

Manager nella Pubblica Amministrazione: il Dirigente scolastico, la sua formazione e il suo ruolo oggi¹

FRANCO CAMBI

Ordinario di Pedagogia Generale e Sociale– Università degli studi di Firenze

Corresponding author: cambi.franco40@gmail.com

Abstract. The role of the manager in the Public Administration has technical and ethical aspects: he must improve the functionality of the institutions but he must also play a social role and he must direct his action towards the “Common Good”. This role is very important in the school, where the manager has the task of guaranteeing quality and promoting change.

Keywords. School, Manager, Public Administration, quality, change, Common Good

1. Nella congiuntura attuale tra società, saperi e organizzazioni.

Nel mondo intellettuale si sostiene sempre con maggior forza e convinzione che l'avvio del XXI secolo si sta contrassegnando come un' "epoca nuova", come lo sviluppo di una nuova temperie sociale, culturale e politica, caratterizzata da fattori innovativi e potenti. E si pensi solo alle migrazioni e alla globalizzazione, ma anche al potere enorme delle nuove tecnologie informatiche o alle scoperte delle neuroscienze, come pure alla sofisticazione/complenessificazione dei saperi e di tutti. Ciò che emerge da tali mutamenti è un Tempo Nuovo che vede il tramonto di tante certezze e l'esigenza di saper pensare il nuovo e di regolamentarlo nella vita sociale a ogni livello.

Tali tesi sono ormai, e da tempo, presenti nella cultura (sociologica, storica, epistemologica, antropologica, economica etc. su cui si sono soffermati Morin o Bauman, tra gli altri) e si sono fatte via via convinzioni ben presenti nella stessa vita sociale. E in ogni suo ambito, reclamando più conoscenze, più flessibilità mentale, più capacità di pensare secondo paradigmi complessi e prendendo distanza da abitudini e norme e strutture del passato, per assumere invece una forma mentis di “disincanto”(già teorizzato agli inizi del XX secolo dal sociologo Max Weber come condizione del vivere attuale).

Anche le Organizzazioni pubbliche, nelle loro diverse agenzie, stanno oggi in questo contesto e in esso devono operare. Pertanto non possono non assumere di se stesse e una nuova coscienza e un nuovo modello regolativo. E proprio i manager che di tali agenzie sono orientatori e controllori devono, e necessariamente, cambiare prospettiva mentale. Nel privato come nel pubblico. Anzi la Pubblica Amministrazione è chiamata (proprio

¹ Relazione tenuta a un seminario della Regione Liguria l'11 ottobre 2018

per il suo ruolo *super partes*) ad essere interprete più pronta e più fine di tale metamorfosi in atto. E di esserlo in ogni suo ambito, anche e proprio ripensando la managerialità nello specifico delle varie agenzie, ma correlandole tutte anche a principi generali e comuni. E di tenerli fermi proprio nella formazione alla managerialità. Con decisione.

2. Un'agenzia chiave della pubblica amministrazione. la scuola

Come già accennato la Pubblica Amministrazione è molte "cose". È fatta di molte, e diverse tra loro, agenzie. Lì stanno le ASL come il Catasto, il Museo e la Biblioteca, l'Industria di stato come le stesse Istituzioni del medesimo Stato (Tribunali, Consigli comunali e regionali etc.). Tutte istituzioni che, nel loro specifico, devono organizzarsi secondo quei nuovi principi che emergono dal loro identikit attuale, e sociale e culturale. Condizione che impone una metamorfosi a partire dalla coscienza e dalla professionalità dei loro dirigenti: e coscienza nutrita di saperi e di tecniche, ma anche – e forse soprattutto – dei fini preposti in ogni tipo di agenzia che nel Pubblico si deve regolare secondo il principio del "bene comune" (ovvero efficienza rivolta a produrre crescita economica e insieme eguaglianza sociale, detto molto in breve). Tutto ciò in generale.

Per esser più chiari esemplifichiamo attraverso un'Agenzia-chiave e sempre di più richiamata ad essere tale e che dal Moderno al Postmoderno, e perfino al Post-postmoderno, si è imposta come fulcro delle stesse società e in particolare di quelle democratiche (e si ricordino le tesi ancora attualissime di Dewey, contenute in *Democrazia e educazione*, il capolavoro del 1916): la scuola. Ma da considerare in tutta la sua articolazione: dal nido all'università e al post-laurea. Un'agenzia che ha oggi declinato la propria immagine nuova e complessa. Qui in Italia ciò è avvenuto già vent'anni fa col modello della scuola "dell'autonomia" voluta dal Ministro Berlinguer e che, tra molti blocchi e riprese, è arrivata fino ad oggi. Un modello articolato di scuola che vede al centro proprio la figura del Dirigente come tutore e animatore di questa nuova identità. Un modello, inoltre, di tipo europeo che innova l'identità dei docenti, il ruolo degli studenti e la stessa organizzazione didattica a formativa di tale agenzia, legandola più strettamente alla Costituzione (artt. 3 e 34, soprattutto) e assegnandole il compito di farsi sempre più "di massa e di qualità" con impegno e autocritica. Una scuola che si fa "casa delle giovani generazioni", fatta di atelier accanto alle classi, di spazi di incontro, di buone biblioteche, di azioni di sostegno per i più svantaggiati e per dare più cittadinanza consapevole a tutti. Una scuola quindi rinnovata nel suo principio educativo reso più democratico e nel suo asse culturale che, a ogni livello, collega lingua, scienza/tecnica e storia (secondo il richiamo già di Gramsci). E in tale scuola, come già detto, il Dirigente si fa figura-chiave.

In altre agenzie pubbliche (dal Catasto al Museo e oltre) la figura del Dirigente deve acquisire valenze analoghe ma specifiche, ovviamente. E ciò sta avvenendo da tempo in tutta la Pubblica Amministrazione con azioni ora più teoriche e ora più pratiche, rivolte a sviluppare consapevolezza e innovazione.

Nella scuola il Dirigente ha un ruolo complesso e delicato. È il responsabile primario della funzionalità dell'istituzione che dirige e che deve governare attraverso strategie di efficienza e di responsabilità, gestite facendosi collaboratore dei suoi collaboratori e orientandone le scelte da prendere insieme ma sollecitando e consigliando iniziative, dentro una istituzione che deve esser democratica e costruttiva insieme, guardando sempre a un'efficienza di qualità e

per la qualità. E in questa prospettiva il Dirigente deve farsi coscientemente un po' l'anima-tore pedagogico dell'istituzione, attivando lì anche scelte operative che facciano più-qualità formativa (tipo i Dipartimenti, i contatti con Agenzie esterne, le iniziative culturali...). Sì, con tutto ciò il ruolo del Dirigente non si rivela affatto semplice, ma comunque possibile se sostenuto da un'ottica precisa sulla funzione organizzativa e, insieme, su quella pedagogica.

3. Due categorie regolative da tener presenti: la Complessità e il Disincanto

La nuova identità del Dirigente Pubblico (qui quello scolastico) può esser demarcata attraverso il richiamo, netto e deciso, alle due categorie sopra citate, che sono oggi varia-mente diffuse nella cultura e nella stessa vita sociale.

Ma qui come va intesa la Complessità? In generale e in particolare? Essa è connes-sione di dati, di conoscenze e di saperi per leggere la realtà dei fenomeni che oggi ci si presentano nella loro identità plurale e nella loro connessione organica: il che reclama congiungere e interrelare ottiche diverse e, insieme, dominare questi processi di cono-scenza più sofisticata con principi di logiche nuove fino alle frontiere del metacogniti-vo, sia relative al conoscere-il-reale sia al nostro modo di fare conoscenza. Poi, al di là dell'epistemico, la complessità sta oggi nella stessa società, tra Globalizzazione, Intercul-tura, New Economy, Politica planetaria e non, come già detto. Complessità che sta anche dentro tutti i saperi, dalla Fisica alla Storia, poi perfino nel soggetto stesso, che è oggi letto come "io multiplo" e strutturato cognitivamente secondo intelligenze multiple. Così accade pure nelle relazioni sociali: e si pensi solo alle relazioni educative rinnovate da indagini come quelle di un Bowlby o di un Bettelheim, tanto per citare due veri Mae-stri. E ancora: la stessa vita quotidiana sociale si è fatta più articolata e dialettica. Tale categoria allora sta al centro della formazione di chi deve guidare, oggi, le innovazioni e i riordinamenti della varie agenzie che strutturano il nostro viver sociale. Lì è fattore di Metodo.

E il Disincanto? Anch'esso è paradigma d'epoca e atteggiamento sociale, culturale e cognitivo, e perfino personale. Disincanto come ebbe a dirci il già ricordato Max Weber, grande sociologo del primo Novecento, è declino delle antiche certezze, delle verità-miti, delle tradizioni che proprio il Moderno ha eroso e fatto tramontare. E si tratta di miti diversi: dalle religioni come vere e collettive visioni-del-mondo alle ideologie che gover-navano la coscienza sociale. Così il Dis-incanto ci libera, ci fa abitare una condizione aperta e più individualmente responsabile, come pure spesso ci inquieta e ci "spaura", portandoci in pieno nella secolarizzazione, in un nihilismo attivo che implica un impe-gno-a-dare-un-senso al nostro sentire/pensare/agire. A ogni livello. E personalmente. Anche in quello della gestione delle Organizzazioni Pubbliche. E lì il disincanto esige spirito critico e capacità progettuale, fedeltà a un pensare attraverso il *problem solving* e attenzione ai fini stessi dell'agenzia in questione. Ed è la figura del manager che vive in primis queste istanze diverse e parallele, poi da integrare nell'agire istituzionale specifico.

Queste due ottiche epocali a quale comportamento, letto nel suo identikit più pro-prio e regolativo, rimandano nell'agire-manageriale? A una professionalità riflessiva, alla Schön.

4. Formarsi a una professionalità riflessiva.

Intanto diano qui per accertato il criterio socio-cognitivo della professionalità, come saper-agire in un ambito specifico in modo sia colto sia critico e aperto, contrassegnato da competenze e poi, appunto, da capacità autocritica, come pure da spirito di innovazione. Principi assunti come matrici e come regole, a livello personale e istituzionale insieme. Sì, oggi e nelle istituzioni complesse la professionalità si configura sempre più tra: innovazione; coscienza critica dei fini; valutazione /autovalutazione. Tre aspetti centrali in tutte le Organizzazioni, private e pubbliche. Più centrali in quest'ultime poiché spesso assai burocratiche, più ferme e resistenti ai cambiamenti, nelle quali proprio i Dirigenti devono tener attivi, secondo il ruolo dell'agenzia da essi diretta, questi fattori.

L'innovazione è imposta sia dalle conoscenze in sviluppo e oggi vertiginoso sia dalla società che cambia ed esige spirito aperto e capacità di progettazione.

La coscienza critica dei fini propri dell'organizzazione in questione implica un pensiero storico, ermeneutico e etico al tempo stesso (storico per le origini, ermeneutico per il senso specifico dell'agenzia, etico per la gestione dei fini e dei mezzi, anch'essi specifici, secondo un modello di etica applicata: cfr. Fabris, 2018). E si pensi ancora alla scuola: il suo fine è la democrazia vissuta e la sua etica è quella dell'accoglienza e della responsabilità.

La valutazione come autovalutazione ha le sue tecniche, diverse nelle diverse istituzioni, ma regolata dalla capacità-di-leggere-il-sistema e di sottoporlo a verifica di efficienza rispetto alla "qualità totale" che deve guidarlo come regola finale..

Ricordiamoci, quindi, la tesi di Schon: ormai ogni professione si sofisticata, si fa più cognitiva e meno esecutiva e pertanto esige di aver coscienza dell'insieme in cui opera e di pensarla in modo aperto e problematico. Ogni professionalità si fa riflessiva. Schon poi tale complessità della professionalità riflessiva l'ha esposta proprio nella scuola, riletta come sistema aperto e problematico. Oggi tale principio di riflessività è stato ben evidenziato da molti studiosi: filosofi, epistemologi, sociologi etc.

Ma come i Dirigenti e le agenzie da loro dirette possono sviluppare tale atteggiamento in sé e nei loro collaboratori? Anche su questo piano la ricerca attuale ci ha dato suggerimenti preziosi.

5. Che fare?

Allora bisogna interrogarsi: come si forma un Dirigente pubblico (e in particolare un Dirigente scolastico)? Sì, è necessaria una buona base culturale aggiornata. Deve saper dirigere un'équipe

Deve saper elaborare strategie e renderle operative e validate nel proprio campo specifico di azione. Quali? Qui di seguito se ne indicheranno alcune in modo sommario, per fissare un semplice promemoria.

Prima. L'autobiografia professionale, che risulta centrale per "far-coscienza" nella classe dirigente. Ormai largamente applicata nei corsi di formazione manageriale. Impo- nendo domande centrali. Da dove vieni, professionalmente parlando? Quali le origini e le strutture del tuo pensare/agire? Sta in sintonia con le finalità dell'Agenzia che dirigi? Come puoi migliorarti in competenze e capacità di progettazione? Tutto ciò vale sì per i dirigenti ma anche per il loro staff dirigenziale. E nel privato e nel pubblico. Ma nel pub-

blico con più decisione per ben agire nella direzione del “bene comune” che regola tali agenzie. Come si è detto già di sopra.

Seconda. Le pratiche di cura-di-sé che potenziano la personalità stessa del Dirigente e lo vincolano a una coltivazione di sé che ne tutela l’umanità e la cultura, per affinarne il pensare e l’agire. Sì, perché anche il Manager è prima di tutto un uomo e deve “coltivare l’umanità” (come ci richiama a fare la Nussbaum).

Terza. Affinare continuamente le competenze. E ciò alla luce dei bisogni che il ruolo dirigenziale è venuto maturando nella ricerca sociologica/professionale, sempre più ricca, complessa e sofisticata. Resa attiva anche attraverso molte agenzie di formazione e ben conosciute. Agenzie che sottolineano proprio il ruolo di accentrimento, di coordinamento, di innovazione proprio del Manager. E si pensi alle tesi di Mintzberg.

Quarto. Sviluppare tecniche applicative per render diffuse tali competenze attive in ogni settore delle varie agenzie. E qui si seguono metodi ben noti per “l’efficacia della formazione”. Tipo: l’aula ora frontale, ora collaborativa, ora centrata sullo studio di casi; il training ora con processi di apprendimento, progettazione, autoformazione, ora con Coaching, Study tour, Summer school etc. Poi formazione a distanza, convegni e Workshop. E sono solo esempi tratti dalla Guida di Fondir, che parla di Manager in generale.

Quinto. La strategia mentale di Arianna o di Pollicino: mappare con punti-chiave il cammino fatto da ieri a oggi per giudicarne l’efficacia e la correttezza, ma anche i punti deboli, le carenze, le opacità. Il tutto sviluppato secondo un’ottica di autovalutazione, seguendo modelli via via più fini (come è avvenuto nel passaggio da ISO al modello scandinavo).

Su tutto ciò la pedagogia cosa ha da dire? Che sono pratiche efficaci già usate anche nelle scuole/università/master/corsi vari guidate sia da una teoria dell’apprendimento sia da una visione di comunità operative tenute vigili attraverso un aggiornamento continuo. In tutti i loro ruoli.

Basta così: il quadro risulta chiaro ed esige impegno e disponibilità e una forma mentis, in particolare nel Pubblico, e nella scuola in primis, nuova e aperta e problematica, e proprio a partire dai Dirigenti.

6. Il Dirigente nella scuola dell’autonomia

La scuola dell’autonomia, nel suo cammino dalla fine anni-Novanta a oggi, ha avuto proprio nella figura del Dirigente sia il suo punto di forza sia di debolezza e di critica. Il Dirigente veniva lì presentato come un coordinatore di una comunità di studio auto-regolata, di cui deve farsi garante legale e animatore funzionale agli obiettivi formativi che oggi devono regolarla. E deve farlo con competenze diverse e ben integrate tra loro, in modo da fare sistema. Competenze sì amministrative e organizzative ma anche squisitamente pedagogiche-operative in chiave appunto formativa di soggetti maturi via via per una società democratica. Un obiettivo alto e non semplice, ma anche tutt’altro che impossibile. Gli eventi politici succedutisi negli anni Duemila in Italia hanno portato su questo opiano una serie di varianti: dal rafforzamento della centralità e del dirigismo scolastico della figura del Dirigente al suo farsi garante delle innovazioni curricolari secondo l’ottica delle competenze (tra il 2002 e il 2007). Poi con riconferme di tipo autoritario (con Gelmini) ora di tipo più pedagogico (nel 2012 con Profumo). Sarà poi il decreto su La buona scuola a riportare al centro il ruolo decisivo del Dirigente, assegnan-

dogli anche ruoli di scelta e di nomina in sé discutibili e subito stigmatizzati dalla sinistra e politica e sindacale, anche se in forma soft (ovvero regolata da norme da sviluppare) andava incontro proprio ai principi dell'autonomia, intesa anche come coesione di un progetto formativo organico e riconosciuto, di cui il Dirigente è sempre interprete (e non da solo, ma col suo collegio-docenti e rappresentanti vari), animatore e realizzatore.

Ed oggi siamo a questo *identikit*, che così inteso va tutelato e diffuso: come poi di fatto sta avvenendo nelle scuole italiane sia nelle “comprehensive” sia nei licei e istituti.

Bibliografia

- Alessandrini G., *Risorse umane e new economy*, Roma, Carocci, 2001.
- Bauman Z., *Dentro la globalizzazione*, Roma-Bari, Laterza, 2001.
- Becchi E., Ferrari M. (a cura di), *Formare alle professioni. Sacerdoti, principi, educatori* Milano, FrancoAngeli, 2009.
- Bocchi G., Ceruti M. (a cura di), *La sfida della complessità*, Milano, Feltrinelli, 1984.
- Callari Galli M., Cambi F., Ceruti M., *Formare alla complessità*, Roma, Carocci, 2003.
- Cambi F., *Abitare il disincanto*, Torino, UTET, 2006
- Cambi F., *Odissea scuola*, Napoli, Loffredo, 2008.
- Demetrio D., *Raccontarsi*, Milano, Cortina, 1995.
- Fabris A. (a cura di), *Etiche applicate. Una guida*, Roma, Carocci, 2018.
- Ferrari M., Mazzarello P. (a cura di), *Formare alle professioni. Figure della sanità*, Milano, FrancoAngeli, 2010.
- Fondir, *Guida ai principali metodi per innovare la formazione* (documento on line).
- Gramsci A., *Gli intellettuali e la organizzazione della cultura*, Torino, Einaudi, 1948.
- Human Were, *Formazione manageriale*, (documento on line).
- Margiotta U. (a cura di), *L'insegnante di qualità*, Roma, Armando, 1999.
- Mintzberg H., *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Bologna, Il Mulino, 1985.
- Morin E., *La testa ben fatta*, Milano, Cortina, 2000.
- Nussbaum M., *Coltivare l'umanità*, Roma, Carocci, 1999.
- Profumo F. (a cura di), *Leadership per l'innovazione della scuola*, Bologna, Il Mulino, 2018.
- Schön D., *Il professionista riflessivo*, Bari, Dedalo, 1993.
- Weber M., *Economia e società*. I e II, Milano, Comunità, 1961.