



Giovedì 25 /01/2018

Corso per Concorso Dirigente Scolastici - Prima parte

Sede del corso: Liceo L.A Muratori San Carlo

Via Cittadella 50 - Modena - dalle ore 15,00 alle 18,00

Programmazione, gestione e valutazione delle istituzioni scolastiche : il ruolo del Dirigente Scolastico

Franco De Anna

Associazione Organizzazione e Didattica della scuola- sulla linea di
ricerca di Piero Romei

Modena gennaio 2018

Profilo/profili: il senso del plurale

La definizione di un «profilo di ruolo» costituisce il fondamento di qualunque politica del personale in una organizzazione, in particolare per posizioni professionali di dirigenza ai diversi livelli, per:

- **Selezionare ed assumere il personale corrispondente**
- **Governare il mercato del lavoro interno all'organizzazione (mobilità, sviluppo professionale)**
- **Valutare (premi, incentivi, conferme, rigetto...)**

Per definire un «profilo di ruolo» si può procedere con diversi approcci

- **Normativamente (tipico della Pubblica Amministrazione) profili formali validi «erga omnes», ad applicazione «universale»**
- **Per modellizzazioni «ideal tipiche»**
- **In relazione ai caratteri dell'organizzazione specifica (approccio «economico-produttivo»)**

In questi anni gli esercizi effettuati sono numerosi, tutti attraversati da tale pluralità metodologica

Il profilo di ruolo secondo la PA : l'aquila e il cavallo...



Si analizzino per esempio i bandi di concorso e i «profili» che se ne desumono (per tacer di quelli declinati nei protocolli di valutazione...)

Richiesta simultanea e perentoria di grande capacità di visione strategica, di infaticabile dettaglio operativo e di «enciclopedismo» giuridico...

OPPURE?....



**...Il profilo di ruolo e
«l'idealtipo»: il pedagogo,
il parroco, il generale...**

OPPURE...

...Profilo di ruolo: i manuali della leadership



THE TEAM LEADER'S SURVIVAL GUIDE

DUNCAN HART LLB MBA

1. Condividere idee e opinioni
2. Parafrasare (riformulare)
3. Dare direttive e compiti al lavoro del gruppo
4. Risolvere problemi interpersonali e mediare
5. Ridurre tensione e stress con umorismo
6. Riassumere i contributi dei membri del gruppo
7. Offrire sostegno e approvazione
8. Richiedere informazioni, idee, opinioni agli altri
9. Invitare gli altri membri del gruppo a partecipare
10. Controllare le capacità di comprensione degli altri
11. Infondere energia al gruppo
12. Promuovere il processo di gruppo

Team leader si «impara». Ma il DS è un «team leader»?

cfr. l'alto numero dipendenti (una piccola-media impresa) e loro quasi assente articolazione funzionale. (*middle management??*)

OPPURE...

Il profilo di ruolo: una ricerca sul campo



cfr. «Gli equilibristi»

di Massimo Cerulo

**Una ricerca (*shadowing*) sui
Dirigenti Scolastici a cura della
Fondazione Agnelli**

OPPURE....

Avvertenze di lettura degli esempi precedenti....

- Le «metafore» illustrate in precedenza hanno un significato importante come «stimoli» ad una riflessione a tutto campo...
- Come tutti i costrutti «metaforici» rischiano di sprecare la sfida cognitiva che contengono se rinunciano all'impegno analitico della realtà
- **Esempi:**
 - Nelle declaratorie delle definizioni normative si chiede al DS è di essere Pegaso (un mito)
 - La scuola ideale (*leadership pedagogica*) rischia di essere una scuola senza studenti, e senza «capitale» (vedi l'immagine)
 - Il «parroco» (*il costruttore di comunità*) ha un carisma che «viene da fuori» e la cura della «comunità» esaurisce la sua funzione e il suo risultato (il risultato è la comunità stessa)
 - Il massimo della espressione del potere sta proprio nel «distribuirlo» (*la leadership diffusa*) «*uomini avete un bastone da maresciallo nello zaino!!*» (Napoleone a Austerlitz)
 - Il DS non è un *team leader* (da 100 a 200 dipendenti con architettura organizzativa appiattita)
 - Il DS equilibrista è il risultato di una ricerca sul campo che registra la realtà. Ma cosa promuove?
- Le metafore, pur produttive di pensieri, non sono sufficienti a definire «profili di ruolo» che presiedono a selezione, sviluppo professionale, riconoscimenti economici e non...

Profilo di ruolo a partire dai caratteri reali dell'organizzazione

La definizione del «profilo di ruolo» dirigenziale, in contesto organizzativo è molto semplice:

«Il profilo di ruolo è ciò che una organizzazione si aspetta da un dirigente».

Nella sua semplicità vi sono due elementi rilevanti

- Il «profilo di ruolo» si sagoma sui caratteri dell'organizzazione.
Si possono definire «repertori» di caratteristiche dirigenziali, legati a diverse tipologie organizzative (*vedi oltre*), che possono costituire riferimenti «sistematici»
- Vi è una «sagomatura» ulteriore dei caratteri specifici della specifica organizzazione che segna l'adattamento del profilo del singolo dirigente. (*vedi oltre*)

Il problema di fondo, per tutto il settore pubblico (in particolare italiano), che tende ad operare con «nomenclature giuridiche» uniformi e universali, è:

a quale «organizzazione» ci si riferisce?

Domanda cruciale la cui risposta rimanda al doppio approccio alla Autonomia Scolastica (da dove parte, anche storicamente, la Dirigenza Scolastica)

Gli sguardi (il doppio sguardo...) alla Autonomia

L'Autonomia delle Istituzioni Scolastiche, la Pubblica Amministrazione e l'Ornitorinco



Per un profilo di ruolo del Dirigente della «impresa» scuola

- Il DS è responsabile finale di una “strategia pubblica” a titolarità concorrente
- Il DS dirige una organizzazione nella quale il lavoro ha caratteristiche di bassa «ordinabilità» *(non ci sono «fogli di lavorazione» e/o mansionari esaurienti)*
- Il DS è un dirigente di una organizzazione a «matrice mista» e «legami deboli»
- Il DS è un dirigente di una organizzazione ad alta intensità di personale e a basso tasso di gerarchia
- Il DS dirige una organizzazione a elevatissima permeabilità sociale
- Il DS è un dirigente fortemente orientato al “prodotto” e al risultato
- Il DS dirige una organizzazione che produce servizi alla persona e ai suoi diritti
- Il Ds è un dirigente di una organizzazione in cui il lavoro ha un elevato contenuto deontologico

Che cosa è una «strategia pubblica»: *il triangolo strategico*

**Un modello
inter portabile
a più livelli**

**Valore pubblico
da produrre**

**Definizione di “valore pubblico”
compito dei decisori politici
centrali e locali
Interpretazione del “valore
pubblico” compito dei decisori
amministrativi, centrali e locali
Autonomia relativa del contesto
locale rispetto a quello centrale**

**STRATEGIA
PUBBLICA**

**Contesto
autorizzativo**

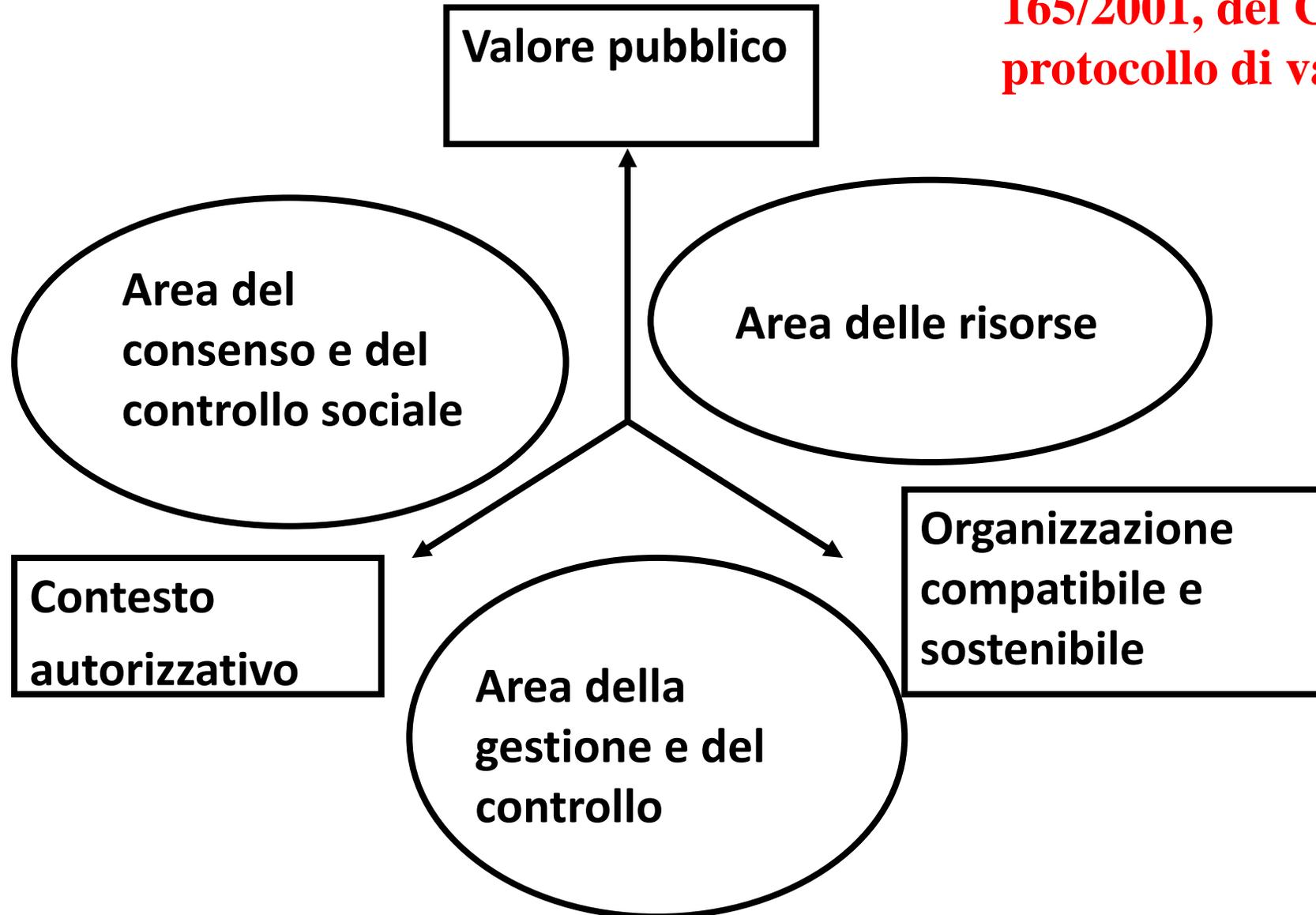
**Organizzazione
compatibile e sostenibile**

**La legislazione nazionale e locale
Il negoziato e il consenso con le “parti
sociali” e gli “stakeholders”
Il consenso e la partecipazione degli
utenti finali
Il consenso e la partecipazione dei
cittadini
La partecipazione del “cliente interno”**

**Le risorse per provenienza, quantità
e meccanismi di allocazione
Le risorse umane e le competenze
Lo sviluppo organizzativo
La disponibilità di innovazione e
know how
Le “economie di scala” in rapporto
alla composizione tecnica dei servizi**

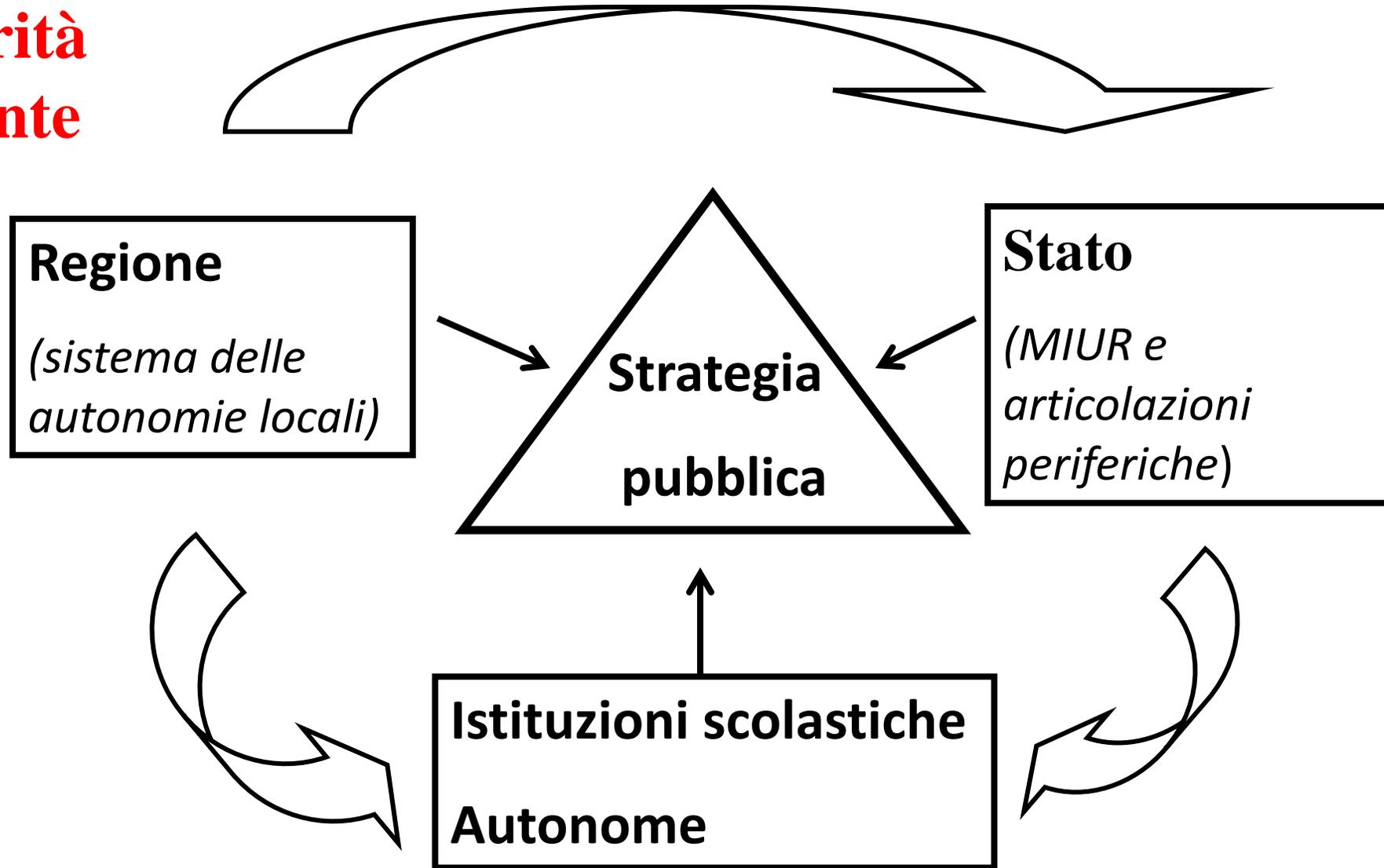
Un modello di strategia pubblica

N.B. si sovrappone, semplifica e sintetizza enunciati del DLGS 165/2001, del CCNL e del protocollo di valutazione dei DS



Il sistema di *governance* del sistema di istruzione

**La titolarità
concorrente**



Le condizioni di esercizio dei sistemi di *governance*

- **Definizione comune della strategia pubblica**
- **Competenze rigorosamente definite per ciascun soggetto**
- **Garanzie comuni di standard di qualità nelle rispettive prestazioni**
- **Tecnostuttura operativa “mista” (sottosistemi: tecnico scientifico, operativo, di monitoraggio, controllo e valutazione)**
- **Sistema informativo inter portabile**

Il DS è un dirigente **«orientato al prodotto»**

- È responsabile del «prodotto finale» che risponde all'esercizio di un «diritto di cittadinanza» (l'istruzione)
- Il «core» del suo lavoro è dunque la «linea di produzione» non «l'amministrazione» (*ghidella non romiti n.d.r in questo senso orientamento pedagogico*)
- L'esercizio di tale responsabilità richiede(rebbe) elementi di «padronanza» sui fattori di produzione: capitale, lavoro, sviluppo organizzativo (*la combinazione specifica dei primi due*)
- Il «ciclo del prodotto» (e la *ricostruzione del capitale*) ha cadenze temporali ampie (almeno quanto un ciclo scolastico) che rendono problematica l'applicazione dei parametri della economicità nella valutazione del risultato
- L'orientamento al prodotto è dunque fortemente dialettizzato (condizionato?) tra il riferimento ai cittadini (il prodotto/diritto) ed il riferimento alla Amministrazione (ricostruzione del capitale e rapporto con il mercato del lavoro)

Il DS è un dirigente di una organizzazione

a matrice mista/legami deboli; ad alta intensità di lavoro vivo; a basso tasso di gerarchia; con mansioni a bassa ordinabilità....

- **Dunque il «core» professionale è**
 - **Presiedere e rielaborare la «cultura organizzativa»**
 - **Curare costantemente la «comunicazione» (formale e non) nell'organizzazione, non tanto determinandone il contenuto (comunicazione istituzionale) quanto presidiandone i «nodi» e i punti di scambio e intersezione (*leadership «sottile»*)**
 - **La «clinica» delle relazioni interne alla organizzazione**

NB. Importanza relativa della definizione formale del «disciplinare».

Nell'esperienza «sul campo» oltre il 90% dei «conflitti» ha origine in «patologie relazionali» interne all'organizzazione più che in «contravvenzioni alle norme».

La «giuridicizzazione» è spesso l'ultimo stadio di un processo che, a quel punto di sviluppo, non ha soluzioni operative gestibili. La «sensibilità» normativa (indispensabile) è perciò caratteristica secondaria rispetto alla capacità «clinica» che anticipa e governa il conflitto

Il DS è un dirigente di **una organizzazione a matrice mista**

Una organizzazione che declina in modo specifico parametri costanti e parametri variabili

- **Il curriculum è per antonomasia un processo con cadenze ripetute e a lunga durata (parametri costanti)**
- **I «progetti» si innestano trasversalmente con durate contenute e scadenze definite (parametri variabili)**

Il modello organizzativo necessita perciò di articolazioni di responsabilità (middle management) di gestione.

- **Aree di (possibile) definizione e impegno del middle management**
 - **La dimensione progettuale (project management)**
 - **La gestione organizzativa a parametri costanti (spazi, tempi, attrezzature)**
 - **La gestione della relazione educativa (orientamento, recupero, rinforzo, continuità)**
 - **La valutazione (sull'intera matrice valutativa) e il miglioramento**
 - **Il rapporto interno/esterno (sistema informativo, rendicontazione sociale, fund raising..)**
 - **I diversi coordinamenti del lavoro collettivo.**

Il DS: un profilo di ruolo «meticcio»

Leadership o management?

Aforismi

- **Il manager “sa fare le cose”**
- **Il leader “sa cosa va fatto”**
- **Il controllo della rotta appartiene al manager; indicare la rotta appartiene al leader.**
- **La leadership ha “sempre a che fare con il potere”: i modi con cui si gestisce il potere caratterizzano le miserie e le qualità della leadership.**

Leader si nasce o si diventa?

- **Teorie e scuole di pensiero**

- **Innatiste** (agli inizi della seconda rivoluzione industriale. La guida di un «grande processo» e di grandi masse produttive)
- **Situazionali** (nella fase matura e stabilizzata della seconda rivoluzione industriale. Prevale il compito di «manutenzione»)
- **Trasformazionali** (nella fase di passaggio alla «riconversione» produttiva, tecnologica e dimensionale. Oggi?)

- **Fattori determinanti la configurazione del leader**

- La relazione tra il leader ed i collaboratori
- La struttura del compito
- Il potere di posizione

Forse leader si diventa imparando, ma non è sicuro “quale” tipo di leader si impara ad essere.

Leadership e management: mescolare con cura...

	Management	Leadership
<i>Orientamenti</i>	Pianificare e gestire il budget, concentrarsi sul bottom line	Creare visione e strategia, guardare al futuro
<i>Scopi</i>	Organizzare e scegliere i collaboratori, dirigere e controllare, creare confini gerarchici	Creare una cultura condivisa fondata su valori comuni; sostenere la crescita dei collaboratori, ridurre i confini gerarchici
<i>Relazioni</i>	<i>Sistema</i> Dedicare attenzione agli “oggetti”; produrre/vendere beni e servizi, agire come capo.	<i>Cultura</i> Dedicare attenzione alle persone, ispirare e motivare i collaboratori, agire come <i>coach</i>, facilitatore, a servizio e sostegno
<i>Qualità</i>	<i>Potere di posizione</i> Distanza emotiva Esperienza Espressione verbale Conformismo Competenza	<i>Potere personale</i> Vicinanza emotiva Apertura Ascolto Coraggio Integrità
<i>Principi</i>	Uniformità, controllo, stabilità	Diversità, motivazione, discontinuità
<i>Risultati</i>	Mantenere la stabilità	Creare il cambiamento
<i>Metafore</i>	Cronaca Convergente	Racconto Divergente

Le caratteristiche della «direzione meticcia»: tipologie

Leadership

Orientamento alle relazioni

amicale
Laissez faire



Capobranco
carismatico



conformista
adattativo



inerte
conservativo

faber



Orientamento agli obiettivi

Management

Il profilo deontologico: i riferimenti costituzionali dell'operare pubblico

- **Art. 95 «... I Ministri sono responsabili collegialmente degli atti del Consiglio dei Ministri, e individualmente degli atti dei loro dicasteri...» (La P.A. è apparato servente della responsabilità politica?)**
- **Art. 97 «I pubblici uffici sono organizzati...in modo che siano assicurati il buon andamento e l'imparzialità dell'amministrazione...» La Pubblica Amministrazione è un corpo imparziale (neutralità e indipendenza della P.A.?)**
- **Art. 98 « I pubblici impiegati sono al servizio esclusivo della Nazione...» La Pubblica Amministrazione è al servizio dei cittadini? (al servizio della Nazione??)**
- **Art. 54 “..I cittadini cui sono affidate funzioni pubbliche hanno il dovere di adempierle con disciplina e con onore, prestando giuramento nei casi stabiliti dalla legge” (deontologia o spoil system?)**

I padri costituenti ci hanno lasciato l'onere di interpretare e bilanciare tali principi, in qualche caso non univoci, nella organizzazione concreta della Pubblica Amministrazione