

L'esercizio della leadership tra clima e cultura della scuola

di Antonio Santoro

Ma è davvero rinvenibile, nei miei contributi a *Scuola e Amministrazione*, l'attribuzione al dirigente scolastico di un sovraccarico di responsabilità, malgrado la dichiarata consapevolezza dei limiti e degli impedimenti oggettivi che egli quotidianamente incontra nell'impegno di corrispondere ad aspettative e speranze che il tempo rende sempre più onerose e difficili da realizzare? Francamente, non so rispondere a questo 'rimprovero' che cordialmente mi viene rivolto, di tanto in tanto, da qualche amico o lettore. Conosco, però, anche per esperienza diretta, la centralità del ruolo del dirigente nell'ambito di una prospettiva di qualificazione continua delle attività educative e didattiche della scuola. Come ho pure l'impressione – ahimè, fondata! – che adempimenti amministrativi e ristrettezze finanziarie stiano via via collocando l'esercizio della funzione dirigenziale, anche se non esclusivamente, entro i territori della dimensione manageriale, con la conseguente sottovalutazione o, addirittura, con l'abbandono di fatto dei compiti propri del leader educativo. Una prospettiva che preoccupa non poco, perché porta alla considerazione del dirigente come *perno* dell'organizzazione scolastica nei suoi tratti di *adattamento funzionale* e non anche in quelli di *perfezionamento continuo* (1).

Guardare al lavoro del dirigente scolastico significa, certo, considerare la rilevanza e l'onerosità del compito di gestione delle risorse assegnate: impegno, questo, notoriamente difficile per la varietà degli interessi in gioco e che prevede, nella fase attuativa, sia l'utilità del ricorso alle "cosiddette *best practices*, vale a dire (a) quelle procedure e pratiche operative che hanno dato buona prova e si sono rivelate strumenti di successo nel governo" dell'organizzazione scolastica (2), sia la necessità della configurazione delle forme dell'agire gestionale sulla base

dell'unicità e, quindi, della specificità della situazione concreta. Ma tutto questo non può e non deve relegare in secondo piano le prospettive, pure fondamentali, della valorizzazione e della motivazione delle strutture di professionalità che operano all'interno dell'istituzione-scuola; e non può neppure comportare disattenzioni più o meno consapevoli nei confronti del *clima* e della *cultura* che caratterizzano la realtà organizzativa.

"Il clima, come la cultura, è una presenza costante nelle organizzazioni: non è visibile, ma ha effetti sul loro funzionamento perché influenza i comportamenti delle persone". Per questo, si richiedono al dirigente considerazioni non superficiali e non episodiche del clima della scuola e "si raccomanda di compiere analisi di clima come pratica utile per il governo della scuola", come passaggio essenziale "quando si sta per introdurre qualche innovazione o quando si vuole acquisire una migliore conoscenza dei punti di forza e dei punti di debolezza meno facilmente intuibili", dunque come significativo "momento di diagnosi per valutare la salute della propria organizzazione" e per definire "la terapia di eventuali disfunzioni" (3).

Le attenzioni nei confronti del clima – si dice opportunamente – offrono "materiale di riflessione" per la gestione e la guida della complessa realtà scolastica e consentono di recuperare e valorizzare la nota formula di Kurt Lewin la quale sostanzialmente "suggerisce che, per ottenere buoni risultati organizzativi, non basta mettere la persona giusta al posto giusto, ma occorre tener conto dell'ambiente in cui si opera" (4). Cioè considerare ed analizzare, anche, il clima come prodotto dell'interazione di molte variabili. Ricordare che esso è, al tempo stesso, secondo le indicazioni di "tre diversi criteri di spiegazione":

- a) una caratteristica o un attributo dell'organizzazione "che deriva dalle forme oggettive che essa assume: la sua dimensione [...], il grado di accentramento delle decisioni, il numero dei livelli gerarchici presenti, le tecnologie impiegate e il grado di regolamentazione formale";
- b) "un fenomeno della percezione e trova (*quindi*) la sua origine nei singoli individui";
- c) il risultato della "interazione fra i membri dell'organizzazione [...]. Il significato delle cose non è inerente alle cose stesse, e neppure soltanto il risultato di un processo di conoscenza in cui i soggetti mettono molto della loro esperienza, del loro modo di vedere le cose, della loro soggettività. I significati derivano piuttosto dall'interazione fra le persone e sono, in un certo senso, il risultato di negoziazioni implicite, di accordi raggiunti a volte in modo inconsapevole, circa l'interpretazione da attribuire ai fatti e agli eventi" (5).

Il governo dell'istituzione scolastica e l'esercizio della leadership richiedono attenzioni e conoscenze adeguate anche al riguardo dell'altra *risorsa intangibile* della realtà organizzativa. Sollecitano cioè considerazioni non occasionali del *fattore sommerso* rappresentato dalla cultura istituzionale, "la cui importanza (*come quella del clima*) viene in luce via via che aumenta il tasso di competitività (*fra le scuole*) e occorre confrontarsi con risultati che impongono qualità, affidabilità, innovazione, oltre ai costi ridotti" (6).

Attenzione alla cultura dell'organizzazione significa considerazione dei principi, dei valori e dei modi d'essere, spesso impliciti, che sostengono, orientano e guidano gli atteggiamenti, i giudizi e le azioni dentro la scuola. Rappresentano sia i valori che i principi e i modi d'essere, quando sostanzialmente condivisi, il "cemento culturale che dà forza e unità" all'organizzazione e "sono il risultato di processi di sedimentazione graduale e soggetti a molte mediazioni" (7). Esprimo,

quindi, tutto ciò che sostiene e rafforza i legami sociali, ciò che sollecita e porta alla condivisione delle prospettive educative e alle corresponsabilità didattiche e organizzative.

Sembra quasi superfluo aggiungere, ora, che non si chiede al dirigente scolastico di analizzare e dunque conoscere, semplicemente, il clima e la cultura dell'istituzione, ma di finalizzare analisi e conoscenze alla realizzazione di mirate azioni promozionali delle qualità "climatiche" e culturali della scuola: prospettive che comportano, in concreto, la definizione e la successiva implementazione di un progetto di cambiamento migliorativo che interessi, nel suo complesso, aspetti strutturali rilevanti dell'organizzazione, i comportamenti professionali e le dinamiche relazionali intra e inter-istituzionali. Una strategia da realizzare, naturalmente, con le gradualità possibili, sapendo:

1°. che "Quanto più le organizzazioni funzionano come sistemi di regole e di significati, tanto più le routine consolidate sono refrattarie a lasciarsi cambiare" (8);

2°. che, quindi, non è mai facile convincere al cambiamento soggetti che hanno definito nel tempo specifici modelli di comportamento e che hanno raggiunto con essi equilibri operativi e relazionali;

3°. che la fase attuativa richiede, perciò, tempi piuttosto lunghi e che essa dipende non poco dalla capacità del dirigente scolastico di ispirare fiducia in virtù di comportamenti appropriati.

La strategia d'intervento, per dirla in altri termini, deve investire clima e cultura istituzionali: deve, cioè, non solo introdurre delle innovazioni di superficie, ma promuovere anche modi comuni di interpretare le cose e gli eventi, oltre che disponibilità a cooperare. Perché questa è l'unica, vera strada per motivare più soggetti ad impegnarsi per valori e per obiettivi in cui credono, e a dispiegare, conseguentemente, azioni coerenti nei percorsi di realizzazione della *mission* della scuola (9).

Note:

1) cfr. Cesare Scurati (a cura di), *Volte dell'educazione*, La Scuola, Brescia 1996, p. 228;

2) Bruno Bolognini, *Comportamento organizzativo e gestione delle risorse umane*, Carocci, Roma 2001, p. 17;

3) B. Bolognini, *L'analisi del clima organizzativo*, Carocci, Roma 2006, pp. 8-9;

4) *ivi*, p. 12;

5) *ivi*, pp. 52-54;

6) *ivi*, p. 15;

7) *ivi*, p. 66;

8) B. Bolognini, *Comportamento organizzativo e gestione delle risorse umane*, cit., p. 219;

9) cfr. B. Bolognini, *L'analisi del clima organizzativo*, cit., pp. 114-115.

Antonio Santoro

La leadership educativa nella scuola dell'autonomia

ISBN 9788894043235

128 pagine

Prezzo di copertina €20



CEDOLA PER ORDINE VOLUMI

NOME E COGNOME o RAGIONE SOCIALE _____

COD. FISCALE O PIVA _____

INDIRIZZO N. CIVICO _____

COMUNE _____ CAP _____ PROVINCIA _____

TELEFONO _____ CELLULARE _____ FAX _____

E-MAIL _____ CIG (per PA) _____

LA LEADERSHIP NELLA SCUOLA

TOT COPIE TOT €

DELL'AUTONOMIA (prezzo copertina €20,00)

MODALITA' DI PAGAMENTO

Il pagamento (**al netto delle spese di bonifico o postali**) può essere fatto nelle seguenti modalità (**a seguito della fattura elettronica per le PA - anticipato per gli utenti privati**):

- Versamento su cc 001017192558 intestato a Nikeditrice di Littorio Maria via N. Sauro 17 Aradeo (LE)
- Bonifico bancario IBAN IT78K0760116000001017192558 intestato a Nikeditrice di Littorio Maria via N. Sauro 17 Aradeo (LE)
- Paypal (<http://www.scuolaeamministrazione.it/it/la-leadership-educativa-nella-scuola-dellautonomia/>)

DATA

TIMBRO E FIRMA (per le PA)

Inviare il presente modulo via fax allo 0836.1950352 o via email a info@nikeditrice.it.

L'ufficio ordini risponde allo 0836.1904117 per qualunque dubbio o informazione dal lunedì al venerdì dalle 9 alle 13.

Ai sensi del D.lgs. 196/03 vi comunichiamo che nel nostro archivio cartaceo e/o informatico sono contenuti i vostri dati personali e che questi saranno utilizzati ed elaborati direttamente o tramite soggetti esterni per finalità di carattere gestionale-amministrativo. Vi ricordiamo inoltre che in forza dell'art.7 della legge sopra citata avete il diritto in ogni momento di conoscere, cancellare, rettificare, aggiornare, integrare e opporvi al trattamento dei dati. Titolare del trattamento è la società Nikeditrice di Littorio Maria con sede in via N. Sauro 17 - Aradeo (LE)