei rispondenti indica apertamente il bisogno di "maggiore consulenza da parte del Provveditorato". Tuttavia tale organismo potrebbe avere un ruolo importante come supporto o promotore di "una migliore autodefinizione del ruolo dirigente" (problema vissuto come importante dal 37% dei rispondenti), e di mag-

giori contatti formalizzati fra dirigenti dello stesso Distretto.

Affinché tale ruolo sia assunto con responsabilità e capacità dai Provveditorati, non è assurdo pensare ad azioni formative promosse dall'IRRSAE verso alcuni operatori di questa importante realtà. Azioni sensibilizzative potrebbero essere rivolte ai Provveditori stessi, ed anche a quei funzionari che hanno più diretti contatti coi dirigenti.

Gli Organi Collegiali (fra questi soprattutto i Consigli di Circolo e d'Istituto) sono da una parte indicati come fonte di problemi (il 6% vorrebbe da essi maggiori indicazioni), dall'altra invitati ad assumersi "maggiori responsabilità" (dal 37% dei dirigenti).

Tali dati suggeriscono l'utilità di avviare azioni formative per i membri di tali organi affinché la loro azione sia sintomatica a quella dei dirigenti.