



## Un percorso

*L'11 dicembre 1998 si è compiuto il ventesimo anno di vita di ARI-PS, orgogliosi che un sogno, quasi una scommessa, sia diventata un'occasione di studio, di riflessione, di stimolazione non solo per noi, ma anche per molti altri che ci hanno seguito in questo tempo diventando nostri compagni di viaggio.*

### L'ARIPS e i suoi primi 20 anni

*Quando abbiamo avviato questa esperienza ci siamo proposti obiettivi piuttosto ambiziosi:*

*«a) promuovere ricerche e interventi psicosociali e psicoterapeutici sui problemi umani connessi alla comunità mediante lo studio e la sperimentazione;*

*b - promuovere la formazione e la specializzazione degli operatori sociali verso la conduzione di gruppi e comunità;*

*c - fornire agli enti locali, ai centri di formazione, alle istituzioni socio-sanitarie, ai gruppi socio-culturali consulenze ed interventi psicosociali e psicoterapeutici, fino alla conduzione di gruppi e di comunità»<sup>1</sup>.*

*Quasi subito l'aspetto psicoterapeutico è passato in secondo piano sia perchè non c'erano fra i membri dell'associazione quelli interessati a questo settore, sia perchè esso si caratterizzava come intervento riparatorio anzichè anticipatorio. In altre parole, ciò che più ci interessava, e che in realtà abbiamo cercato di fare in questi vent'anni di attività, era influenzare la cultura della società in cui ci trovavamo a vivere, per contribuire a stimolare cambiamenti ed evoluzioni verso più elevati livelli di benessere collettivo.*

*Nessuno pensava ad un cambiamento dei costumi e delle abitudini di vita più radicate, cosa che riesce difficile anche alle multinazionali che hanno a disposizione capitali da investire in raffinate operazioni di marketing. Ciò che ci avrebbe «accontentato» riguardava l'influenzare i processi attraverso i quali ciascuno, e soprattutto le aggregazioni umane piccole o grandi che fossero, avrebbero individuato gli elementi portatori di benessere collettivo. Sicuramente non eravamo gli unici a riflettere su questi temi e a proporci questo genere di obiettivi: negli Anni 70 - oggi più spesso ricordati come i nostri «anni di piombo»- in Italia vennero promulgate alcune Leggi che esprimevano questo desiderio di rinnovamento ed insieme di miglioramento della qualità della convivenza. La cosiddetta «legge 180» che apriva i vecchi manicomi e reinseriva nel territorio i malati psichiatrici offrendo una risposta concreta alle tesi dei medici del movimento di «Psichiatria democratica»; la legge 517 che riguardava fra l'altro, l'integrazione dei*



portatori di handicap nella scuola, dove erano stati segregati nelle classi speciali fino a quel momento; la legge delega del 13 luglio 1973, n.477 e i successivi decreti delegati 416,17-18-19- 20 del 31 maggio 1974, che istituivano nella scuola gli Organi Collegiali, a testimonianza della necessità di un «governo misto» di tecnici e di rappresentanti dei genitori e degli studenti per migliorare l'impresa educativa; la legge creatrice dei CSZ (Consorzi Sanitari di Zona, oggi Aziende Sanitarie USSL) che offrivano un servizio più adeguato e vicino all'utente; la legge istitutiva delle Regioni che realizzava il decentramento amministrativo e avvicinava lo Stato al cittadino. Se è vero che non sempre le leggi sono andate molto più in là delle buone intenzioni, perchè poi hanno incontrato numerosi ostacoli, o reali impedimenti a diventare concrete realizzazioni, è anche da sottolineare che il fermento e la tensione culturale erano significativi tanto da rendere desiderabile una rivoluzione incruenta che consentisse una rapida evoluzione.

Anche noi ci sentivamo coinvolti e come tecnici corresponsabili, almeno in parte, dell'esito di questo movimento che condividevamo nei principi. In questo senso andava per esempio anche la scelta che ARI-PS fosse un istituto di secondo livello, che si occupava cioè di operatori che avrebbero avuto a loro volta contatti con gli utenti finali specifici del loro settore e del loro ruolo.

Altri parametri fondamentali per noi sono stati e continuano ad essere:

\* una strategia delle connessioni fra scienze fisiche e scienze umane; fra queste e la psicologia; fra diverse «scuole» di psicologia;

\* il lavoro di gruppo, fatto insieme ai gruppi e rivolto a gruppi e ad organizzazioni complesse;

\* l'intervento come strumento per produrre cambiamenti concreti e verificabili.

### Tre piani in connessione

Il nostro interesse professionale riguarda ancora oggi tre ambiti: innanzitutto la formazione, poi la ricerca e la sperimentazione, e infine la riflessione teorica e la diffusione di dati, informazioni, ragionamenti conseguenti all'esperienza. Così in questi anni abbiamo sempre cercato di coniugare e connettere i tre diversi piani fra loro e con altre due dimensioni: lo «spazio» di intervento, che è stato quasi esclusivamente quello indicato come «sociale» e «pubblico»; e la metodologia di derivazione lewiniana e che ha il suo riferimento principale nel gruppo, dal «piccolo» fino alla estensione «macro» della comunità. Il settore pubblico ha alcune caratteristiche costanti:

a - è un cosiddetto sistema aperto, il che significa che subisce l'influenza dell'esterno e del contesto in cui è inserito, e che non ci sono risposte costanti a stimoli costanti;



*b - benché esistano ruoli, compiti, gerarchie, ecc., non è mai chiaro né definito il «luogo del potere» o, in altri termini chi determini e dunque sia responsabile, di certe situazioni perché i legami fra gli individui e fra le parti sono tali da consentire ed anzi facilitare la confusione;*  
*c - ha gli stessi riferimenti, per esempio legislativi, a qualsiasi latitudine il che facilita la conoscenza e consente interventi più puntuali e con un numero più elevato di successi;*  
*d - opera attraverso organismi collettivi che di solito sono maggiormente valorizzati in confronto ai singoli individui;*  
*e - nella quasi totalità dei casi «produce» beni immateriali, sicuramente di estrema importanza, ma non visibili e che vanno valutati con strumenti basati sulla qualità più che sulla quantità.*

#### Nella scia di Lewin

*Dal punto di vista metodologico il nostro riferimento principale è Kurt Lewin, che, benché geniale ideatore della psicopsicologia, non godette e non gode ancora del riconoscimento unanime degli studiosi e degli operatori del settore. A lui si deve la Teoria del Campo che ha prodotto, anche attraverso il lavoro e le esperienze dei suoi allievi e continuatori anche europei (Tavistock in Inghilterra e ARIP in Francia) numerose innovazioni nella Psicologia Sociale, fino a porre le basi della Psicologia di Comunità. A lui si deve la definizione del piccolo gruppo come realtà diversa dalla somma degli individui che lo compongono, caratterizzata dall'interdipendenza delle parti. Le relazioni interpersonali con il loro aspetto emotivo, e le dinamiche di gruppo sono state da allora studiate come variabili che influenzano l'esistenza e l'evoluzione di una collettività anche dal punto di vista operativo e produttivo. I suoi studi e le sue innovazioni scientifiche sono connesse strettamente con la sua stessa vita e rappresentano fra l'altro la sua risposta ai problemi di integrazione che aveva vissuto direttamente facendo parte della minoranza ebrea ed avendo dovuto emigrare per salvarsi dalle persecuzioni naziste. Le metodologie e le tecniche di intervento di derivazione lewiniana sono estremamente efficaci in termini di apprendimento, ma consentono il costante rispetto del «diverso da sé», che sia un singolo o una collettività, pur considerando il conflitto come elemento di vitalità, di confronto e di evoluzione in una situazione paritaria ed adulta. Dunque non solo contenuti, teorie, principi scientifici, ma anche una filosofia di fondo che fa di ogni incontro un'occasione di reale apprendimento, sviluppo ed evoluzione per entrambe le parti coinvolte.*

*L'ultima caratteristica, che tende ad essere una costante nel nostro lavoro, è la ricerca di risposte «su misura» alle richieste che ci pervengono. Avere a che fare con contesti umani, in cui sono le persone a connotare l'ambiente e le sue caratteristiche, offre già una buona base*



di partenza perché ogni essere umano, ed ogni sua aggregazione, sono unici. Col passare del tempo ci si accorge che anche in questo campo è possibile vedere delle costanti, che tendono ad aumentare con l'omologazione dei comportamenti e la diffusione della passività. Trovare soluzioni sempre nuove a problemi che rimangono gli stessi o si assomigliano molto, consente di offrire nuovi stimoli e occasioni che vengono valorizzati dai destinatari e che risultano fonte di apprendimento per noi stessi specialisti.

Dunque possiamo affermare che l'importanza del percorso fatto finora ed i risultati che abbiamo ottenuto sono il frutto di un confronto interno costante e molto vivace, ma anche di un contatto con l'esterno sensibile ai segnali anche più fievoli offerti da tutti coloro che per qualche motivo sono stati nostri compagni di viaggio.

Per questo abbiamo deciso di festeggiare il nostro ventesimo compleanno con una serie di manifestazioni che nuovamente ponessero l'accento sull'essenza ed il motivo del nostro essere: fare cultura sui temi che sono stati in questi vent'anni o che saranno in futuro i nostri «cavalli di battaglia», confrontarci con gli altri nel tentativo di influenzarli o di farci influenzare per lasciare comunque il segno del nostro passaggio nel prossimo Millennio.

#### La formazione dei dirigenti scolastici

Anche questa rivista è un'occasione di riflessione e di confronto, fra l'altro particolarmente gradita perché ci porta alle radici della nostra attività: la formazione dei Dirigenti Scolastici è stata fra le prime attività importanti che abbiamo realizzato, su richiesta del Provveditorato di Mantova e dell'IRRSAE Lombardia. Si trattava per quanto riguarda quest'ultimo, di una struttura neonata, con obiettivi precisi, ma totalmente -o quasi- priva di risorse per realizzarli.

I responsabili dell'Istituto<sup>2</sup> scelsero di investire su «...la funzione e il ruolo del dirigente scolastico, nella consapevolezza che qualsiasi impresa, umana o sociale, necessita di una figura di 'leader-manager' che garantisca il processo adeguato dell'impresa, il suo miglioramento tramite l'innovazione permanente opportunamente progettata e controllata»<sup>3</sup>. Da parte nostra, alcuni fra noi si occupavano di scuola per motivi ed in ruoli diversi da una decina d'anni; ne conseguiva una concezione di fondo che oltre alle caratteristiche già indicate per il pubblico, si distingueva perché richiedeva:

a - sistemi di progettazione, programmazione e verifica sia per raggiungere gli obiettivi che perseguiva, sia per controllare l'efficienza e l'efficacia dei diversi interventi;

b - un'elevata professionalità di tutti i suoi operatori - insegnanti, tecnici, dirigenti - ed un continuo aggiornamento sia rispetto alle strategie educative, sia dal punto di vista più strettamente didattico e degli apprendimenti;



c - apertura e permeabilità al territorio nel quale era inserita per facilitare i collegamenti e per valorizzare e utilizzare tutte le risorse della comunità scolastica e di quella più vasta del quartiere e della città di riferimento.

In questa ottica il dirigente scolastico è essenziale soprattutto nella sua funzione manageriale, cioè come colui che si fa carico della scuola come sistema complesso, ma pur sempre unitario, con sue esigenze e funzioni specifiche la cui cura non può essere parcellizzata. Non si trattava soltanto di un'ipotesi derivante da un tentativo di imitazione dell'organizzazione delle imprese private. In realtà gli stessi Decreti Delegati attribuivano al dirigente scolastico nuove funzioni e competenze accanto a quelle amministrative e burocratiche.

#### La ricerca del 1980

Gli stessi dirigenti, in una ricerca che realizzammo nel 1980 e che coinvolse le scuole delle province di Brescia e di Mantova, avevano un'immagine di sé che li connotava come organizzatori, come animatori e come responsabili della vita scolastica. La loro consapevolezza in merito si esprimeva anche attraverso l'indicazione delle aree in cui sentivano più necessaria la formazione:

- la progettazione, la programmazione e l'organizzazione delle attività;
- la conduzione dei gruppi piccoli e grandi;
- le metodologie e le tecniche di evaluation.

Probabilmente la dimensione del dirigente scolastico come manager era condizionata dalla visione politica che aveva caratterizzato gli Anni 70 e che era stata nettamente contraria a qualsiasi figura professionale connotata da potere e autorità. A noi pareva che identificare il dirigente con il gestore del sistema scolastico, non negasse l'esistenza di un processo di democratizzazione interno e anzi consentisse di tenerne conto e di valorizzarne le possibilità e le potenzialità, innovando sicuramente dal punto di vista organizzativo, ma offrendo occasioni di crescita e di sviluppo educativo molto più aderenti e significative in rapporto ai contesti culturale e collettivo in cui la scuola operava.

Infine in quegli anni si parlava di riforma della scuola che doveva completare quella intrapresa nel 1963 con l'istituzione della nuova Scuola Media Unica: le scuole elementari, così come le scuole superiori e di secondo grado dovevano essere «rivisitate» per renderle più adeguate e rispondenti alle esigenze di una società in evoluzione sempre più veloce. D'altra parte occorre fare il punto sulle numerose situazioni sperimentali e dei «progetti pilota» che, sparsi su tutto il territorio nazionale, avevano raccolto materiale a proposito dell'innovazione e dell'inserimento di nuove metodologie.

In questo fermento, l'attività del Dirigente Scolastico era essenziale



per stimolare e facilitare l'evoluzione, per supportare ed incoraggiare nuovi esperimenti, per mettere alla prova percorsi alternativi e controllare i loro esiti. In questo frangente era di estrema importanza il ruolo del Dirigente come garante della democrazia interna e come interfaccia di prestigio sull'esterno, purchè avesse avuto gli strumenti adeguati al compito che lo aspettava. Ci pareva di poter essere utile alla categoria in questo frangente!

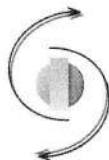
### La legge sull'autonomia nella scuola

Il tempo, le numerose circolari, i Decreti Legge e soprattutto la Legge 537/1993 sull'autonomia hanno formalizzato il ruolo del Dirigente Scolastico come gestore della scuola in cui opera. In realtà anche prima di questa riforma esistevano Istituti professionali e di secondo grado che già godevano di autonomia amministrativa, in cui era evidente la complessità dei compiti che il dirigente doveva svolgere e delle responsabilità che pesavano sui suoi comportamenti, le sue scelte e le sue decisioni. La nuova Legge estende questa situazione: «Gli istituti e le scuole di ogni ordine e grado..... hanno personalità giuridica e sono dotati di autonomia organizzativa, finanziaria, didattica, di ricerca e sviluppo...»<sup>4</sup>.

Si tratta indubbiamente di un'apertura senza precedenti, benchè ci si debba poi attenere a procedure particolari e definite. Gli spazi per la creatività, per l'innovazione, per la scelta di strategie didattiche ed educative più globali e insieme più rispondenti alle esigenze della società da un lato, degli utenti dall'altro, ma anche dei docenti, sono praticamente illimitati.

Come spesso accade nel nostro Paese, le Leggi sono all'avanguardia. Soprattutto quelle che riguardano l'area del sociale in termini di cambiamento: le tensioni ideali, le finalità che propongono, le azioni che prefigurano, testimoniano una grande considerazione sia per l'individuo, sia per il benessere della comunità in cui egli vive e lavora. Resta però sempre uguale il problema che questo tipo di Leggi producono: risvegliare e rafforzare le resistenze al cambiamento. Basta un solo esempio: a oltre 20 anni dalla promulgazione della Legge 180 che doveva reinserire nel territorio i malati psichiatrici, le strutture che dovevano servire per il loro recupero all'interno delle comunità dei «sani», sono sotto-dimensionate e non rispondenti alle necessità, con ovvi disagi e problemi per tutti. Parlare di fallimento della normativa significa però ridurre il problema, non tenendo conto del fatto che l'applicazione di ipotesi in comportamenti richiede molti passaggi e molte collaborazioni che spesso influenzano in maniera significativa le abitudini di vita di intere collettività.

Anche se pare un controsenso, è molto più facile tradurre in comportamenti le leggi che riducono e limitano il nostro spazio di azione,



piuttosto che quelle che ce lo amplificano, perché nel primo caso esistono le punizioni, le ammende e le multe che ci disincentivano dal disobbedire, mentre nel secondo caso sono proprio i cambiamenti a richiederci maggiori sforzi ed energie.

Così è anche per la legge sull'autonomia che offre numerose opportunità per fare della scuola una comunità più vitale e maggiormente integrata con la comunità più grande e variegata in cui si trova inserita. Il ruolo del Dirigente Scolastico diventa di estrema importanza in questa occasione: egli può essere stimolatore e facilitatore del cambiamento, ma insieme può esprimere i bisogni, i desideri, le tensioni, i percorsi della comunità che rappresenta, individuando modalità, procedure, eventi che tengano conto di tutte le variabili in gioco e degli obiettivi di ciascuna «parte» per il miglioramento del benessere generale.

Per fare qualche esempio, la gestione democratica dell'Istituto può essere ampliata e questa può essere un'esperienza illuminante dal punto di vista dell'educazione civica per gli allievi, futuri cittadini di domani; ma può consentire anche di aumentare la motivazione all'apprendimento perché anche gli utenti sono ascoltati e, nei limiti del possibile e del ragionevole, accontentati; può aumentare il senso di appartenenza di tutti; può consentire una maggiore sintonia coi genitori, educatori «paralleli» degli studenti; può infine influenzare la comunità territoriale tutta perché sia maggiormente «educante». Non si tratta di un sogno né di un'illusione: certamente una tale impostazione richiede a tutti di uscire dalla routine, dall'abitudine. Ha quindi dei costi, perché richiede di sostituire comportamenti quasi meccanici con altri non consueti. Si caratterizza però come operazione di potenziamento non solo per gli utenti, ma per tutti gli «attori» coinvolti nel processo educativo. In questo momento di passaggio il maggiore carico spetta a chi ha più possibilità di influenzamento, e dunque al Dirigente Scolastico. Gli scritti che seguono vogliono essere il nostro contributo all'impresa.

Siamo grati alla Direzione della Rivista per averci offerto questa opportunità.

Margherita Sberna

<sup>1</sup> Statuto ARIPS.

<sup>2</sup> Il Direttivo dell'IRRSAE era costituito da Luciano Corradini (presidente), Ornella Andreani Dentici, Vittorio Carbone, Elena De Palma, Ivan Fassin, Silvano Federici, Giacinto Gennusa, Carlo Felice Manara, Renato Michieli, Fausta Monelli Perucci, Guido Panseri, Cesare Scurati, Mario Zappa, Giampaolo Zapparoli, Gianni Colombo (segretario), Gianni Gentile (revisore conti).

<sup>3</sup> Federici S. pag. 9 in «Modelli di formazione per dirigenti scolastici», Quaderni IRRASE Lombardia n. 3.

<sup>4</sup> Legge 537/1993, art. 4 comma 1.