

## **Ancora sulla leadership scolastica (ed altro..).**

**Franco De Anna**

Sono spesso intervenuto, anche in periodi meno sospetti di questo segnato dalle realizzazioni della Legge 107, sulla questione del profilo di ruolo del Dirigente Scolastico e sulle caratteristiche della leadership a livello di istituzione scolastica autonoma.

Spesso con qualche polemica rispetto ad elaborazioni che venivano proposte da più parti. Una buona sintesi si può trovare in un mio intervento su Pavone Risorse, dal titolo provocatorio che in realtà riprende un testo famoso sulla leadership, “Leader, giullari e impostori: a proposito di leadership nella scuola” ( <http://www.pavonerisorse.it/scuolaoggi/leadership.htm> )

La polemica (tanta) ed il dibattito politico (quello autentico scarso) che si sono sviluppati attorno alla Legge 107 e alla figura del Dirigente Scolastico han visto confrontarsi anche aspramente posizioni spesso poco meditate.

La polemica mi pare si vada attenuando al confronto con la realtà, e perciò mi permetto di proporre sinteticamente alcune mie ulteriori osservazioni dirette se non altro a chiarire alcune “semantiche”.

1. La leadership ha “sempre” a che fare con il “potere”. Come gestisce il potere, sia il rapporto con la sua fonte e più ancora con le persone e le strutture che deve “guidare” (leadership...guidare la flotta..) costituisce “la miseria e la nobiltà” di un leader, il suo fallimento o il suo successo, o anche semplicemente le sue caratteristiche.  
Alcuni costrutti molto in uso per descrivere la leadership di un Dirigente Scolastico (tipo: leadership pedagogica... leadership distribuita... leadership partecipata...) offrono elaborazioni interessanti, ma rispetto alla affermazione recisa di cui sopra mi ritornano un riflesso di “cosmesi” o di “anestetico opportunist” rispetto alle inevitabili tensioni e conflitti che accompagnano la gestione della leadership. (La gestione del potere)  
Un leader che sappia accortamente distribuire e delegare potere, sta in effetti esercitando il massimo del suo potere. Chi viene investito di responsabilità dovrà infatti fare comunque riferimento a lui che ne è la fonte.  
Del resto...Napoleone non diceva ai suoi uomini “Fate il vostro dovere!”; ma diceva “Uomini, c’è un bastone da maresciallo nello zaino di ciascuno di voi...!!”.
2. Sono spesso incline a pensare che, in certe elaborazioni, pure interessanti e suggestive, che riguardano i caratteri della leadership scolastica, spesso e da più parti si utilizzino categorie e costrutti appropriati e coerenti al campo della “Team leadership”.  
Ma un Dirigente Scolastico non è un “team leader”.  
In realtà è posto in capo ad una organizzazione che per numero di persone che vi operano e per complessità delle mansioni che esercitano, potrebbe essere equiparata ad una impresa di medie dimensioni (150 dipendenti) con un processo-prodotto ad alta intensità di lavoro e di un lavoro ad alta intensità individuale di competenza e professionalità.  
In oltre si tratta di una organizzazione che (allo stato attuale) ha un basso tasso di gerarchia. Un capo che in talune funzioni si configura come “primus inter pares”. (ripeto: allo stato attuale..).  
Ancora: è un dirigente responsabile del “prodotto finale” offerto ai cittadini come risposta ad un loro diritto fondamentale (l’istruzione). Dunque ha un rapporto diretto di responsabilità verso tale “mercato sociale” (mi scuso del termine) e la sua organizzazione e la sua figura hanno necessariamente una elevata “permeabilità sociale” alla domanda (articolazione dei bisogni/diritti, dinamica della comunità locale, ecc...)
3. Si tratta perciò di affrontare in modo specifico i caratteri di tale direzione. Faccio solo un esempio.  
Un Direttore Generale del MIUR, investe con le sue decisioni centinaia di migliaia di persone. Ma nel suo lavoro quotidiano entra in diretto contatto con non più di una decina (a differenza di un DS) e esercitando un tasso di gerarchia molto più elevato.  
Le sue decisioni hanno un “fall out” sociale amplissimo, ma la “permeabilità” diretta del suo ufficio è bassissima e mediata dalla “catena di comando”.

E' del tutto evidente che non ha senso generalizzare considerazioni relative alla leadership... Solo un approccio (ahimè..) subalterno ai paradigmi amministrativi (la formalità degli atti) può ritenere possibile fare rientrare in un medesimo "schema" la realtà effettuale di prodotti, processi, condizioni di esercizio della direzione, di carattere così diverso.

Il Dirigente Scolastico è l'unico "dirigente pubblico" che deve misurare la propria azione e la propria responsabilità con interlocutori istituzionali come il Collegio dei Docenti o il Consiglio di Istituto...

Dicevo sempre ai miei Presidi (scusatemi la nomenclatura vetero..) " un bravo Preside che sappia organizzare bene la sua scuola, non ha nulla da fare tutto il giorno... tranne che parlare con le persone..(collaboratori, docenti, genitori, studenti, amministratori locali, cittadini, imprese...)" la sua leadership si gioca in parte notevole sulla sua capacità di stare nella "conversazione" della comunicazione dell'organizzazione. E di governarne i "nodi" più che suggerirne i "contenuti" ("Leadership sottile" per dire come Gian Piero Quaglino) .

4. Nei quindici anni trascorsi dalla "fondazione" della autonomia e dal passaggio dei "presidi" alla dirigenza, si son scritti volumi sulle attribuzioni, le competenze, la professionalità del Dirigente Scolastico. Mai si è sviluppata una riflessione adeguata sulle competenze necessarie sia per selezionare che per valutare il personale. Qualche associazione ha rivendicato tale attribuzione in nome de " se mi valutate per come va la mia scuola allora fatemi scegliere i docenti...", Ma sempre non misurandosi da vicino sulle competenze necessarie proprio nell'esercizio della selezione del personale.

Solo in imprese artigianali o poco più, e comunque lontane dalla dimensione della complessità della organizzazione scolastica, la selezione del personale e la sua valutazione sono direttamente esercitate dal "capo".

Per classi dimensionali e complessità di processo/prodotto confrontabili, la selezione del personale trova fasi istruttorie ed operative come attribuzione di una specifica articolazione organizzativa (la Divisione Risorse Umane..) nella quale si esercitano professionalità competenti e strumentazioni tecnico scientifiche adeguate.

Connetto insieme selezione del personale e valutazione di quello in servizio non perché siano la medesima cosa, ma perché spesso almeno nell'impresa sono attività e professionalità con tratti e contenuti "confinanti" e in qualche aspetto sovrapposti. Certamente si tratta comunque di attività ad alto contenuto professionale e tecnico scientifico, ovviamente se riferite a professionalità o a ruoli organizzativi complessi paragonabili alla docenza.

Come ovvio la responsabilità finale di provvedimenti che abbiano conseguenze (assunzioni, premi, sanzioni, sviluppi di carriera, benefit vari...), in qualunque organizzazione tocca sempre al "capo". Ma la sua decisione è supportata da un lavoro istruttorio che usa una strumentazione varia e complessa (suggerisco lettura di un vecchio libro come "Donnarumma all'assalto" di Ottiero Ottieri che fece il selezionatore del personale nella mitica Olivetti di Adriano Olivetti).

Da tutto quanto sopra emergono alcune riflessioni relative alla fase che stiamo attraversando, in applicazione della Legge 107, e che rinforzano ulteriormente alcune preoccupazioni nella fase applicativa.

- a. Non mi interessa qui discutere la maggiore o minore fondatezza e condivisione dello "spostamento" dell'attenzione della Legge verso la figura del Dirigente Scolastico. Una opposizione spesso "frustrata e ringhiosa" ha condensato la sua polemica su metafore come il "preside sceriffo"..., "il boss...", "l'uomo solo al comando...". Ne comprendo le ragioni, ma mi paiono francamente fuori bersaglio. O meglio: mi pare come i cattivi cacciatori che sparano a pallettoni su un muro e poi disegnano il bersaglio attorno ai fori lasciati dalle pallottole e dicono "che mira..!!".

Il fatto fondamentale è che, condivisibile o meno che sia questo "spostamento" di attribuzioni al Dirigente Scolastico, necessiterebbero di una profonda revisione i caratteri

professionali, le attribuzioni di responsabilità, di assetto della “macchina organizzativa” del contesto/contorno istituzionale (vedi Organi di Gestione) entro il quale si esercita la funzione dirigenziale.

Altrimenti è come mettere la carrozzeria di una Ferrari su una Panda.

E, fuori da ogni equivoco che la metafora può suggerire, non si tratta di “adeguate formulazioni della norma”, ma di riconversioni non semplici di professionalità, di cultura organizzativa, di modelli e valori professionali, di esplorazione di professionalità nuove e mai praticate (per tutte la selezione e valutazione del personale).

Basti pensare alla stagione di intensa formazione (e si pensi al valore della ricerca di Piero Romei) che caratterizzò il passaggio dei Presidi alla Dirigenza. Dovremmo impostare una analoga stagione di impegno..

Credo anche che una opposizione intelligente e attenta debba esplorare tale versante.

Purtroppo guardo con apprensione (dato il mio passato) anche ad una attenzione sindacale che sembra plasmarsi, come uno stampo, sul primato della “logica amministrativa” della controparte e riconfigurare una giuridicizzazione (ricorsi, referendum..) dello strumento fondamentale del sindacato che sarebbe la contrattazione sulla organizzazione e sul contenuto reale del lavoro rappresentato e del suo valore. Basterebbe, come esempio, il fatto che si sia voluta una “collegialità” dell’organismo valutatore, senza e prima di chiedersi quali competenze sarebbero necessarie per esercitare davvero tale funzione. Salvo proporsi il quesito (fondamentale!!) se si tratti di un “collegio perfetto” (!!).

- b. Che i fautori politico amministrativi e i sostenitori della legge 107 abbiano disinvoltamente sorvolato sui cambiamenti istituzionali e professionali reali che uno “spostamento” del ruolo del Dirigente Scolastico comporta/erebbe mi lascia francamente perplesso e dubbioso.

E’ possibile che si tratti di una effettiva sottovalutazione della portata tecnico-scientifica che è implicata in una investitura di tale rilievo sul Dirigente Scolastico.

Ma è anche possibile che si tratti in realtà di una “copertura” mistificante di una effettiva operazione di ri centralizzazione del comando e del modello amministrativo, rispetto alle prospettive aperte dalla autonomia e sacrificate progressivamente lungo un decennio di transizione incompiuta.

Il Preside sceglierà il personale (questo il messaggio: ma in realtà si tratta di poca cosa..) ma preconditione è che il POF verrà filtrato/“controllato” dall’USR. (Chissà con quali competenze di merito gli uffici analizzeranno i POF...).

Naturalmente è anche possibile che si tratti di entrambe le cose insieme: insufficienza tecnico scientifica su alcune problematiche (una occhiata alla composizione di quell’organismo che, non si sa perché, si chiama “start up”, e che a livello di Ministero si occupa del Sistema Nazionale di Valutazione forse potrebbe dare ragione di alcune “semplificazioni” tecnico-scientifico-politiche); mescolata ad una mistificazione politica che chiama “potenziamento della autonomia” una effettiva ricentralizzazione della gestione del sistema di istruzione.

Ma ahimè, come sempre tra la luna e il dito chi fa opposizione ringhiando frustrato non sa mai cosa guardare.

Devo ancora misurarmi con una decisa e piena presa di posizione di tanti oppositori, per l’autonomia e il suo sullo sviluppo fondato sulla “padronanza” effettiva dei fattori della “produzione” del servizio (risorse, personale, organizzazione) superando l’incastellatura formale e burocratica del Diritto Amministrativo che viene invece utilizzata largamente come bastione difensivo.

Certo così si contrasta l’avversario, ma in chiave permanentemente difensiva, passo passo all’indietro, e non si fa un passo in avanti non solo nelle condizioni di lavoro ma anche nella qualità del servizio di formazione e nella risposta alla fruizione di un diritto di cittadinanza.

Eppure ci sarebbero questioni di fondo che è urgente non dico risolvere, ma almeno affrontare nella dialettica politica e culturale. In sintesi.

- La revisione, riformulazione riconversione del “profilo di ruolo” del Dirigente Scolastico, sia in termini di ridefinizione normativa, sia di ridefinizioni contrattuali come accennato più sopra.
- Rielaborare l’insieme degli impegni professionali e delle competenze in relazione all’intera e complessa problematica messa in moto dalla sia pure contraddittoria e parziale costruzione del Sistema Nazionale di Valutazione. Dirigenti, scuole, docenti, si impegnano in nuovi compiti, si misurano con competenze inusuali, affrontano dinamiche organizzative nuove, sperimentano strumenti cui necessitano miglioramenti e/ristrutturazioni. Non ci può limitare a dire che “ci vorrebbe ben altro..”. Proviamoci a costruire proposte.
- Affrontare drasticamente la questione degli organi di governo della scuola. E’ inutile e improduttivo continuare a rimescolare parole e concetti che avevano fondamento 40 anni fa in altra fase storica e sociale. E per altro e già allora erano “difettose”. Si pensi alla differenza semantica tra “gestione sociale” e gestione collegiale”. La prima fu troncata sul nascere e la seconda è andata via via mortificandosi in rituali sempre più insignificanti mano a mano che la dinamica sociale verso la scuola si è affievolita. I connotati “corporativi” e chiusi della gestione collegiale si sono fatti sempre più evidenti. Si salvano buone pratiche condotte non ostante l’orpello di feticci di “democrazia”. Si pensi che il tasso di partecipazione elettorale alla formazione dei Consigli di Istituto è inferiore al 20%. Possiamo continuare a indicare in tali organismi la distinzione tra “responsabilità politica” (il Consiglio) e responsabilità gestionale (il Dirigente)? Una vera e propria mistificazione.
- Una organizzazione di complessità dimensionale e di prodotto/processo (si pensi a istituti comprensivi che vanno dall’infanzia alla secondaria superiore e che superano abbondantemente i mille allievi..), non può rimanere vincolata ad una dimensione di “organizzazione piatta”: un dirigente ed una comunità di pari. Ha bisogno di strutturarsi, di ridefinire un quadro di responsabilità, compiti, e, perchè no? Gerarchie. Uscire dalla estemporaneità di un Collegio che decide tutto (altro feticcio: la “democrazia del Collegio. Ciascuno esamina con onestà le dinamiche reali che presiedono alla decisionalità del proprio Collegio, e non potrà che riconoscere il feticcio). Ciò significa articolare compiti, figure, sviluppi di carriera, forme di remunerazione o comunque di riconoscimento. Configurazioni giuridiche e contrattuali da definire e consolidare.
- Lo sviluppo dell’autonomia come capacità effettiva di esercitare “padronanza” sulle risorse organizzative, richiede non tanto un esercizio di potestà di “assunzione e scelta del personale” da parte del Dirigente. (vedi sopra). Ma certamente necessita di flessibilizzare sia le condizioni di utilizzazione del personale nella scuola, sia le declaratorie di classificazione, le tassonomie: Classi di concorso, classi, cattedre, sviluppo di tempi e spazi organizzativi. Altrimenti, per stare a ciò che accade in questi giorni, decliniamo il degradare concettuale e la deriva semantica tra “organico funzionale” e “organico aggiuntivo”; e a fronte di ciò che accade sul campo finiremo in realtà per declinare l’ “organico disponibile”. Quali che siano i progetti del PTOF. Alla faccia dello sceriffo...

Come si vede cose non semplici. E, soprattutto, una problematica complessa che richiede esplorazioni plurime: certamente il profilo normativo, e cercando di limitare i danni dell’approccio tradizionale, subalterno al formalismo del Diritto Amministrativo.

Ma anche e soprattutto sfide culturali anche complesse e dure da rielaborare. Si tratta infatti di ristrutturare anche profondamente gerarchie di valori, schemi mentali e professionali, certezze derivate dalla consuetudine sia pure rivestita da “diritto”, modelli professionali consolidati ma che non hanno più rapporto con la realtà (che ne dite per esempio di riproporre una antica parola d’ordine come quella del “ruolo unico docente” considerando le differenze solo come “funzionali”, ma non gerarchiche e ipotizzando scambi e possibilità di percorsi verticali, e in tutte le direzioni dell’impegno dei docenti? Potremmo partire dalla permeabilità tra gli ordini compresi in un

Comprensivo... così potremmo dare configurazione reale a una istanza che rischia di rimanere esortativa, come il curricolo verticale. Ma è solo un esempio).

Un impegno culturale che dovrebbe investire le responsabilità di tutte le forme della "organizzazione culturale" del mondo della scuola: dal sindacalismo, all'associazionismo di carattere generale, alle diverse aggregazioni collettive specifiche.

Questa è la sfida vera. E ha i tempi lunghi di una generazione professionale.