

LE RELAZIONI DI POTERE NELLA SOCIETÀ CONTEMPORANEA

Dalla potenza del tiranno al potere sociale

Rapporto educativo e potere organizzativo nella realtà scolastica. Il potere del Dirigente Scolastico.

A cura del Prof. Giuseppe Riccardi.

- ✓ L'esperienza dell'autonomia scolastica nel primo decennio del duemila fornisce alcune indicazioni fondamentali e mi soffermerei soprattutto su due:
 - Il processo innovativo va inserito in un sistema di valutazione nazionale e di autovalutazione sulla base di criteri trasparenti e condivisi;
 - Vi deve essere la consapevolezza che il processo autonomistico può dare effetti positivi solo se coniugato con un vivo senso di responsabilità collegiale e di partecipazione diffusa al cambiamento.
- ✓ Ambiguità e pericolosità della definizione di Dirigente Manager: essa individua come prioritaria la competenza gestionale del dirigente ma non fa luce abbastanza sulla necessaria capacità di governare una organizzazione complessa con l'attiva partecipazione e possibilmente con il consenso critico dei docenti.
- ✓ La figura del capo di istituto è spesso ancora caratterizzato secondo ricerche sociologiche da vecchi stereotipi: erudizione; attivismo burocratico; paternalismo o autoritarismo: disciplina, moralismo.

La dissoluzione del modello tradizionale non ha comportato l'assunzione di un nuovo modello uniforme, ma una frammentazione di comportamenti stili, atteggiamenti. Il lavoro del DS ha attraversato e sta ancora attraversando una fase di rapida e tumultuosa trasformazione. Per una naturale destinazione, oltre che per prescrizione giuridica, l'attività del dirigente si situa in vari punti di intersezione delle dinamiche che attraversano la società e in particolare la scuola. Ritengo tuttavia che essa sia costituita prevalentemente da componenti di ordine relazionale non solo in dipendenza dei compiti di ruolo, ma più concretamente nel quotidiano esercizio di funzioni che hanno nella dimensione relazionale il loro epicentro obbligato.

Rapporto del Dirigente Scolastico con i docenti

E' il rapporto e la relazione più importante e decisiva nella scuola dell'autonomia, soprattutto rispetto all'attività didattica svolta dai docenti stessi. La progettualità didattica infatti non può essere un fatto spontaneo, pur essendo profondamente connesso con la soggettività e la creatività dei singoli. Essa va coordinata senza mortificazioni, va sostenuta e sistematizzata all'interno dell'organizzazione senza eccessi di proceduralizzazioni, va promossa, incentivata, valorizzata.

Modalità di rapporto con i docenti:

- Dirigista (controllo, guida)
- Promozionale (sollecitazione all'innovazione didattica)
- Modalità 'supportiva' (lettura dei bisogni, suggerimenti, consigli)
- Modalità residuale (mediazione di conflitti, laissez faire)

Valorizzazione delle risorse professionali dei docenti: tale compito del dirigente è un correlato della crescente importanza riconosciuto al fattore umano nei processi operativi di ogni realtà organizzata. Il potenziamento e la crescita della 'produttività' dei sistemi formativi sono affidati in massima parte alla qualificazione professionale dei docenti e alla valorizzazione finalizzata delle loro risorse professionali. Come è possibile nella situazione attuale sviluppare concretamente processi di valorizzazione delle risorse professionali dei docenti da parte del dirigente scolastico? A quali condizioni, con quali strumenti? Sussiste una diffusa sfiducia nei confronti dei dirigenti che possano essere all'altezza di tale compito, per incompetenza sia rispetto allo specifico disciplinare, sia rispetto alle questioni metodologiche e relazionali. Di riflesso i docenti sono spesso demotivati perché non adeguatamente valorizzati individualmente e come gruppo.

E' pertanto necessario in un ambiente formativo come la scuola che siano potenziate e riconosciute le funzioni metadidattiche del dirigente scolastico, attraverso l'esercizio di una leadership pedagogica. Cultura pedagogica e cultura organizzativa sono fortemente correlate: il dirigente deve possederle entrambe. Infatti l'ambiente formativo è definito da connotazioni valoriali identificate e riconosciute: centralità della persona e dello studente, ricerca e innovazione didattica, senso di appartenenza e di identità, valori di cittadinanza.

Una tipologia di Dirigente Scolastico: da manager a leader di leader.

La contrapposizione tra dirigente manager e dirigente uomo di cultura e di relazione, tra ruolo gestionale e ruolo pedagogico-educativo ha per molto tempo polarizzato l'attenzione, sul presente e sul futuro del dirigente scolastico, in un dibattito sostanzialmente sterile e carico di contraddizioni e contaminazioni. In realtà con l'autonomia l'innovazione manageriale nella scuola senza consapevolezza delle dinamiche didattiche e pedagogiche che ne illuminano il senso di prospettiva è cieca, e l'innovazione delle metodologie e dei modelli didattici senza l'apporto di una specifica cultura manageriale e organizzativa che garantisca risultati efficaci è vuota.

Si possono così schematizzare alcune caratteristiche fondamentali dell'autonomia scolastica e della dirigenza:

- Progettualità formativa e didattica diffusa e condivisa;
- Decisioni partecipate;
- Promozione della professionalità docente;
- Cultura della valutazione dei processi e delle prestazioni;
- Capacità di creare una comunità educante in un clima di ambiente formativo che sappia riconoscersi in alcuni valori comuni fondanti.

Bisogna evitare l'ambiguità di una teoria della professionalità del dirigente scolastico tutta declinata sulle competenze tecnico-amministrative sganciata da saldi ancoraggi assiologici ed educativi.

Dirigente Scolastico ed Organi Collegiali

E' assolutamente decisivo in questa fase storica dei processi di evoluzione degli assetti della scuola ed in assenza di una riforma organica degli Organi collegiali saper tenere insieme in modo virtuoso e convergente nelle dinamiche istituzionali della organizzazione scolastica due concetti e modalità di

gestione: democrazia e autorità. Si corre il rischio di ridurre gli spazi di democrazia interna alla istituzioni scolastiche proprio nel momento in cui avviene il massimo di decentramento di poteri e competenze, in cui la democrazia non deve significare solo delega, ma partecipazione e condivisione. Una conflittualità tra il carattere tecnico-organizzativo-promozionale e di coordinamento, da un lato, e l'aspetto fiscale-autoritario del ruolo del dirigente, dall'altro, può interferire negativamente sull'efficacia e il conseguimento degli obiettivi e dei risultati nell'esercizio dell'accresciuto potere del Dirigente Scolastico. Le normative vigenti attribuiscono al dirigente un alto grado di responsabilità gestionale e rilevanza esterna, ma restano ancora livelli decisionali assai determinanti in capo al Collegio dei docenti e al Consiglio di Istituto. Manca ancora nella scuola dell'autonomia una definizione chiara ed aggiornata sul piano giuridico e normativo del ruolo e delle funzioni del collegio e del Consiglio di Istituto e quindi dei gradi di decisionalità e correlativa responsabilità. L'autonomia organizzativa e gestionale dovrà quindi definire i confini della responsabilità e decisionalità e in capo al dirigente scolastico e in capo agli organi di rappresentanza democratica. Non si tratta semplicemente di attribuzione di 'potere', ma di fissare livelli chiari di 'responsabilità'.

Ma è soprattutto il livello della condivisione degli obiettivi, della partecipazione consapevole ai processi decisionali a determinare il livello qualitativo dell'offerta formativa e dei connessi risultati.

In tale direzione è opportuno dar corso alla proposta già formulata in sede di commissione parlamentare di attribuire alle scuole la facoltà di regolamentare autonomamente le funzioni in particolare del Collegio dei docenti, riducendo dal basso sia la portata delle decisioni di titolarità del collegio nella sua completezza, sia il potere occulto di interdizione che spesso i collegi esercitano in relazione a dinamiche di gruppo e/o relazionali di complessa natura.

La discussione sul collegio dei docenti e sull'eventuale delimitazione dei suoi poteri non deve essere contaminata da presupposti di carattere ideologico e politico, ma deve soprattutto riflettere sulla necessità di dare un forte impulso nelle scuole ai processi di condivisione e codecisione. La salvaguardia degli aspetti puramente formali della democrazia scolastica rischia di essere un fattore di freno se non di ostacolo per sviluppi più incisivi ed efficaci della partecipazione democratica nella costruzione e nel miglioramento della offerta normativa.

Alcune riflessioni e annotazioni finali ma non conclusive

Per una 'figura' di dirigente scolastico e per un esercizio del 'potere' finalizzato alla *mission* educativa della scuola:

- Rivisitare in modo critico e problematico l'analogia scuola azienda;
- Esercitare la leadership come capacità di trasformare il potere legittimo (che deriva dalla legge) in potere 'esperto' (che deriva da abilità e competenze) che si misura con la realtà quotidiana, oltre che con le pur suggestive metafore sul ruolo.
- Andare oltre il profilo gestionale e manageriale per una pratica incentrata sulla leadership distribuita.