

Dirigenti e trasferimento dell'innovazione

Tutte le ricerche conducono alla constatazione che il **ruolo del dirigente scolastico risulta centrale nel determinare lo stile di una organizzazione** ed in primo luogo la sua capacità di mettersi in discussione e di innovarsi. Ciò perché la responsabilità di direzione è sempre, in ogni caso, preminente, ma anche perché nella scuola la persistente carenza di figure intermedie consolidate con responsabilità organizzative fa sì che **quella del dirigente sia la sola figura con un chiaro profilo di responsabilità**.

L'autonomia ha cambiato molto nell'immaginario e nella nomenclatura (si pensi all'enfasi che oggi viene posta sul termine di dirigente), poco nella costituzione materiale dei processi di innovazione perché ha lasciato immutate le modalità di reclutamento e la carriera dei docenti.

Qualcosa è invece cambiato nell'oggetto innovazione. Fino a quindici anni fa poteva nascere spontaneamente all'interno delle scuole oppure essere proposta dall'alto dell'autorità ministeriale. Si trattava di un bene abbastanza raro ed in quanto tale oggetto di interesse abbastanza reale.

Oggi **le fonti di innovazione si sono moltiplicate** in un crescendo parossistico di sollecitazioni spesso contraddittorie, ed accanto alle fonti interne (sempre meno fertili) ed a quelle verticali del legislatore o dell'amministrazione (sempre in crescita) **si moltiplicano le fonti orizzontali** che provengono da altre scuole o da enti non sovraordinati e possono perciò imporsi **con la sola forza della convinzione**. *In questo caso il compito del dirigente è particolarmente delicato perché le fonti di legittimazione sono deboli, non essendo né la risposta a bisogni interni di autoespressione né l'adeguamento a direttive dotate di autorevolezza.* È necessario perciò **presidiare in modo particolare queste esperienze** per evitare che vengano sentite come le figlie di un dio minore e perciò facilmente abbandonate.

L'altro problema da affrontare è quello dell'**atteggiamento della scuola di fronte al preconfezionato**. Si scontrano qui **due tendenze antitetiche**: una è quella dell'orgoglio del professionista e/o dell'artigiano che vuole costruire i propri strumenti tutto da solo in nome della presunta irriducibile originalità di ogni situazione, l'altra quella della ricerca della ricetta già pronta, spesso prescindendo anche dai suoi presupposti teorici. Il crescente carico di impegni e di sollecitazioni sta facendo inclinare le scuole dalla prima alla seconda posizione. In generale un atteggiamento produttivo per gettare un ponte fra le due propensioni è quello di **prevedere dei margini di flessibilità e di personalizzazione** da lasciare liberamente gestibili da parte dei progettisti della scuola.

Tuttavia i **compiti del dirigente nei confronti di qualsiasi tipo di innovazione** possono sintetizzarsi in alcune **linee di massima**:

1. scegliere

Nell'ultimo decennio si è passati da un diffuso immobilismo, che considerava la reiterazione atemporale come segnale di sicura garanzia circa la serietà dell'istituzione, ad un iperattivismo senza filtri. Non si può non cambiare e la scuola non è un mondo a parte, anche se è essenzialmente luogo di riproduzione e conservazione e non di produzione del sapere. Ma non si può e non si deve cambiare tutto o troppo delegittimando la tradizione aprioristicamente o aderendo al nuovo acriticamente.

È cruciale **sapere scegliere** per l'innovazione ed il suo trasferimento non gli aspetti opzionali, ma il **profilo fondamentale dell'istituzione**. L'avanzare sempre più deciso di operazioni di valutazione degli apprendimenti degli allievi dovrebbe far comprendere che è questo che bisogna tenere d'occhio e non l'"infocchettamento" del POF.

2. realizzare le strategie per il consenso sulle scelte operate.

Se infatti le attività riguardano singoli aspetti della didattica e coinvolgono numeri limitati di persone, prevale la logica della convivenza pacifica e della non ingerenza. Quando però i temi della innovazione cui condurre l'istituzione concernono questioni di fondo relative all'assetto

organizzativo, al clima educativo o alle strutture curriculari, l'impegno e la predisposizione a partecipare debbono essere accettabilmente condivisi.

Per quanto una condivisione totale non sia ipotizzabile e forse neanche auspicabile, tuttavia è necessario mirare a **creare un consenso** che permetta una reale efficacia. Nel caso di una innovazione trasferita, il consenso può essere più facile per il risparmio di tempo prevedibile ma anche più problematico, nel caso di un orgoglio autarchico.

3. motivare il gruppo guida individuandone le convenienze; individuare e motivare le persone da coinvolgere sui singoli campi.

Il ruolo unico di individuazione della direzione in cui andare non deve portare ad ipotizzare un protagonismo solitario. Significa però sicuramente esistenza e creazione di un gruppo motivato e capace di espandersi e di raccogliere rispetto e partecipazione.

Da questo punto di vista è cruciale la capacità di individuare le convenienze intendendo il termine nel senso più lato, che ricomprende motivazioni eminentemente economiche e questioni di tipo morale. **L'incontro degli interessi degli operatori con i bisogni dell'istituzione va messo sempre in relazione con i bisogni produttivi.** Il dirigente scolastico, come custode dei confini fra i vari gruppi motivazionali, deve garantire la convivenza, non necessariamente pacifica, degli interessi e delle convenienze.

La diversità delle predisposizioni e degli stili di lavoro può divenire complementarietà integrandola sul terreno del trasferimento dell'innovazione.

4. utilizzare bene le risorse strumentali

La scuola è un'organizzazione che opera con un senso dei vincoli di realtà molto limitato poiché le sue risorse sono garantite (anche quando sono scarse). A questo dato strutturale si aggiunge il fatto che, in particolare nella nostra cultura, la scuola pare essere il luogo delle teorie, degli atteggiamenti disinteressati, luogo diverso se non ostile al mondo della cultura materialistica, della rendicontazione economica, che preme dall'esterno.

È necessaria un'educazione ad una valutazione equilibrata delle risorse in relazione ai fini da perseguire, orientandosi verso una loro utilizzazione funzionale oltre che verso la capacità di acquisirne di aggiuntive. Il trasferimento dell'innovazione comporta un evidente risparmio di energie e di risorse che va valorizzato come tale, sottolineando che la standardizzazione e la serialità non sono una rinuncia alla creatività ma al contrario permettono una sua utilizzazione ottimale concentrandosi sulle aree da innovare.

5. sviluppare un ruolo e competenze di relazione con l'esterno

La funzione del dirigente è cruciale in quanto gestore dei confini e delle relazioni. Essa non deve essere esercitata senza deleghe, ma richiede una consapevolezza continua della delega effettuata, nella consapevolezza di dover rientrare in gioco nei momenti cruciali di crisi e di decisione evitando eccessi di presenzialismo o sintomatologie da abbandono. **Nel trasferimento dell'innovazione questa funzione è cruciale perché coincide con un potere di prefiltro e di selezione** che richiede, per essere messo in atto efficacemente, capacità di valutazione di contesto e di valutazione tecnica sul peso e la validità degli oggetti di innovazione proposti.

6. sviluppare una cultura della operatività

La cultura della realizzazione richiede un intervento costante da parte del dirigente perché, se essa non diventa patrimonio comune, viene minata alla radice l'utilità di ogni iniziativa.

Spesso infatti gli aspetti applicativi delle decisioni, risultato di discussioni lunghe e sofferte, vengono trascurati o considerati come questioni di minima importanza e peso. Di conseguenza è **molto alta la percentuale delle decisioni non applicate.**

Particolare cura deve essere messa nel dare il buon esempio, in particolare presidiando autorevolmente la diffusione della informazione sulle iniziative intraprese. **Se l'informazione è l'elemento critico di tutte le organizzazioni moderne, ciò è particolarmente vero per una realtà tradizionalmente atomizzata.**

Tiziana Pedrizzi

Dirigente di scuola secondaria di secondo grado in istituti della provincia di Milano e dal 1988 ricercatrice presso l'IRRE Lombardia. Si è occupata di temi relativi alla funzione della dirigenza in relazione all'organizzazione della scuola collaborando con il Polo Qualità di Milano dal 1992.