

Teorie-Tecniche-Esperienze per Dirigenti Scolastici// Suppl.ARIPS-Anno 1986- N.10 -giugno

In questa prima metà dell'anno abbiamo un po' trascurato la scuola per lo meno nel senso che non abbiamo quasi realizzato attività di formazione in essa o per operatori che vi lavoravano.

In parte si è trattato di una situazione contingente (per esempio l'Irrsae ha riconfermato la sua tendenza ad usare risorse interne per la formazione preferendole ad istituti esterni); in parte l'associazione stessa era più focalizzata su altre aree di intervento-più a carattere sociale e preventivo in senso lato sia perché da lì provenivano più consistenti richieste, sia perché ci pare sempre più azzardato realizzare iniziative di formazione che per variabili esterne alla volontà nostra e dei "clienti" sono compromesse in partenza. Lo slogan se così si può dire che ci ha guidato in questo periodo dice più o meno: "Meglio niente piuttosto che una formazione raffazzonata". I danni portati da una situazione di tal genere sono molto più significativi degli eventuali vantaggi.

Personalmente però ho un po' di rimorso perché non ho mantenuto fede ad un impegno che avevo preso non solo all'interno dell'Arips, ma anche verso l'esterno relativo alla Divisione di Psicologia Educativa della SIPs. Infatti, pur avendo programmato un incontro per gli interessati -appuntamento che poi è saltato per motivi contingenti-non ho provveduto a riconvocare gli interessati all'iniziativa. Ho pensato però che c'è un modo per rimediare soprattutto se ci si pone come obiettivo quello di diffondere il più possibile le informazioni e le esperienze. Propongo dunque a tutti coloro che erano e rimangono interessati all'iniziativa quanto segue: inviare una cartella dattiloscritta su almeno uno dei due argomenti in programma per l'incontro sfumato. Più precisamente, sul tema degli interventi di sensibilizzazione all'handicap la paginetta potrebbe recare una sintesi che metta in luce le caratteristiche di quanto è stato proposto, i problemi emergenti nella sua realizzazione, gli esiti ottenuti.

Nel caso dell'analisi dei bisogni degli handicappati la cartella dovrebbe comprendere le seguenti voci:

- descrizione della situazione di partenza con l'evidenziazione dei problemi che richiedevano una più specifica evidenziazione dei bisogni
- strumenti/strategie/mezzi utilizzati per conoscere i bisogni degli handicappati (anche eventualmente allegando gli esempi delle schede usate)
- breve descrizione del conseguente piano di intervento.

Sarà poi nostra cura duplicare e diffondere le informazioni che ci perverranno o attraverso questo stesso supplemento, o in altra forma.

L'unico contributo significativo di questi sei mesi è il libro "Per dirigere la scuola".

È frutto non solo delle nostre riflessioni astratte sul tema, ma della nostra esperienza diretta come formatori a diversi livelli e con ruoli differenti, e di quella di tutti gli "allievi" da noi incontrati che ci hanno arricchito con i loro punti di vista, i loro problemi, il loro contatto continuo con la realtà di tutti i giorni.

È anche per ringraziarli che abbiamo pensato di inserire in questo supplemento la prefazione al libro.


**ARIPS**

"MANAGEMENT SCOLASTICO" esce in gennaio, maggio e settemb. Una copia £.2.500/Abb.annuo £.7.000 non soci e £.5.000 a soci Arips (se è un secondo abbonamento). Le somme per acquisti ed abbonamenti vanno inviate in anticipo alla Segreteria:

Via Brescia, 6 - 25080 Molinetto di Mazzano (BS)

m.sberna

## PRESENTAZIONE

Questo libro ha avuto un'incubazione lunghissima: oltre 10 anni. Non si è trattato tanto di una fatica scientifica, quanto politica. Abbiamo iniziato a pensare ai dirigenti scolastici come managers proprio agli inizi degli "anni di piombo", quando l'autorità era ancora sottoposta al processo dei rivoluzionari di primavera. Nel 1973, l'anno dei nostri primi studi sul tema, non si erano ancora spenti gli echi di Mitscherlich, di Spock, dei neo-esegeti delle ricerche francofortesi sulla "personalità autoritaria". Anzi, erano tempi in cui la contestazione si spostava dall'autorità scolastica a quella produttiva e statale. Ecco un'ulteriore prova dell'inesistenza di una funzione predittiva od orientativa della scienza. Negli anni Settanta dominava il paradigma dell'anti-autoritarismo e della cooperazione fraterna, ed i dirigenti erano i nemici naturali di questo paradigma. La psicologia di allora cercava di predire la trasformazione del ruolo del dirigente scolastico, da burocrate a managers, rincorrendo una analogia fra servizio pubblico ed impresa privata. Ma si trattava di un paradigma perdente, nell'epoca in cui la cultura stava rincorrendo analogie contrarie: non i servizi pubblici modellati sull'impresa, ma viceversa. Ci sono voluti 15 anni di trasformazioni sociali e di lavoro "subacqueo", perché un piccolo gruppo di psicosociologi potesse produrre un lavoro teorico e sperimentale che ora confluisce in questo libro. Un libro il cui primo assunto è che non esiste un'organizzazione che non abbia dirigenti. Tale assunto non è una constatazione di immaturità. I dirigenti non sono necessari perché gli uomini sono immaturi, come molti oggi sembrano pensare, talché in una organizzazione fatta di uomini adulti e maturi non servirebbe l'autorità e la dirigenza. Al contrario, si tratta di un processo di maturazione quando gli uomini si associano in vista di un fine, si danno delle regole e si affidano ad una autorità che li aiuti a perseguire i fini e rispettare le regole. Concepire una organizzazione senza autorità, equivale a percepirla senza identità, senza scopi né autonomia. Una organizzazione infatti (da K.Lewin in poi dovrebbe essere noto) non è la semplice somma degli individui che la compongono: esse ha una sua propria personalità, un suo inconscio, dei suoi bisogni specifici, la cui rappresentanza non può che essere affidata ad un membro specifico dell'organizzazione, che chiamiamo "dirigente". Ogni sistema complesso è formato da parti, ciascuna delle quali ha dei compiti da svolgere. Nei casi migliori, ogni parte cerca di tenere presente l'esistenza del sistema, come unità. Ma vi sono esigenze e funzioni del sistema in quanto unità, che non possono essere accolte se non ad una persona specifica che ne assume la responsabilità. Il...

organizzazione non é dunque una malattia da guarire, ma una parte dell'identità dell'organizzazione, un'espressione fisiologica. Parlare di organizzazione é anche parlare di dirigenza.

Assai diversa é la questione del "modus operandi" dell'autorità: questo si problema cruciale e ancora aperto. Come debba essere scelto un dirigente, quali funzioni debba svolgere, con quali competenze, con quali stili debba operare, con quanto potere discrezionale, a quali controlli debba essere sottoposto. Questi sono i veri problemi della dirigenza in un'organizzazione.

Il secondo assunto di questo libro é che il dirigente non può che essere un professionista. Non un libero professionista, perché é inserito in un'organizzazione, ma un professionista in quanto responsabile dei risultati e detentore di poteri discrezionali. Sarebbe meglio dire che "può" essere, se lo vuole, un professionista, in quanto la legislazione italiana gli offre ampie possibilità di optare per un mero ruolo burocratico. IL burocrate non ha discrezionalità ed é responsabile solo del rispetto di norme e procedure. Può sembrare ironia, che il modello tayloristico (parcellizzazione, principio gerarchico, rigidità mansionaria) giustamente contestato nel settore produttivo, sia oggi rimasto attivo quasi solo nei pubblici servizi. Coloro che criticavano l'impresa ed appoggiavano lo Stato, anche a causa della spersonalizzazione e burocratizzazione della prima, oggi ritrovano questi guasti proprio nei servizi pubblici. Almeno a livello legislativo. La legislazione scolastica infatti, come quella di tutti gli altri servizi pubblici, continua a consentire ai propri dirigenti di essere solo burocrati. E allora si tratta di fare un'opzione politica, come fa questo libro. Interpretare la legislazione restrittivamente, appiattendo il ruolo dirigente su quello del burocrate senza responsabilità né discrezionalità; oppure darne una interpretazione allargata, trasformando il dirigente in manager (cioé gestore) dell'istruzione. Opzione possibile perché la legislazione italiana offre varchi per entrambe le alternative. Tutte le riforme che hanno aumentato la complessità del servizio scuola, hanno indicato nei fatti un orientamento più manageriale che burocratico del dirigente, aumentandone sia la discrezionalità che la responsabilità. Prima degli Anni Sessanta il modello scolastico era fondato sulla certezza e sull'uniformità, quindi vedeva nei dirigenti solo degli esecutori del Governo. A partire dalla Scuola Media Unica, il modello si é andato orientando all'apertura (nuovi ceti come utenti e partecipazione di nuovi soggetti alla gestione), al cambiamento (innovazioni, sperimentazione, handicappati), alla differenziazione (per ambiti geografici e per esigenze dell'insegnamento individualizzato). Questo processo ha condotto i dirigenti all'esercizio della discrezionalità ed all'assunzione di responsabili-

tà, cioè alla professionalità. I dirigenti stessi sono consapevoli e soddisfatti del tasso di discrezionalità di cui godono (v. i dati emersi nella ricerca fra i dirigenti lombardi, presentata nell'ultimo capitolo del libro), ma siamo ancora a metà del guado per l'assunzione della responsabilità. Non tutti coloro che sono allettati dall'autonomia accettano il corollario di questa che è la piena responsabilità. Il terzo assunto del libro è che quello del dirigente sia un ruolo specifico, non una semplice funzione temporanea, né un atto di volontariato sacrificale, né la pura proiezione al quadrato del ruolo docente.

L'assunzione di un ruolo di manager scolastico richiede capacità personali, teoriche e tecniche assai specifiche. Tali competenze rendono il manager scolastico più vicino al manager di una impresa, che all'insegnante. Purtroppo il sistema di reclutamento, formazione, retribuzione e carriera è ancorato ad un'immagine burocratica del dirigente. Anche da queste contaddizioni deriva l'attuale impasse della scuola italiana, come tutto il comparto dei pubblici servizi. I Ministri che auspicano "più mercato" (dentro lo Stato o al posto di questo) dovrebbe accettare che esiste anche un mercato dei dirigenti, nel quale costoro vengono trattati e retribuiti come tali, se si vuole che dirigano. Questo libro non richiede molti ringraziamenti, dal momento che finora ben pochi Enti pubblici hanno mostrato una vera sensibilità verso il management scolastico. L'Assessorato P.I. della provincia di Bolzano va ricordato come uno dei primi che si occupò dei dirigenti delle proprie Scuole Materne, affidando al sottoscritto ed a Luciano Corradini un intervento di consulenza-formazione nel 1979. Nel 1980 il Provveditorato di Mantova commissionò all'ARIPS un corso per tutti i dirigenti della provincia, della durata complessiva di 7 giorni. Dal 1982 al 1985 l'IRRSAE-Lombardia ha affidato numerosi Corsi per dirigenti all'ARIPS: corso annuale di formazione psicosociale (1982 e 1983) corso specialistico per la conduzione dei gruppi (1984), corso specialistico sull'evaluation dell'organizzazione scolastica (1985). Per queste esperienze, che mi sembrano fra le più significative nel panorama nazionale, va un grazie particolare a Silvano Federici, responsabile del Servizio Aggiornamento, ed a Luciano Corradini, Presidente. Il terzo ente da ringraziare è lo IAL-CISL regionale lombardo che per 4 anni (1982-1985) ci ha affidato la formazione di tutti i suoi dirigenti della formazione professionale, consentendoci di riprendere un lavoro iniziato nel 1973 per l'Assessorato Istruzione della Regione Lombardia, con tutti i dirigenti della Formazione Professionale Lombardi, e interrotto (malgrado il suo successo presso gli utenti) per imperscrutabili motivi politici.

Guido Contessa, settembre 1985

Nei prossimi mesi riprenderemo un più stretto contatto con la scuola dell'obbligo perché ci sono stati richiesti alcuni interventi connessi in particolare ai problemi della valutazione e della formazione delle classi.

Continueremo inoltre la ricerca empirica sulla creatività sulla base della quale, fra l'altro, è cominciata la stesura di un libro a cura di M.Sberna che, accanto ad alcune riflessioni teoriche di base, conterrà alcune indicazioni tecniche relative agli esercizi più efficaci come stimolatori di creatività e indicazioni trasferibili nella realtà rispetto alle strategie ed ai modelli di intervento utilizzabili in situazioni formative connesse alla creatività. Il testo dovrebbe essere disponibile entro la fine dell'anno in corso.

Un'altra iniziativa che intendiamo realizzare è relativa al raggiungimento degli obiettivi educativo-didattici da parte della scuola di base: non è ben chiaro ancora in che modo faremo, ma ci pare che la richiesta di misurazione dei risultati raggiunti nella scuola di base, espressa dal Ministero, porti una svolta nei problemi dell'evaluation del sistema scolastico.

iniziative già programmate

19-20-21 settembre - seminario di sensibilizzazione alle dinamiche di gruppo  
condotto da Guido Contessa

14-15-16 novembre - Convegno internazionale sul T-group a 40 anni dalla sua  
nascita; interverranno studiosi italiani e stranieri.

Abbiamo deciso di inserire in questo supplemento delle recensioni perché abbiamo potuto notare almeno 4 pubblicazioni che ci paiono interessanti per gli operatori scolastici.

**\*E. Zamponi I draghi locopei Einaudi-TO-'86 pagg.140 £.7.000**

Il sottotitolo dice "Imparare l'italiano con i giochi di parole". Ma certo questo libro - di piacevolissima lettura - non serve solo a questo. Offre in realtà, infatti, molti esercizi utilizzabili anche per stimolare e sviluppare la creatività degli allievi, sia a livello individuale, sia di gruppo.

Nel tempo prolungato, potrebbe offrire un utile esempio di come impostare un laboratorio linguistico che vada un po' oltre l'impostazione tradizionale.

**\*\*Centro Innovazione Educativa L'emotività a scuola Angeli-MI-'85 pagg.179 £.  
14.000**

E' frutto di una ricerca-sperimentazione realizzata in una scuola elementare a tempo pieno che si basa sulla convinzione che l'instaurazione di un buon rapporto fra insegnante ed allievi e di un clima comunicativo favoriscano anche l'apprendimento. Il libro offre spunti operativi e materiali utilizzabili anche in altre scuole ed ha il vantaggio di offrire una serie di schede di autosservazione che consentono all'insegnante di controllare con costanza il suo atteggiamento ed i suoi comportamenti nei confronti degli allievi.

**\*\*T. Milite Le texture Zanichelli-Bo- '83 pagg.64 £.9.000**

Anche questo come i precedenti può essere considerato "la stesura in parole scritte" di un'esperienza vissuta, che ha coinvolto un gran numero di persone e che ha lo scopo di individuare nuove strategie educative, in questo caso, legate alla comunicazione visiva.

Gli esempi sono numerosi ed hanno lo scopo fondamentale di offrire una base utile e comune ai lettori che permetta la continuazione della ricerca e della sperimentazione.

**\*\*S. Lagati Bibliografia Italiana sui disturbi dell'udito e del linguaggio v.9°  
VERT ed. -TV- '86 pagg.130**

Informa rispetto alle pubblicazioni, alle leggi nazionali ed alle istituzioni che si occupano di questi tipi di handicap.