

Le competenze di un dirigente scolastico

Un dirigente deve possedere particolari competenze al fine di sviluppare con il suo staff una attività progettuale e realizzativa efficiente ed efficace. Si tratta di competenze che riconducono a tre vettori e che potrebbero essere rappresentate tridimensionalmente.

Un vettore riguarda la **competenza politica** (in senso ampio) e **tecnico-amministrativa**: investe la consapevolezza del ruolo, la puntuale padronanza di ciò che bisogna fare e di come bisogna farlo per realizzare gli obiettivi individuati con efficienza, efficacia, economicità. I punti di attenzione sono i seguenti: *il contesto socioeconomico e culturale europeo, nazionale e regionale nello scenario delle modifiche indotte dalla complessità, dalla globalizzazione, dalla modifiche costituzionali (legge 3/01) e dalle innovazioni nel mondo delle conoscenze e delle competenze professionali.*

Un secondo vettore rinvia alla **competenza relazionale**: come agire sulle risorse umane affinché la "macchina" dei ruoli, delle responsabilità, delle funzioni, dei compiti, individuali e collegiali, proceda in modo efficiente ed efficace. I punti di attenzione sono i seguenti: *teorie della comunicazione, dinamiche interpersonali, dinamiche di gruppo, conduzione delle riunioni.*

Un terzo vettore rinvia alla **competenza progettuale-organizzativa**: come concretamente agire sistemicamente sull'insieme delle risorse fisiche, strutture, attrezzature, servizi, uffici, persone, al fine di renderle univocamente funzionali agli obiettivi di sistema, in termini di processi e di prodotti. I punti di attenzione sono i seguenti: *teoria della organizzazione e dei sistemi, teorie della progettazione e della valutazione, competenza in gestione e amministrazione*

Non c'è giorno che ciascuno di noi non progetti qualcosa (dalla spesa al supermercato alla festa di compleanno del figlio, a come far riparare l'automobile in panne...), pur non sapendo che dà vita a precisi processi mentali. Ovviamente, quando si progetta in grande (un ponte, una ferrovia, un progetto educativo...), tali processi vanno esplicitati ed utilizzati al meglio. Nel quotidiano ricorriamo all'agenda per organizzare tempi ed azioni; nella progettazione "seria" visualizziamo le azioni con rappresentazioni più complesse, quali il gantt e il pert (*Project Evaluation and Review Technique*).

I fondamenti della cultura progettuale possono essere ricondotti a quattro concetti fondanti:

- Il Problema "obiettivo"
- La Progettazione – il livello macro: i fini e gli obiettivi
- La Programmazione – il livello intermedio: le risorse, i mezzi, le opportunità e i vincoli (amministrativi, finanziari, gestionali, ecc.)
- La Pianificazione – il livello micro, la scansione temporale, la visualizzazione delle operazioni da compiere con il gantt o il pert. Si consideri, ad esempio, che il *Piano dell'Offerta Formativa è l'esito pubblico di un'attività progettuale progressa realizzata formalmente e di fatto dal collegio dei docenti, ma che ha visto operare insieme più interlocutori a seconda del ruolo di ciascuno di loro.*

Le operazioni che si compiono quando si progetta non nascono dal nulla ma da una competenza progettuale, appunto, che si sviluppa in più fasi descritte di seguito. Si consideri, tuttavia, che la letteratura sull'argomento è vasta ma che, in genere, c'è largo consenso sulle operazioni indicate. Particolare attenzione deve essere data alle interazioni che il dirigente attiva con i suoi collaboratori (la competenza relazionale) e, soprattutto, per ciò che riguarda la gestione di rischi che oggettivamente si corrono e dei conflitti che si possono generare all'interno dello stesso gruppo di progetto!

Le competenze/azioni della cultura progettuale sono le seguenti:

1. Identificare, circoscrivere e definire la situazione problematica
2. Analizzare la situazione in ogni sua variante, in primo luogo le opportunità e i vincoli
3. Ricercare le soluzioni possibili e
4. Formulare le diverse ipotesi
5. Elaborare le linee di azione
6. Formulare previsioni in ordine alle possibili conseguenze
7. Assumere decisioni con altri significativi. Il che implica che siano attive nel dirigente le *competenze propriamente dette relazionali !!!*

8. Avviare e condurre l'intervento. Con tutta l'attenzione possibile alla *gestione dei rischi e dei conflitti*.

9. **Predisporre** le misure per il monitoraggio, i controlli, le verifiche continue al fine di **apportare le correzioni in itinere**

10. **Predisporre** i criteri e gli strumenti di valutazione del processo e del prodotto, quindi **standard, indicatori, descrittori**.

Progettare può essere relativamente "facile" se si opera "a tavolino" e con persone capaci! Ma, un conto è progettare, un conto è realizzare, ed in questo caso occorre assumere decisioni! E' qui che nasce la teoria - o le teorie - delle decisioni. E, quando si decide, è bene che il "capo", il nostro dirigente, non sia solo, ma che ricerchi ed ottenga il consenso nonché i suggerimenti critici del caso. Così la sinergia degli apporti (risorse, mezzi, finanziamenti...) deve coniugarsi con una forte sintonia del gruppo di progetto. *La sintonia è per il gruppo quello che l'identità personale è per un individuo! Ed il gruppo non è mai una somma di individui!*

Il processo decisionale implica sempre una *sinergia pro sintonia*, se si vogliono utilizzare produttivamente le risorse, sia in quanto persone che in quanto mezzi. L'insieme delle conoscenze/abilità/competenze dovranno essere cognitive (ricercare, analizzare, proporre...), professionali (contributi tecnici...), relazionali (ascoltare, chiarire, sostenere scelte e decisioni).

Per quanto riguarda il processo decisionale, presentiamo due modelli. Il primo è quello classico, cosiddetto razionale, che per certi versi riprende le fasi dell'attività progettuale. Il secondo è quello elaborato da **Herbert A. Simon** negli anni Ottanta, per il quale il processo razionale non è tutto rose e fiori come sembra! Le cose sono molto più complicate, anche perché la vita stessa delle organizzazioni si è fatta più complessa e non c'è passaggio nel processo decisionale che non contenga fattori critici: questi ci sono e l'importante è saperli gestire!

il processo decisionale - 2/5

il modello classico o razionale

- * **Ricognizione del problema**
- * **Definizione del problema e degli obiettivi**
- * **Definizione dei criteri della decisione**
- * **Ricerca e generazione delle alternative di soluzione**
- * **Valutazione delle alternative**
- * **Scelta della soluzione**
- * **Implementazione della decisione**
- * **Valutazione e controllo della decisione**

il processo decisionale - 3/5

il modello di Simon, la razionalità limitata

- * **Non immediatezza della ricognizione del problema**
- * **Possibili errori nella definizione del problema**
- * **Definizione degli obiettivi senza una condivisione della mission**
- * **Alternative pro creatività**
- * **Non sempre alternative esatte, ma... soluzione comunque adeguata...**
- * **Carenza nella implementazione delle decisioni**
- * **Scarsa adeguatezza tra obiettivi imprecisi e valutazione emotiva**

A proposito delle situazioni problematiche, occorre considerare alcune varianti

il problem posing

il problem setting

il problem inquiring

il problem knowing

il problem solving

il problem raising

e la **serendipity !!!**

da *The three Princes of Serendip*, di Horace Walpole

Il problem solving, cioè la competenza nella soluzione di problemi, ci è noto. Meno note sono altre variabili, di cui alla slide successiva. Il p. posing indica la capacità di saper individuare la natura del problema; il p. setting quella di saperlo scomporre gerarchicamente nelle sue singole parti; il p. inquiring quella di sapervi ritrovare implicazioni sottintese; il p.knowing quella di comprenderle singolarmente e nelle loro relazioni; il p. raising quella di scoprire che.. insorge un nuovo problema (sic!). Si ha la serendipità quando, impegnati a ricercare una cosa, se ne trova un'altra, inaspettata, e... che serve alla bisogna!

Progettare e decidere **insieme** ci riconduce ad un'altra questione, quella che riguarda la leadership e le sue diverse modalità applicative. Nella slide successiva ne indichiamo quattro, da quella per certi versi più semplice (gli ordini non si discutono!), ma più pericolosa, a quella più difficile, ma con larghi margini di successo! E saper negoziare sempre e comunque richiede tempo, pazienza, capacità di ascolto e di persuasione.

il processo decisionale – 4/5

modelli di leadership

- * Autoritaria – dare ordini
- * Paternalistica – delegare
- * Partecipativa – coinvolgere
- * Manageriale – negoziare

Però, non esistono modelli astratti, perché occorre considerare la situazione in cui si opera

- Un generale dà ordini in guerra
- Un presidente del consiglio dei ministri media

il processo decisionale – 5/5

l'esercizio della leadership

La decisione partecipata e/o negoziata implica una leadership riconosciuta, accettata e condivisa. Un buon leader deve sempre chiedersi e sapere:

- * Chi fa che cosa
- * Con chi, per chi, per che cosa
- * Con quali motivazioni
- * Con quali mezzi e con quali metodi
- * In quali posti
- * Quando, in quanto tempo
- * Nonostante...

una pausa di riflessione!!!

un pensiero di Lao-Tzè (VI sec. a. C.)

Un cattivo leader è colui che la gente disprezza

...il mio dirigente è un pazzo, strilla sempre, non sente nessuno, crede di essere chissà chi...

Il buon leader è colui che la gente rispetta

...il mio dirigente ci ascolta, è competente... però ha sempre in testa la normativa!!!

Il grande leader è colui che fa sì che le persone dicano: L'abbiamo fatto noi!!!

...il mio collegio dei docenti è veramente sovrano, tutto dipende dalle sue decisioni... noi sì che siamo una scuola... fica!!!

Le attività di ideazione, progettazione, realizzazione, valutazione, avvio di nuovi processi devono puntare ad aggiustamenti e a miglioramenti continui ed il criterio di qualità deve essere sempre considerato come punto di attenzione e come scopo. A tal fine ci soccorrono i parametri che si sono adottati con l'avvio della autonomia (legge 59/97 e dlgs e dpr applicativi) ed elencati nella slide successiva. Ciascuno di questi ha un suo preciso significato. Guai a leggerli secondo il senso comune!

Criteri di qualità
dei processi attivati/gestiti/valutati
e dei prodotti realizzati
Comunicazione come informazioni in/out
Comunicazione come relazioni interpersonali
Standard di funzionamento
Efficienza, efficacia, economicità
Trasparenza, partecipazione
Imparzialità, uguaglianza, continuità
Diritto di scelta, diritto di reclamo
Monitoraggio, verifiche/aggiustamenti, valutazione

Una delle questioni più importanti legate all'esito di una attività progettuale è il rapporto che corre tra gli obiettivi previsti e i risultati effettivi raggiunti (è il concetto di efficacia). Si deve considerare che non sempre tutto può essere previsto e tutto può essere programmato. Il rapporto tra i concetti di *prevedibile* e *programmabile* dà luogo a percorsi e ad esiti assolutamente diversi, di cui alle due slide successive.

Nessi tra obiettivi prefissati

e risultati effettivi – 1/2

Nessi tra obiettivi prefissati

e risultati effettivi – 2/2

Lavorare sull'area 1 è un'utopia. Occorre assolutamente evitare l'area 4. In genere si lavora sulle aree 2 e 3. Allora è necessario almeno:

- analizzare le risorse fisiche, finanziarie, umane
- predisporre le misure per il monitoraggio
- predisporre criteri e strumenti per la misurazione e la valutazione
- conoscere e leggere i criteri e gli strumenti delle valutazioni esterne

La valutazione di sistema, o meglio dei processi e dei risultati raggiunti, non è mai un momento solo finale, in quanto, invece, deve essere un'attività continua, che addirittura precede l'avvio stesso del progetto (quali sono le **opportunità** di cui dispongo? Quali i **vincoli** che mi limitano?). La "manutenzione" del progetto richiede un monitoraggio continuo (il monitor sempre acceso!) per intervenire tempestivamente per le opportune correzioni di rotta. L'ultimo atto è la valutazione conclusiva. Per valutare occorrono sempre standard di riferimento, indicatori e descrittori.

Le modalità per la valutazione – 1/2

- **Gli oggetti del monitoraggio, del controllo, delle verifiche: processi, azioni, prodotti, risultati, risorse strutturali ed umane**
- **I criteri concettuali che presiedono alle operazioni: efficienza, efficacia, economicità, rapporto costi/benefici, validità, attendibilità, affidabilità, trasferibilità, standard di funzionamento, fattori di qualità**

Le modalità per la valutazione – 2/2

- **Adozione di indicatori e descrittori ai fini di una valutazione "oggettiva"**
 - **indicatori: criteri e strumenti di misura**
 - **descrittori: declinazione degli indicatori**
- **Formulazione di giudizi verbali in ordine a dati criteri oggettivi e soggettivi, ma concordati/condivisi, pubblicazione, pubblicizzazione dei risultati**

documenti (accesso ai...), dossier, report

E, per finire, due parole sul versante delle istituzioni scolastiche autonome (dpr 275/99)

Il Sistema nazionale educativo di istruzione e formazione

Nella scuola non autonoma il dirigente doveva e poteva limitarsi ad applicare le "circolari ministeriali"! L'autonomia, invece, ci dà tante opportunità, di cui al dpr 275/99, artt. 4, 5, 6, 7, ma per gestirle occorre una buona competenza progettuale, organizzativa, gestionale, relazionale. Comunque, non si deve pensare che la scuola *non* è un'azienda, che il dirigente *non* è un manager, che l'alunno *non* è un cliente, che l'istruzione *non* è un prodotto! Al di là delle parole, certi concetti "forti" sono quelli che sono anche in un contesto educativo.

Un'ISA non è un'azienda, ma come un'azienda è un Sistema Organizzato Aperto

* il "cliente" che un'ISA deve soddisfare sono le attese del sociale: istituzioni, territorio, famiglie, alunni

* il dirigente non è un "manager", ma ha la responsabilità della gestione di un'ISA-SOA che produce processi/prodotti di *educazione/istruzione/formazione* secondo criteri di qualità

Con l'autonomia occorre fare i conti con il territorio e con le attese e le scelte delle famiglie. Pertanto il processo attivato dalla scuola si interrela con quello attivato dai fruitori del servizio. Si hanno soprattutto due punti di frizione che occorre saper governare: gli **esiti**, per i quali, in genere, la scuola è più attenta ai processi che ai prodotti, mentre i fruitori sono più attenti ai prodotti: gli **avvii**, per i quali occorre saper interpretare le esigenze dei fruitori, sia quelle chiaramente manifestate, ma anche quelle implicite, ben più importanti ai fini delle attività da progettare.

il sistema scuola/alunno

L'isa dichiara promuove offre progetta realizza valuta **processi** per tutti gli alunni

Il fruitore famiglia desidera vuole esige i **risultati** del singolo alunno

Per tutte le suddette ragioni, il piano dell'offerta formativa costituisce il momento terminale, più importante e più qualificante dell'intera attività progettuale di una istituzione scolastica autonoma.