

IL DIRIGENTE SCOLASTICO: TRA IDEALTIPI E PROFILO DI RUOLO.

Per iniziare: avvertenze

In questi anni e per opera di autorevoli esperti, sono state coniate interessanti proposizioni sulle caratteristiche e i ruoli che ha/dovrebbe, può/ potrebbe interpretare il Dirigente Scolastico. Il repertorio di aggettivazioni e di metafore è assai esteso: le più utilizzate qualificano il DS come interprete di leadership “didattica”, “pedagogica”, “condivisa” e “distribuita”. Finanche “democratica”.

Le metafore sono ovviamente preziose: innescano collegamenti, aprono orizzonti. Ma hanno bisogno di essere ricondotte (“falsificate”) in rapporto alla faticosa analisi determinata della realtà, proprio per estrarne effettivamente i potenziali di innovazione.

Il rischio è, altrimenti, di rinviare da una metafora all'altra. Da un aggettivo fascinoso ad un altro, ma trascurando il “sostantivo”.

Capita per esempio (certo non nella discussione con gli autorevoli esperti, ma spesso in contesto scolastico...) di sentire utilizzare indifferentemente i termini di leader e di manager, quasi fossero sinonimi.

E poiché il titolo di questo contributo dice esplicitamente di “manager”, puntualizzo immediatamente la distinzione, anche usando una definizione “banale”.

Il Manager “sa fare le cose”. Il Leader “sa cosa va fatto”. Il Leader segna la rotta e vi guida la flotta. Il manager pilota la nave lungo la rotta definita. (Si veda etimo dei due termini)

Come ovvio, poiché si sta parlando di ruoli e persone in una organizzazione, le polarizzazioni definitorie sono utili proprio come lenti degli occhiali per guardare ad essi. Nella realtà i due caratteri (leadership e managerialità) si combineranno diversamente ed in dosi differenziate nel lavoro delle persone nell'organizzazione.

E di tale “combinazione specifica” si gioverà l'organizzazione, nella istanza fondamentale di “avere la persona giusta al posto giusto”.

La “combinazione specifica” di leadership e di management ¹dovrà connettersi infatti ai caratteri specifici della interpretazione della funzione di direzione. (Vedi quadro seguente)

	Management	Leadership
Orientamenti	Pianificare e gestire il budget, concentrarsi sul bottom line	Creare visione e strategia, guardare al futuro
Scopi	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
Relazioni	<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
Qualità	<i>Potere di posizione</i> Distanza emotiva Esperienza Espressione verbale Conformismo Competenza	<i>Potere personale</i> Vicinanza emotiva Apertura Ascolto Coraggio Integrità
Principi	Uniformità, controllo, stabilità	Diversità, motivazione, discontinuità
Risultati	Mantenere la stabilità	Creare il cambiamento
Metafore	Cronaca Convergente	Racconto Divergente

¹ Quaglino G. Ghislieri C. *Avere leadership*, Raffaello Cortina, Milano, 2004. Per l'intera problematica leadership versus management si veda Quaglino G.P., *Psicodinamica della vita organizzativa*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 1996; Quaglino G.P., *Leadership, nuovi profili di leader per nuovi scenari organizzativi*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 1999; Kets de Vries M., *Leader, giullari e impostori*, Raffaello Cortina Editore, Milano 1994; Kets de Vries M., *L'organizzazione irrazionale – la dimensione nascosta dei comportamenti organizzativi*, Raffaello Cortina Editore, Milano 2001

Tale combinazione dei diversi caratteri citati nella interpretazione del singolo Dirigente ha una dimensione *idiografica*: non può essere elencata e definita *normativamente*. Nella norma, valida *erga omnes*, non può che esserci tutto quello che non può non esserci. E dunque il massimo dei caratteri della leadership e il massimo dei caratteri del management.

Il Dirigente che si descrive in tal modo è contemporaneamente “un aquila” (leader) e un “cavallo” (manager). Cioè un mito, come Pegaso.

Il Dirigente, nell’esercizio reale di tali caratteri li ricomporrà diversamente sia per tratti di personalità, sia per competenze specifiche. E il suo “ruolo” nella organizzazione dipenderà da tale specifica combinazione.

Occorre ricordare che un Dirigente ha sempre a che fare con il “potere”. E le diverse modalità di gestione del potere qualificheranno nobiltà e miseria di interpretazione della dirigenza. Negare la dimensione del potere è solamente un alibi o un palliativo.

Napoleone Bonaparte era certamente un grande leader... ed era anche capace di esercitare la leadership in termini “distribuiti” (come si ama dire...). Ricordate l’esortazione di Austerlitz? Non “ubbidite!” ma “uomini c’è un bastone da maresciallo nello zaino di ciascuno...”. Ma era anche un buon manager per quanto riguarda l’artiglieria... sulla cavalleria invece aveva bisogno della competenza di altri... Anche in tal caso è il mix di caratteri che disegna la qualità del Dirigente e la sua “appropriatezza” con le caratteristiche dell’organizzazione di cui è responsabile.

Sandokan è timoniere perfetto, ma in genere si limita a decidere la rotta. Si mette al timone solo in caso di emergenza e di pericolo...

Il “ruolo” all’interno di una organizzazione non è una definizione formale di compiti e di competenze. (Quello che prescrive “la norma”).

Il “ruolo”, nella sua materialità, è “ciò che l’organizzazione si aspetta da te...”. Dunque, è strettamente legato ai caratteri specifici della organizzazione stessa.²

E da qui occorre partire per sviluppare il tema del DS come “Manager Pubblico”.

Le coordinate del ruolo del Dirigente Scolastico come dirigente pubblico

Di seguito si elencano i tratti essenziali della sua fisionomia rispetto al lavoro e alla operatività della scuola.

Il DS è un “dirigente pubblico”.

Il DS è un “dirigente pubblico” responsabile di una “strategia pubblica” a titolarità concorrente.

Il DS è un dirigente di una organizzazione che produce servizi alla persona.

La sua attività è di direzione di una organizzazione che produce un servizio che fa riferimento ad un diritto di cittadinanza. È dunque orientata “alla domanda”. È responsabile del prodotto finale in rapporto alla domanda

Il DS è dirigente di una organizzazione a elevatissima permeabilità sociale.

L’orientamento alla domanda è per la scuola molto accentuato, sia perché fa riferimento all’universo delle nuove generazioni, sia perché l’impatto sociale è mediato da “protocolli” mediamente a bassa composizione tecnica (a differenza per esempio della Sanità).

Il DS è un dirigente di una organizzazione ad alta intensità di personale e a basso tasso di gerarchia.

Le interpretazioni della leadership (o l’orientamento alle persone) hanno, per il DS una rilevanza particolare.

Il DS è un dirigente orientato al “prodotto”.

² Per una analisi determinata si veda di Massimo Cerulo “Gli equilibristi” a cura della Fondazione Agnelli. Una ricerca sul campo con la metodologia shadowing

Rispetto al quadro della dirigenza dell'Amministrazione scolastica, i DS rappresentano il *management di prodotto* legato alla linea di produzione ("leader pedagogico" con altre parole?) mentre le altre figure dirigenziali sono legate all'amministrazione ed alla gestione finanziaria. (Per usare una metafora industriale è "ghidella", non "romiti")

Il DS è un professionista le cui funzioni non sono complessivamente "ordinabili".

Come dirigente di una unità "produttiva" autonoma, ed essendo responsabile complessivo di un "prodotto finale" e non di un ufficio o di un segmento di procedura amministrativa, non è reperibile/definibile un "mansionario" preconstituito formalmente.

Il DS è un professionista il cui profilo ha un elevato contenuto deontologico.

Il "prodotto" di cui è responsabile è in realtà un "rapporto". Non è "stoccabile" o immagazzinabile. Il prodotto si consuma nel suo stesso "farsi", ed è riferito ad un diritto generale di cittadinanza. Non è interpretabile se non in un quadro di "valori".

Si esplicitano in particolare alcune di tali caratteristiche.

Il DS è un dirigente pubblico

L'affermazione ha una sua ovvietà apparente che cela problematica assai complessa. La "filosofia" della "direzione pubblica" è tutta contenuta nel suo "postulato" fondativo dichiarato nel secondo comma dell'art.1 del DLGS 165/2001.

"Per amministrazioni pubbliche si intendono tutte le amministrazioni dello Stato, ivi compresi gli istituti e scuole di ogni ordine e grado e le istituzioni educative, le aziende ed amministrazioni dello Stato ad ordinamento autonomo, le Regioni, le Province, i Comuni, le Comunità montane, e loro consorzi e associazioni, le istituzioni universitarie, gli Istituti autonomi case popolari, le Camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura e loro associazioni, tutti gli enti pubblici non economici nazionali, regionali e locali, le amministrazioni, le aziende e gli enti del Servizio sanitario nazionale, l'Agenzia per la rappresentanza negoziale delle pubbliche amministrazioni (ARAN) e le Agenzie di cui al decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300 "

Con questa affermazione "normativa" viene costituito un insieme di organizzazioni assai diverse tra loro se le consideriamo dal punto di vista dei loro caratteri funzionali, degli scopi, delle dimensioni operative, del contenuto concreto della loro operatività

Si afferma *l'omogeneità del disomogeneo* attraverso un articolo di legge. Tutto il resto (regole, quadri di riferimento, inquadramenti del personale) deriva da tale istanza di astratta e assiomatica omogeneità. Così si individua il "funzionario" non il "dirigente".

Effetto paradossale: la specificità "materiale" identitaria di ciascun elemento dell'insieme diviene terreno di "eccezione" rispetto ad una omogeneità artificiosa e artefatta affermata nella forma della norma. Così è per i Dirigenti Scolastici (e non solo).

Sottolineo altro singolare paradosso: nel sistema di istruzione si concentra circa il 32% dei dipendenti statali; nei Ministeri il 5% (si vedano i dati della Ragioneria Generale dello Stato). Per contro i Dirigenti Scolastici sono circa il 21% dei dirigenti dello Stato, ma di questi ultimi il 40% sono ufficiali dell'esercito, e 16% ufficiali di polizia. Il resto, i dirigenti della PA in senso stretto, sono assoluta minoranza,

Il paradosso dunque è che si adotta questa assoluta minoranza come "paradigma", e si considerano "eccezioni" quelle che caratterizzano la grande maggioranza delle figure dirigenziali. Rammento che in realtà tutto ciò ha una storia, che, come sempre accade, muove il suo pendolo con oscillazioni spesso così ampie che pare fermo.

Alla fine degli anni '70, un rapporto sulla Pubblica Amministrazione (Massimo Severo Giannini) metteva drammaticamente in luce la ingovernabile eterogeneità di enti, soggetti pubblici, rapporti lavorativi ecc... La cosiddetta (allora..) *jungla* del Pubblico Impiego.

Da quelle istanze di razionalizzazione del comparto, prese alimento l'iniziativa per la riunificazione e razionalizzazione della "macchina pubblica" che culminò, nel 1983 con la cosiddetta "legge quadro del Pubblico Impiego" (Legge 93/1983)

In contemporanea ai lenti dispositivi giuridici si sviluppavano processi materiali di altrettanta significatività storica: la crescita delle strutture del welfare (la costruzione del sistema sanitario, la dinamica quantitativa della scuola e dell'università con incrementi occupazionali significativi) e la territorializzazione dei servizi (il processo costitutivo delle autonomie regionali, lo sviluppo dell'Assistenza nelle deleghe al sistema delle autonomie). Quanto a dire si muoveva il processo opposto verso la determinazione delle "specificità" legate ai diversi comparti del welfare e alla "produzione" dei servizi corrispondenti, necessariamente alimentati da professionalità, tecniche, forme organizzative assolutamente specifiche.

Si poneva così l'esigenza di interpretare una fondamentale distinzione tra Pubblica Amministrazione il cui operato è destinato a formulare "atti giuridici" (la Pubblica Amministrazione tradizionale con funzioni autoritative), e la "produzione pubblica" di servizi alla fruizione dei diritti (sociali) di cittadinanza: dalla Sanità all'istruzione. Cioè la logica del formalismo del Diritto Amministrativo versus la logica "economica" della "produzione" reale. Tappe significative di tale itinerario la Legge 59/97 (Bassanini) e, per quanto attiene alla scuola, la sua applicazione con l'autonomia delle istituzioni scolastiche.

Una oscillazione del pendolo della Storia che culminò con la riforma del Titolo V della Costituzione (il cui contenuto, per altro, ha ricevuto recente conferma della volontà popolare con referendum...)

Sotto questo profilo il DLGS 165/2001, con il suo postulato formalmente unificante, è un "*parto ritardato*" di una stagione storica precedente.

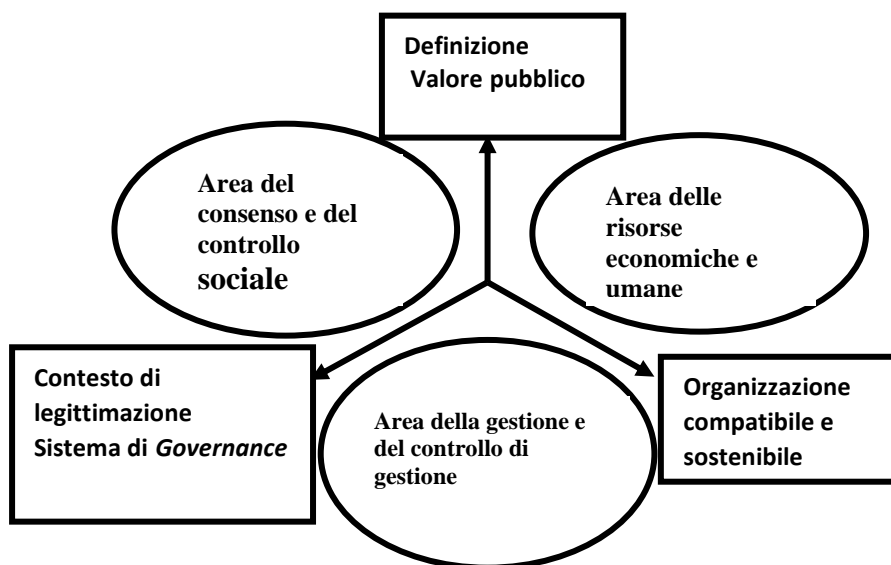
O, se si vuole, la testimonianza di incapacità politica e tecnica di governare una macchina pubblica a cui la Storia e i cittadini chiedono di produrre servizi, non o non solo "pratiche" o "atti" amministrativi. (Naturalmente ciò che chiede la burocrazia pubblica è "altro")

L'etichetta di "Dirigente pubblico" oltre che il richiamo costituzionale (necessario) a "disciplina e onore" nulla dice sulle caratteristiche intrinseche del lavoro del DS. Per rintracciarle occorre misurarsi, appunto, con la specificità della organizzazione e della produzione del servizio di cui è responsabile.

Il DS è un "dirigente pubblico" responsabile di una "strategia pubblica" a titolarità concorrente.

Per descrivere cosa sia una "strategia pubblica" e quali compiti sottenda l'esserne responsabile si propone lo schema seguente. La "strategia pubblica" è qui rappresentata da tre assi: la definizione del "valore pubblico" da produrre per i cittadini, l'organizzazione compatibile con tale valore e sostenibile, il "contesto di legittimazione" che comprende sia l'insieme di norme e regole, sia i meccanismi del consenso e della partecipazione della cittadinanza.

La strategia pubblica



Lo schema ha una buona “portabilità” a diversi livelli sia generali/nazionali che locali e di singola organizzazione. Dal Ministero alle istituzioni scolastiche, nei loro riferimenti operativi.

La sua interpretazione richiede alcune precisazioni fondamentali

- a. La declinazione dei tre assi deve essere per il possibile contemporanea: una buona definizione del valore pubblico e una organizzazione insufficiente (risorse e lavoro..) comportano il fallimento; esattamente come una buona definizione del valore, risorse sufficienti, ma assenza di consenso; ma al fallimento giunge anche un grande consenso, risorse sufficienti ma inconsistente definizione del valore pubblico (La storia della scuola è ricca di esempi di tutte le combinazioni)
- b. La definizione del valore pubblico coinvolge sia il livello “politico” (l’interpretazione di quale sia il bene dei cittadini da parte degli eletti) sia il livello amministrativo e cioè la responsabilità della “produzione” e della operatività conseguente alla prima definizione. La distinzione e articolazione tra responsabilità di indirizzo (politiche in senso lato) e responsabilità operative (gestione in senso lato) si riproduce in realtà ad ogni livello della organizzazione pubblica. Singola scuola compresa. (vedi Organi Collegiali)
- c. La produzione di servizi complessi ai diritti di cittadinanza (dalla sanità alla scuola) è in genere legata a “titolarità plurime” sia politiche che amministrative. Il che rende cruciale il passo della “definizione del valore pubblico” come risultato di un efficiente modello di *governance* (governo misto, a titolarità plurima). Per stare alla scuola ciò coinvolge almeno tre soggetti: Stato (Ministero); Regioni (sistema Enti locali); Istituzioni scolastiche autonome (si veda art. 117 Cost.).

L’effettivo funzionamento e la produttività di un modello di *governance* efficace nella definizione comune del “valore pubblico” è probabilmente il fattore più difettoso delle realizzazioni relative all’istruzione a partire dalla Autonomia Scolastica (si veda la funzionalità della Conferenza Unificata in proposito...). Un percorso attraversato da contraddizioni, limiti, oscillazioni (per usare eufemismi) che spesso hanno contrapposto i titolari della politica pubblica invece di promuovere comuni definizioni di valore.

Il quadro così delineato segna il perimetro dell’esercizio del lavoro e delle responsabilità del DS come responsabile della strategia pubblica.

Le tre aree definite tra gli assi indicati costituiscono altrettanti quadri di impegno del DS: dalla gestione delle risorse alla cura del consenso e della partecipazione dei cittadini, alla interpretazione del “valore pubblico” nel contesto operativo di riferimento, alla cura e gestione del personale.

Utilizzando il medesimo schema, agli assi della strategia pubblica e alle aree di impegno e lavoro del DS, è stato iscritto un repertorio di obiettivi della sua azione complessa.

Strategia pubblica e repertorio obiettivi del Dirigente Scolastico



Ad una analisi interpretativa attenta non sfuggirà che a tali aree e al repertorio di obiettivi si rapportano sostanzialmente e coerentemente anche i tentativi di descrizione formale del “profilo di ruolo” utilizzati per la valutazione dei dirigenti stessi.³

Il Dirigente Scolastico e i caratteri dell'organizzazione

Alcune considerazioni sono sintetizzate nella elencazione di un paragrafo precedente (le coordinate del ruolo). Qui se ne sviluppano solo elementi essenziali.

I caratteri di una organizzazione possono essere analizzati utilizzando due grappoli di fattori: i “parametri” di funzionamento e il “legami” che operano nel definire l'identità organizzativa.

Si possono distinguere organizzazioni a “parametri costanti” e a “parametri “variabili”. Le prime sono basate sul primato delle procedure e della loro scansione e ordinabilità algoritmica che le riproduce costantemente nel tempo. Esempio emblematico la Pubblica Amministrazione.

Le seconde sono caratterizzate da un funzionamento “per progetti ed obiettivi” (i dispositivi organizzativi variano). Esempio estremo sono le “start up”, dove l'organizzazione coincide con il progetto/obiettivo

L'altro insieme di fattori di classificazione delle organizzazioni sono i “legami organizzativi” che operano tra le persone il cui lavoro dà vita alla organizzazione. Come noto si distinguono in legami “forti” e legami “deboli”. Attraverso i primi si guarda alla organizzazione come ad una macchina (un orologio...) con ingranaggi che si connettono e trasmettono il moto reciproco con precisione e determinatezza. Tale organizzazione ha una buona resistenza allo scambio energetico e agli urti. Ma non è “adattabile”.

Una organizzazione “a legami deboli” è come un organismo biologico. Ha una bassa resistenza agli urti ed allo scambio energetico (un uovo ad alta temperatura diventa sodo); ma ha capacità di adattamento e di evoluzione.

La prima ha un “codice definito” e costante, i rapporti tra i membri di tale organizzazione si rifanno a un “organigramma” e al Manuale Operativo. La seconda ha un codice ridondante e variabile (adattamento evolutivo). Il riferimento è la “cultura organizzativa” (l'insieme dei valori, dei linguaggi, dei significati) elaborata e scambiata tra le sue componenti.

Si potrebbero caratterizzare le forme organizzative sulla base di questi quattro fattori: parametri costanti/variabili e legami forti deboli.

Per esempio, un “club” è una forma organizzativa che fissa in modo “identificativo” gli appartenenti ed il ruolo che essi vi svolgono. Una “accademia” determina in modo rigorose i criteri di accesso ma le forme organizzative sono flessibili. Una squadra di rugby ha certamente ruoli definiti, ma in certe occasioni (la mischia) esse si scambiano e ricombinano... Così un centro di ricerca, per esempio di scienze cognitive, rimescola competenze (ruoli) di diverso tipo, ma i compiti sono definiti rigorosamente.

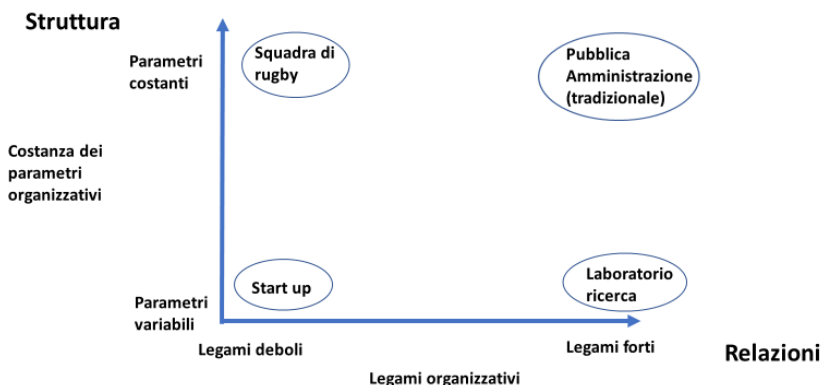
Tutto ciò in termini di modelli e di classificazioni per tipologie prevalenti.

Come ovvio la fisionomia e le caratteristiche di una organizzazione reale saranno determinate dal mix di “legami” e fattori. Solo per rinforzare tale principio si veda lo schema seguente, e ci si provi a fare l'esercizio di lettura reale suggerito.

Quasi superfluo sottolineare che, al di là delle definizioni formali e normative (le mappe), la realtà di una organizzazione è determinata dalle specifiche combinazioni e caratteristiche (il paesaggio). E di conseguenza il ruolo realmente esercitato nel suo quotidiano lavoro da parte del Dirigente della organizzazione specifica avrà conseguenti caratteri determinati e specifici

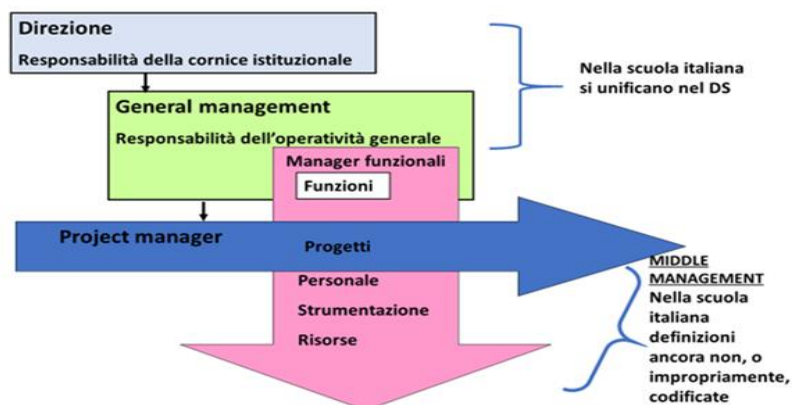
³ De Anna, F. “Valutare i Dirigenti della scuola: strumenti, metodologie, sfide culturali” Casa Editrice Spaggiari, Parma, 2006

L'organizzazione scolastica i suoi istituti e articolazioni: dove collocare la (mia) scuola?



Ovviamente in una scuola vi saranno procedure produttive-esecutive che rimandano a legami forti e a “organigrammi” (più o meno appropriati), per esempio una gran parte (non tutto) del lavoro amministrativo. Al contrario i legami deboli (linguaggi, valori, significati, cultura organizzativa) rappresentano la condizione appropriata del lavoro formativo, di ricerca e progettazione educativa, di collegialità della programmazione. La matrice organizzativa della scuola può essere rappresentata come nello schema

L'organizzazione della scuola: una “matrice mista”



Nel carattere misto della matrice si riflette anche la composizione specifica dei tratti di management e leadership che alimentano il ruolo del Dirigente Scolastico: il primo lungo il flusso verticale/procedurale (la scuola come parte della Pubblica Amministrazione), il secondo lungo l'inserzione trasversale della progettualità (la scuola come “ente pubblico” autonomo) Tale “parallelismo” è però non esauriente e soprattutto in via di tendenziale trasformazione. Solo un esempio, ma significativo.

La “progettualità” della scuola interpretata alla nascita della autonomia, era alimentata da un modello, almeno “intenzionale”, di finanziamento di carattere *budgetario*. (Ricordare “il capitolone”. Una ipotesi di aggregare i finanziamenti in una unica voce, assegnando alla istituzione autonoma le scelte di impegno e ripartizione... una idea rimasta in gran parte incompiuta... e per molti motivi. Di alcuni *il tacere è bello...*).

Oggi accanto a risorse (ingenti) in parte dominante non gestite dalla scuola (retribuzioni del personale), si stanno affermando forme di finanziamento legate a procedure di “bando” o di “progettualità” (si pensi ai PON), che implicano una declinazione “a parametri variabili” anche degli adempimenti amministrativi un tempo legati a procedure definite, continue, costanti e consolidate nel tempo e nella organizzazione del lavoro.

Si potrebbe naturalmente discutere sulla “interpretazione” adottata dal MIUR sul “bandismo”, che estende alla scuola e a budget contenutissimi regole previste per “bandi” pubblici di ben altra consistenza, oppure se è sensato che la gestione PON possa/debba essere semplicemente “trasferita” sui compiti delle Segreterie delle scuole, organiche e strutturate per altre procedure.

Ma rimane il fatto che la stessa “managerialità” così si complessifica rendendo attuale e oggettivamente fondata la questione che si usa indicare come quella del “middle management”.

Anche in tale caso un problema reale nominato in modo improprio: in realtà riguarda sia funzioni di management intermedio (la gestione più complessa della macchina) che funzioni di team-leadership (la gestione più complessa della dimensione progetti/obiettivi)

Pur avendo affrontata da anni tale questione (dalle “funzioni-obiettivo”, alle “figure di sistema”) non si è ancora trovata una fondazione stabile, strutturale, che venga riconosciuta per esempio come progressione di carriera e di mobilità interna al sistema, delle “figure intermedie”. Un problema aperto che condiziona anche il “profilo di ruolo” reale del Dirigente Scolastico

Nel dettato formale l’organizzazione scolastica è ancora “un Dirigente e un gruppo di pari”, e in alcuni contesti operativi (vedi Collegio) in realtà un *primus inter pares*.

Infine, vi è da rimarcare che, pur nella complessificazione dei processi, della composizione tecnica del lavoro, della rilevanza delle attrezzature tecnologiche, quella della scuola rimane strutturalmente una organizzazione fondata sul “lavoro vivo”, e con una elevata intensità di lavoro rispetto al “capitale.”

Come in tutte le organizzazioni con tale caratteristica, acquistano rilevanza le specifiche “personali” del lavoro (cioè i livelli di personale autonomia operativa: quelli dei docenti sono strutturalmente elevati, per quanto si possano temperare nella dimensione collegiale. Non sono “ordinabili”, “mansionabili”).

La gestione del personale (del lavoro scolastico, dei suoi protagonisti) diventa perciò un elemento fondamentale nel definire i caratteri della Dirigenza. E in parallelo un fattore fondamentale della declinazione specifica dei tratti di leadership e di management nel definirne il ruolo reale. (Si veda esempio citato di Napoleone Bonaparte).

Rispetto ad alcune suggestioni che sottolineano la “centralità” della dimensione della gestione delle persone nel lavoro del Dirigente Scolastico, occorre però ricordare che non può essere configurato come un “*team leader*” (spesso così si fa in tanti corsi di formazione).

Un Dirigente Scolastico è responsabile di una organizzazione con 100-200 (in certi casi oltre) lavoratori. Un bilancio che va dai tre a sette milioni di euro annui (se comprendiamo le retribuzioni). Non è un *team leader*, e neppure il capo di una “comunità”. È il responsabile di una piccola-media impresa, e il responsabile “finale” e “immediato” di un servizio al diritto di istruzione dei cittadini presenti nel contesto di riferimento operativo.

Il carattere di quella impresa (intensità del lavoro vivo, autonomia operativa dei singoli, basso tasso di gerarchia) fa del rapporto con il personale un elemento fondante dell’esercizio della direzione (le retribuzioni sono “date” ma l’organizzazione del lavoro al quale corrispondono è campo della autonomia. Dunque, essa è, strutturalmente, campo di responsabilità rilevante ed essenziale). Altro, invero, è il riconoscimento normativo formale.

Ma proprio tale contraddizione tra norma e realtà dei processi è fonte di grandi problemi per l’organizzazione della scuola

Perciò il DS non è un *team leader*. Sarebbero necessarie altre elaborazioni, in gran parte in sospeso per assenze/incongruenze della politica pubblica per l’istruzione. (E delle norme del Diritto Amministrativo)

Potremmo dire, comunque, che il DS deve porre la massima attenzione agli aspetti dei “legami deboli” (valori, linguaggi, significati condivisi. In sintesi, elaborazione della comune cultura organizzativa). In altre parole, deve prioritariamente “curare” la comunicazione interna: non “determinandone” il contenuto (circolari e avvisi sono “altro”) ma “presiedendone” i nodi di

espressione, la rete di scambi, la “clinica”.
Una leadership “sottile” come direbbe Gian Piero Quaglino ⁴.

Per concludere: il DS come profilo “situato”

Sono stati citati molti tentativi di descrivere “il profilo” del dirigente scolastico sottolineandone volta a volta alcuni elementi considerati “specifici”.

Nei punti precedenti sono stati elencati invece numerosi fattori la cui composizione, “situata” sulla realtà determinata della scuola, concorre a dare contenuto reale (al di là dei profili formali e anche delle metafore utilizzate in termini idealtipici) al “lavoro di direzione” del DS.

Si può provare a raggruppare tali fattori in due categorizzazioni più sintetiche che disegnano come “orientamenti prevalenti” il lavoro del Dirigente Scolastico: l’orientamento alle relazioni (una organizzazione fondata sul lavoro vivo, e orientata alla domanda) e l’orientamento agli obiettivi (il prevalere della operatività ed il primato dell’offerta, il saper fare le cose).

La combinazione di tali fattori, disegnata nei loro estremi nella rappresentazione grafica seguente, consente di collocare gli esiti dei diversi “meticciamenti” nel configurare la tipologia della Direzione “in atto”.⁵

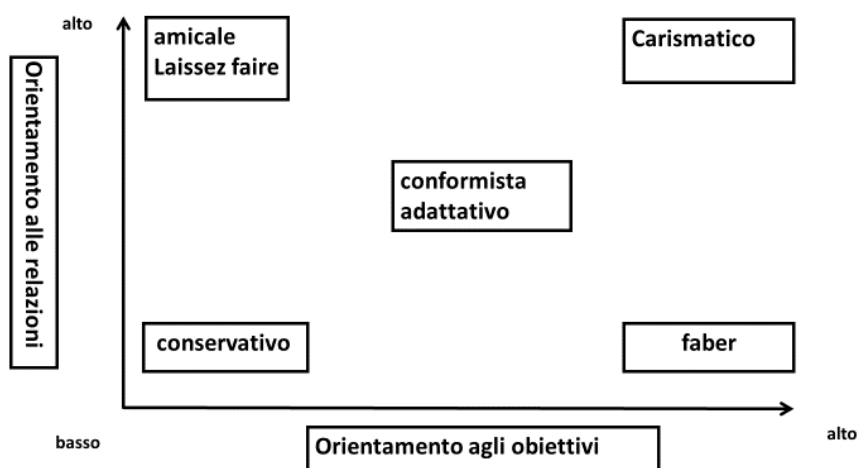
Sia chiaro che tali combinazioni non corrispondono (se non per gli estremi) a categorie “valutative”, ma semmai a strumentazioni “diagnostiche” per relazionare tipologie di Direzione e condizioni reali di suo esercizio. (La persona giusta al posto giusto...)

Per esempio, ad una organizzazione contrassegnata da “bulimia” progettuale potrebbe giovare una Direzione metodica e riflessiva. Al contrario per una scuola la cui cultura organizzativa soffre di “anoressia progettuale” sarebbe utile una direzione disponibile, aperta e propositrice di novità.

Allo stesso modo non è detto che ciò che appare come la migliore combinazione (il dirigente carismatico) sia effettivamente ciò di cui ha bisogno la specifica organizzazione. Mi si perdoni la battuta: Cesare prima o poi incontra Bruto.

Si può utilizzare lo schema per un esercizio (auto?) diagnostico.

Le caratteristiche della «direzione meticcica»: tipologie del dirigente scolastico



⁴ Op.cit.

⁵ Rielaborato da Johnson D.W., Johnson R.T., *Leadership e apprendimento cooperativo*, Edizioni Erickson, Trento, 2005