

Sviluppo della dirigenza

ROSEMARY STEWART

Una buona dirigenza è una miscela di conoscenze e capacità. Creare dei bravi dirigenti è come creare dei bravi dottori, tanto contano il tirocinio e la pratica. I dirigenti scolastici dovrebbero ricordare che il loro apprendimento avviene perlopiù sul campo. Una formazione di tipo amministrativo non fa di una persona un buon amministratore, anche se dovrebbe aiutare nella programmazione e nella comprensione dell'ambiente e nell'analisi dei problemi. Esperienze e sfide diverse ed un capo che sia un buon istruttore sono più importanti di noi educatori nel creare nuovi manager, ma noi possiamo aiutare questi ultimi ad imparare dall'esperienza ed a riconoscere le competenze loro necessarie.

Ricordiamo, anzitutto, che una prerogativa fissa del lavoro direttivo consiste nel realizzare il lavoro e raggiungere obiettivi con l'aiuto di altre persone. Nella realizzazione dei propri obiettivi un manager dipende dagli altri. Ciò contrasta con il lavoro meramente professionale, in cui bisogna contare esclusivamente sulle proprie capacità. Più l'età aumenta, più il lavoro viene svolto influenzando gli altri.

Questo aspetto della dirigenza legato alle persone sta cambiando di pari passo con i compiti direttivi e diventa sempre più importante, anche in molte attività di tipo tecnico-professionale. I dirigenti dipendono ora da relazioni più complesse. Devono ottenere la collaborazione di persone interne ed esterne all'organizzazione, all'interno della quale devono influenzare non solo coloro che sono di grado loro inferiore, ma anche i loro superiori, i colleghi ed altre persone più giovani o più anziane.

Gli altri cambiamenti che incidono su molte attività di tipo direttivo, e quindi sulle abilità e competenze richieste, sono: una maggiore vulnerabilità dinanzi ai cambiamenti esterni all'organizzazione, spesso imprevedibili; una maggiore responsabilità in più attività, data la varietà di compiti cui molti dirigenti devono sovrintendere; una maggiore estensione del controllo, dato che i livelli dirigenziali sono stati ridotti in molte organizzazioni, in vista di un miglioramento dell'efficienza; una maggiore responsabilità, richiesta da una maggiore quantità di deleghe; una valutazione più rigorosa e più rapida del rendimento; un maggior utilizzo della tecnologia informatica. I dirigenti sono sotto pressione, lavorano più ore e devono possedere le abilità e competenze necessarie ad affrontare i loro nuovi compiti.

1. Leggere l'ambiente

Anche se questo aspetto ha più importanza in un'azienda competitiva che nella dirigenza scolastica, riguarda comunque tutti i dirigenti il cui lavoro sia vulnerabile ai cambiamenti esterni, realtà certamente riscontrabile nella scuola.

2. Dirigenza attiva

In epoche di rapidi cambiamenti il dirigente deve essere attivo, anticipando e prevenendo eventuali pericoli e non limitandosi a reagire al loro insorgere.

3. Leadership e visione

I molteplici cambiamenti in corso obbligano i dirigenti ad essere sia leaders che buoni amministratori. Essi dovrebbero indicare la strada da seguire ed incoraggiare gli altri a farlo. Oggi il termine «visione» viene spesso usato per stimolare i dirigenti a configurare chiaramente ciò che intendono realizzare. In primo luogo occorre fissare l'ideale a cui si aspira ed impegnarsi a raggiungerlo; in secondo luogo bisogna analizzare le difficoltà che man mano si presentano e, in terzo luogo, bisogna decidere quali passi intraprendere per giungere alla meta. La dirigenza si può sviluppare, non è una qualità innata. Il servizio pubblico presenta più difficoltà del settore privato, data la tentazione di rassegnarsi alla cultura del «se solo...»: se solo avessimo più denaro, se solo i politici o gli accademici fossero ragionevoli ...Si potrebbe quindi affermare che lo sviluppo di abilità direttive è tanto più importante nel settore pubblico, dato il bisogno di incoraggiare le persone a guardare positivamente a ciò che si potrebbe realizzare.

4. Gestione delle risorse umane

Oggi i dirigenti sono spesso impegnati a gestire il cambiamento e, date le pressioni che subiscono per raggiungere una maggiore efficienza ed una maggiore efficacia, devono imparare ad utilizzare al meglio le risorse umane. Non possono più lasciare che se ne occupino i direttori del personale (funzionari del sistema), ma devono impegnarsi personalmente, ad esempio lodando il rendimento dei propri collaboratori. Un pericolo in molta parte del servizio pubblico, e forse anche nella dirigenza scolastica, consiste nel pensare a se stessi più come professionisti nello svolgimento di un ruolo ben preciso che manager di altri, la cui principale giustificazione per avere un lavoro direttivo è l'abilità di impiegare al meglio le proprie capacità.

5. Promuovere creatività, apprendimento e innovazione

Ciò è importante per un'azienda, data la rapidità con cui i prodotti cambiano in molte industrie; anche nella scuola, tuttavia, esistono prodotti nuovi e si avverte il bisogno di essere innovativi nell'affrontare le pressioni di tipo economico.

6. Dirigere a distanza

Comprendiamo anche questo aspetto, perché oggi molte persone lavorano per le organizzazioni, anziché al loro interno, come subappaltatori o dietro compenso. Anche questi rapporti devono essere gestiti e valutati. Lo sviluppo della tecnologia informatica consente ad un numero sempre crescente di persone di svolgere la propria attività direttamente a casa. Studi su questi nuovi lavoratori domestici mostrano che i manager devono apprendere nuove competenze per riuscire a gestirli.

7. Sfruttare la tecnologia informatica come forza di cambiamento

Occorre anzitutto pensare al modo in cui la tecnologia informatica può cambiare radicalmente alcune aziende, ad esempio bancarie, e i rapporti tra cliente e fornitore. Ma si dovrebbe anche cambiare il modo di imparare ad usare la tecnologia informatica nella scuola, in modo innovativo.

8. *Gestire la complessità*

Poiché molti dirigenti devono gestire rapporti e problemi molto più complessi, essi sono ansiosi di imparare e di ricevere aiuto.

9. *Ampliare le competenze contestuali*

Il contesto aziendale è più complesso, particolarmente in senso globale; i dirigenti scolastici, tuttavia, soprattutto quelli impiegati nelle università, dove una scarsa parte del loro reddito deriva da fondi pubblici, hanno bisogno di conoscere meglio il proprio ambiente di lavoro. Vi sono grandi variazioni nell'entità e nella natura dello sviluppo della dirigenza nelle diverse agenzie. Qualche generalizzazione, tuttavia, può risultare interessante. Anzitutto, si registra un boom dei corsi per dirigenti post-tirocinio e tutti i principali fornitori hanno esaurito già da tempo i posti disponibili. Ciò perché un numero crescente di alti dirigenti ammette che gli amministratori devono prepararsi ad affrontare i cambiamenti che investono la loro azienda. Il concetto di formazione continua gode oggi di sovvenzioni e i dirigenti dovrebbero avere ogni anno l'opportunità di accedervi. È più comune, tuttavia, l'idea di stadi chiave nella carriera di un dirigente, quando la formazione è necessaria. Si riconoscono tre stadi principali:

- Il primo appuntamento dei dirigenti, con un'attenzione particolare alle abilità direttive, ma anche alla comprensione di come il lavoro può essere gestito in correlazione con i dipartimenti interessati.
- Il dirigere dei dirigenti. L'importanza di questa transizione professionale sta nel fatto che il dirigente non può più contare principalmente sulla competenza tecnica per esercitare la sua autorità. Il primo incarico richiederà probabilmente ancora una buona dose di lavoro tecnico/ professionale; il livello successivo avrà un'impronta più strettamente manageriale. In alcune organizzazioni un'ulteriore complicazione è data dal fatto che il dirigente può avere collaboratori, a lui subordinati, che sono geograficamente lontani.
- La preparazione ad una direzione generale, in cui diventa importante comprendere l'ambiente organizzativo ed altre funzioni, nonché il bisogno di pensare in modo strategico.

L'aumento di programmi di sviluppo della dirigenza, diversi in contenuto e forma, offre una vasta gamma di opportunità che i dirigenti possono sviluppare, arricchendosi nel contempo a livello personale. Questo rappresenta tuttavia un aspetto secondario dello sviluppo della dirigenza. Ciò che più conta è quello che avviene all'interno dell'organizzazione: le varie esperienze di lavoro offerte ai singoli e il contributo dei superiori che sono validi istruttori e attivamente interessati a promuovere lo sviluppo dei propri collaboratori. Lo sviluppo non si svolge solo all'interno dell'organizzazione. Per questo motivo coloro che prendono sul serio il processo di sviluppo organizzano dei comandi presso altre organizzazioni e/o stimolano i propri collaboratori a partecipare ad attività comunitarie.

L'espressione che viene comunemente usata per definire coloro che riconoscono che, all'interno di un'organizzazione, tutti hanno bisogno di imparare ad affrontare le sfide attuali e del futuro, è «la comunità che apprende». Ci si dovrebbe chiedere se, pur operando nel campo educativo, questo termine descrive in modo corretto la cultura della nostra organizzazione.

(Traduzione di M. Beatrice Materzanini)