

SVILUPPO DELLE POTENZIALITÀ: un “assessment center” a scuola
Di Aladino Tognon, 1994

Settembre è sempre un mese difficile per ogni Istituto Scolastico Autonomo: parte il piano annuale delle attività, vi sono problemi organizzativi, si prepara l'elaborazione del POF, si dispone l'accoglienza degli alunni, vengono individuati i collaboratori da parte del Dirigente Scolastico e le funzioni strumentali da parte del collegio. Ci sono troppe cose da fare e si rischia di realizzare tutti gli adempimenti sopra riportati (non certo esaustivi dei problemi d'inizio anno scolastico) con molta frettolosità, ansia, imprecisione. Soprattutto si rischia di non sfruttare tali adempimenti come fasi di crescita continua e di sviluppo dell'organizzazione. Molte volte chiediamo aiuto alla “cultura organizzativa”, consolidata nell'Istituto, per standardizzare i comportamenti e le azioni utili a risparmiare tempo prezioso e diminuire l'ansia e la mancanza di tempo. Tutto ciò non è di per sé negativo, anzi. Tutti gli Istituti hanno sviluppato una potente e rassicurante cultura organizzativa che velocizza le operazioni gestionali ma, che potrebbe impedire il cambiamento organizzativo stereotipando le risposte rispetto a nuove problematiche o bisogni e desideri emergenti. La proposta che qui voglio presentare non vuole scardinare consolidati, per alcuni Istituti, meccanismi di individuazione dei collaboratori o delle figure di sistema. È una proposta per aggredire almeno uno o due problemi all'anno valutando la possibilità di cambiare le procedure per meglio rispondere ai bisogni soggettivi dell'organizzazione. Nello specifico: riuscire a sviluppare dei tentativi di cambiamento della cultura organizzativa all'interno dell'Istituto, evitando che siano sempre le stesse persone titolari di certi ruoli, o svecchiare meccanismi di selezione interna mascherati da fattori di “continuità”, conoscenza pregressa, mancanza di risorse umane disponibili ecc... Nel caso della scelta dei collaboratori del Dirigente o delle funzioni strumentali, molto probabilmente ogni Istituto ha elaborato una propria cultura organizzativa e, tenendo presente il contratto collettivo nazionale di lavoro e la normativa vigente, ha enucleato pratiche standard per dotarsi di tali figure necessarie alle finalità organizzative. Con il presente lavoro, dunque, vorrei evidenziare la possibilità di coniugare la nomina delle funzioni strumentali e dei collaboratori con la possibilità di sviluppare le potenzialità umane e professionali che sono interne al sistema ISA, offrendo la possibilità a tutti di misurarsi con tali ruoli e, comunque, creando dei validi supporti a coloro che effettivamente interpreteranno, in seguito, tali ruoli e mansioni. Nello stesso tempo, altro importante obiettivo, nel rispetto delle regole stabilite, si rigenera la nuova cultura organizzativa legata alla valutazione delle potenzialità. Tutto ciò accresce non solo l'efficienza e l'efficacia dell'organizzazione scolastica, ma diventa elemento concreto di soddisfazione professionale dei docenti e di realizzazione personale. Si tratta di perseguire non solo gli obiettivi previsti da queste figure, ma di sviluppare, in generale, la potenzialità interna all'organizzazione. In pratica vengo a proporre che, prima della scelta del dirigente dei suoi collaboratori e, prima della scelta del collegio delle funzioni strumentali, utili alla realizzazione del pof, sia data l'opportunità a tutti di mettersi in gioco utilizzando una grande esperienza formativa. Mettere in atto sistemi di previsione sulle attitudini, capacità, aspettative e motivazioni dei soggetti che all'interno di un'organizzazione sentono di potersi giocare nei ruoli di collaboratori, responsabili di aree e di funzioni strumentali, significa conoscere approfonditamente i presupposti teorici¹ della valutazione delle risorse umane.

Nel campo della gestione delle risorse umane e, dunque, della valutazione, la politica del personale poggia su tre gambe²:

1. *la posizione*, per cui si intende il ruolo occupato da un soggetto nella struttura organizzativa e in merito alla quale la valutazione si propone di determinare una graduatoria (*position o job evaluation*) delle posizioni, a cui corrisponde, in genere, un certo valore retributivo (*salary structure*);

¹ W. Levati, “L'analisi e la valutazione del potenziale delle risorse umane. Teorie, metodi, strumenti”, Franco Angeli, Milano, 1999

² M. Fertoni, *La valutazione delle prestazioni e del potenziale*, Franco Angeli, Milano 1998

2. *la prestazione*, ossia la modalità con la quale la persona che occupa una data posizione aziendale e/o un certo ruolo organizzativo assolve a compiti propri. Dove i compiti sono dettagliatamente prescritti, non esiste un modo più o meno soddisfacente per svolgerli; dove, invece, il ruolo e i compiti sono “generalisti”, la discrezionalità è l’unica regola e il merito individuale è nettamente discriminante, tant’è che in tal caso si parla di *merit rating*;
3. *il potenziale*, riferito alle caratteristiche personali dell’individuo. Mentre nel caso della valutazione delle prestazioni si esprime *un giudizio centrato sul passato*, poiché si analizza il contributo fornito dall’individuo che occupa una data posizione per il raggiungimento degli obiettivi specificamente assegnati, considerando il potenziale, si esprime *un giudizio orientato al futuro*, che valuta le caratteristiche personali di un soggetto rispetto alla prevedibile evoluzione dell’organizzazione e che si concretizza in una previsione di possibili cambiamenti o ampliamenti di posizione. In altre parole, si interpreta una potenzialità che potrà crescere verticalmente o trasversalmente nell’organizzazione.

La valutazione delle posizioni è entrata in crisi, dato che si è verificato il passaggio da strutture tecnocratiche aziendali ad organizzazioni più flessibili e snelle; quella delle prestazioni ha avuto diverse fasi evolutive, di cui l’ultima è rappresentata dal perseguimento della *Qualità totale*, tendenza questa che ha riportato l’attenzione sui risultati e sul modo di conseguirli in termini di *customer satisfaction*.

La valutazione del potenziale si presenta come strada migliore nella scuola per innestare strategie motivazionali interne orientate al cambiamento migliorativo; infatti, la posizione occupata dai docenti, dal punto di vista dello stato giuridico, è attualmente sempre la stessa, fatta eccezione per le diverse tipologie di esoneri possibili, e la valutazione delle prestazioni non è praticabile all’interno del sistema dell’ISA per mancanza delle attribuzioni e degli strumenti necessari a tal fine.

Il modello formativo al quale intendo riferirmi è, nel mondo aziendale, conosciuto come “assessment centers”. La prima esperienza di questo tipo, con dimensioni importanti per il numero di partecipanti, fu quella realizzata dalla AT&T (American Telegraph and Telephone) nel 1970³ che fu fatta su 550 quadri che seguirono per tre settimane un’esperienza di “assessment”.

Gli “assessment center” che a volte vengono chiamati anche “centri di accertamento del potenziale”, sono definibili come “un metodo che permette di collocare gli individui in alcune situazioni, vicine ai vissuti professionali, e ritagliate in modo da facilitarne l’osservazione per mettere in rilievo i punti positivi e i punti negativi rispetto a determinate funzioni” (Perche 1987)⁴. Sarebbe interessante realizzare a settembre una sorta di “assessment” nelle nostre scuole con lo scopo di allargare le possibilità a più docenti di misurare il proprio potenziale, per accostarsi ad una possibile dimensione futura del proprio lavoro e delle personali attitudini, capacità, aspettative e motivazioni, titolari di un’ipotesi di benessere individuale e collettivo. Si tratterebbe di costruire un “metodo della previsione dei comportamenti futuri che si basa essenzialmente sulle situazioni di gruppo, seguendo una logica plurale per cui non vi è futuro senza gruppo e non vi è gruppo senza futuro”⁵. Prima di procedere a proposte operative in merito, occorre approfondire le esperienze oggi realizzate in altri contesti nazionali e internazionali. Negli incontri in questione c’è sempre un formatore esperto in sviluppo del potenziale umano che fa lavorare i soggetti in situazione grupale. Vengono usati test e giochi psicologici oltre alle simulazioni ed altro che sono definiti “predictor” cioè predittori. Utilizzando l’esperienza di E. Spaltro vengono qui forniti alcuni elenchi di variabili dei più importanti assessment realizzati negli Stati Uniti. Anche le esperienze avvenute fuori da tale nazione ricalcano essenzialmente le stesse variabili.

³ J.P. Campbell, *Managerial Behaviour, Performance and Effectiveness*, McGraw Hill, New York 1970.

⁴ In E. Spaltro, *Il buon lavoro*, EL edizioni, Roma 1996 pag. 164

⁵ E. Spaltro, op. cit. pag 165

A) variabili dell' assessment della AT&T (1966)

- Creatività
- Abilità nelle relazioni umane
- Flessibilità di comportamento
- Impatto personale
- Tolleranza all'incertezza
- Resistenza allo stress
- Attitudini scolastiche (*stano ma vero*)
- Ampiezza degli interessi
- Standards del proprio lavoro personale
- Grado di priorità al lavoro
- Abilità di comunicazione orale
- Percezione dei vincoli sociali
- Autocritica e self-objectivity
- Energia di base
- Realismo ed aspettative
- Orientamento verso le finalità della propria impresa
- Obiettività sociale
- Realizzazione dei propri bisogni
- Capacità di rimandare la gratificazione
- Bisogno dell'approvazione dei superiori
- Bisogno di approvazione nelle situazioni di coppia
- Flessibilità degli scopi
- Bisogno di sicurezza
- Capacità di previsioni di gruppo

B) variabili dell'assessment della IBM (1969)

- Fiducia in se stessi
- Comunicazioni scritte
- Capacità amministrative
- Contatto interpersonale
- Livello energetico
- Decision making
- Resistenza allo stress
- Pianificazione e organizzazione
- Persuasività
- Aggressività
- Risk taking: assunzione di rischio
- Comunicazione orale

C) variabili dell' assessment dell' IRS (1970)

- Decision making
- Decisività
- Flessibilità
- Leadership
- Comunicazione orale
- Organizzazione e pianificazione
- Percezione ed abilità analitica
- Persuasività

- Sensibilità alla gente
- Tolleranza allo stress

La tecnica dell'assessment è di per sé semplice: un formatore e uno o più osservatori fanno interagire tra loro i partecipanti facendoli lavorare in gruppo. Si utilizzano tecniche come l' *in-basket* (tipologia di esercizi rivolta a soggetti di profilo manageriale-, denominata anche *in tray*⁶ – con la differenza che trattasi di esercizi di minore complessità, rivolti a soggetti di profilo esecutivo -): si accumulano richieste di disperata natura e provenienza e poi si vede come il soggetto <tratta> tutto questo materiale. L'interpretazione di questo trattamento è molto soggettiva e quindi viene chiesta una valutazione interna al gruppo stesso oltre a quella effettuata dal formatore e dagli osservatori.

Altri strumenti usati sono il sociogramma e le valutazioni sociometriche articolate lungo varie e diverse articolazioni. Le scelte o i rifiuti sociometrici vengono infatti richiesti ai soggetti dal punto di vista di specifiche attività; ad esempio: con chi fareste un viaggio, firmereste un contratto, svolgereste una ricerca o viceversa, con chi non lo fareste. Un'altra tecnica è legata alla capacità di prendere decisioni, oppure alla capacità di assumersi "leadership situazionali". Per far emergere tali situazioni si può proporre al gruppo in assessment problemi senza sbocco del tipo: "È meglio l'uovo oggi o la gallina domani".

Fondamentali sono i giochi psicosociali: il dilemma del prigioniero, le arance Ugli ecc...

Gli studiosi francesi hanno sviluppato una variante degli assessment centers chiamandola "bilancio comportamentale". Il metodo del bilancio comportamentale è preceduto da quattro tappe:

1. l'analisi della funzione per cui effettuare il bilancio comportamentale
2. la scelta e la definizione dei criteri di valutazione
3. la scelta e la costruzione degli esercizi di simulazione.
4. la formazione degli osservatori.

I francesi utilizzano essenzialmente situazioni di simulazione del genere seguente:

- esercizi *in-basket*, in cui il *basket* è la cassetta delle lettere in cui si spedisce la posta: i soggetti che partecipano alla sessione di bilancio comportamentale devono rispondere alle lettere, note, comunicazioni che pervengono loro
- ricerca di informazioni. I partecipanti sono invitati a raccogliere informazioni su un problema di cui possiedono pochi elementi: essi sono invitati a rivolgersi ad un animatore che gioca il ruolo di persona informante
- esposizione orale di un argomento preparato in anticipo, secondo certe regole standard. Ci può essere la variabile di improvvisare al momento e sul luogo la relazione
- lavoro di gruppo con obiettivi comuni o differenti o addirittura conflittuali, per esempio negoziazione con una o più controparti
- role playing su determinati temi lavorativi

I francesi usano più valutatori e osservatori del gruppo che si sottopone a "bilancio comportamentale".

A grandi linee è questa è la più recente modalità di condurre gruppi che hanno l'obiettivo di far emergere la potenzialità dei lavoratori per valorizzarli successivamente all'interno delle organizzazioni del lavoro. In Italia hanno studiato e realizzato importanti esperienze di assessment Vincenzo Maier e Odoardi della cattedra di Psicologia del Lavoro, Facoltà di Psicologia di Padova. Alle organizzazioni scolastiche penso possa interessare L'approfondimento della tematica dell'assessment per rendere più coerente la scelta degli staff di presidenza e delle funzioni strumentali, razionalizzando e facendo emergere il potenziale presente negli Istituti. Probabilmente, come sempre, dati i costi, sarà difficile rivolgersi a personale esperto di assessment. Ciò non toglie che il capo d'istituto con leadership riconosciuta o una particolare risorsa interna all'istituto con esperienza di conduzione dei gruppi e di formazione psicosociale possa essere in grado di

⁶ G.C. Cocco, A. Gallo, "Fare assessment. Dalla tradizione all'innovazione", Franco Angeli, Milano, 1999

cominciare a realizzare degli assessment con l'obiettivo di individuare le persone con capacità e motivazioni adeguate per essere risorsa per l'organizzazione. Proverò ora a declinare l'esperienza di un assessment classico su un istituto scolastico.

A. I partecipanti:

tutti gli insegnanti che desiderano ricoprire incarichi di staff o di funzioni strumentali fanno richiesta di partecipare ad un sezione di assessment. Le domande non possono essere più di 15 (altrimenti occorrerebbe mettere in piedi due sezioni di assessment o più). I partecipanti devono essere motivati alla partecipazione e stipulare un contratto formativo.

B. Contratto formativo:

- l'organizzazione si impegna a mettere a disposizione locali, strumenti idonei a realizzare l'assessment
- i tempi sono dichiarati e definiti sia per quanto riguarda le pause, il lavoro di gruppo e gli eventuali input teorici
- i partecipanti decidono di "mettere in gioco le proprie capacità personali e professionali"
- accettano la valutazione fatta dai colleghi che partecipano all'assessment e si impegnano a loro volta a valutare i prodotti del gruppo di lavoro
- sono consapevoli che l'assessment è un laboratorio di ricerca e si impegnano a rispettare i colleghi, favorire la crescita di un ambiente creativo e rispettoso delle soggettività.
- i partecipanti accettano di considerare l'assessment non come un certificato di idoneità per assumere determinati ruoli, ma come possibilità di prendere coscienza, grazie al gruppo di lavoro, dei propri limiti e delle proprie potenzialità

C. Formatori:

nel caso l'Istituto avesse la possibilità finanziaria di rivolgersi a formatori esterni esperti nella conduzione di assessment verrebbero risolti tantissimi problemi. È difficile trovare esperti in assessment scolastici, se ce ne sono, ma sono veramente pochissimi con esperienza in campo scolastico; mi risulta che in Italia solo nella regione Abruzzo e nel Veneto siano stati sperimentati assessment con personale scolastico. Negli Istituti esistono sicuramente degli insegnanti o dei capi d'istituto con importanti esperienze di formazione nell'ambito della conduzione dei gruppi e delle relazioni interpersonali. Tale personale potrebbe cominciare a sperimentare degli assessment scegliendo le variabili più adatte tra quelle proposte sopra (AT&T; IBM; IRS). Fondamentale è avere la presenza di almeno due osservatori che aiutino il formatore nella restituzione al gruppo delle osservazioni di come lo stesso ha lavorato durante le sessioni di lavoro.

D. Tempi:

a settembre, per tre giorni consecutivi e per otto ore al giorno, il gruppo di assessment si trova a lavorare, meglio se a livello residenziale.⁷

E. Contenuti:

il POF dell'istituto: punti forti, punti deboli; il clima dell'istituto; come si comunica all'interno e con l'esterno; il sentimento del potere come è vissuto nell'istituto; gestione di conflitti; io sono una risorsa gli altri sono una risorsa; il passaggio dal soggettivo al gruppale; le motivazioni.

F. Strumenti:

- brevi input teorici del formatore; massimo quindici/venti minuti a input;

⁷ il mio primo assessment fu proprio residenziale. Lo realizzai con gli insegnanti del mio Istituto a Farra di Soligo, in una casa Enam circa 15 anni fa, grazie al contributo del Comune di Bassano del Grappa e dell'allora assessore Giampaolo Bizzotto che ancora adesso devo ringraziare per aver creduto alle mie, allora, strane proposte, coprendo la spesa della residenzialità. I formatori furono gli amici di sempre, grandi esperti di formazione, che prestarono la loro opera gratuitamente: Donato DE Silvestri, Antonio Fortuna, Ugo Silvello, Gianni Pontare.

- l'in Basket (si costruisce una cassetta di posta dove tutti scrivono una lettera su un determinato tema; ad es: il nostro POF problematizzando la tematica , ponendo quesiti, dubbi e giudizi. Si distribuiscono a caso le lettere ai partecipanti all' assessment e si chiede di offrire una risposta.)
- sociodramma tra i partecipanti con le seguenti variabili: con quale collega vorrei elaborare l'orario e con quale non vorrei farlo? Alla mattina arrivando a scuola mi sento depresso, chi vorrei incontrare? E chi non vorrei vedere? Se dovessi rappresentare l'istituto ad una assemblea cittadina con chi mi preparerei per avere una buona documentazione a supporto della presentazione del mio Istituto che dovrò fare in tale occasione?
- Test . consiglio i test realizzati da Enzo Spaltro. Esempio: come impariamo?;sei pro o contro; sei stressato nel lavoro?; e meglio l'uovo o la gallina?⁸
- Giochi formativi: il dilemma del prigioniero; le arance Ugli; la storia di Genoveffa; la comunicazione a una o due vie; avventura nello spazio; acquario; la distribuzione del potere in un gruppo;esercizio sulle relazioni d'aiuto.⁹

G. Prodotti:

- relazioni da presentare al collegio sul POF
- progetti di corsi di formazione da proporre al collegio
- strumenti di comunicazione alternativi da sperimentare nell'istituto

H. Valutazione:

se la scuola può permettersi un formatore esterno, esperto di assessment ,sarà lo stesso formatore che illustrerà i modi e i tempi della valutazione dell'assessment e dei partecipanti. Nel caso si cominci a sperimentare in proprio tale metodologia, saranno gli stessi protagonisti che si impegneranno, nel contratto formativo, a valutarsi reciprocamente durante e alla fine dell'assessment. Il capo d'istituto, che avrà la funzione di facilitatore dell'assessment o il docente esperto con funzioni sempre di facilitatore, non esprimeranno valutazioni ma daranno solo feedback su ciò che è successo durante le sedute di assessment. I docenti dopo l'esperienza di assessment decideranno autonomamente come porre la loro candidatura al Dirigente o al Collegio Docenti rispettivamente per coprire il ruolo di collaboratore o di funzione strumentale.

L'obiettivo reale dell' assessment è di proporre ai singoli la possibilità di far emergere le propri potenzialità e contemporaneamente , di fornir loro la possibilità di avere un riscontro immediato dal gruppo su tali potenzialità evitando così future frustrazioni.¹⁰ Oltre a ciò si può realizzare una banca dati delle potenzialità dell'istituto consentendo all'organizzazione di uscire, una volta per tutte, dagli approcci frammentari, intuitivi e spesso approssimativi, nell'individuazione dei ruoli e di coloro che li andranno a rivestire.

L'assessment va affrontato superando due sfide: conoscerlo per poterlo sperimentare efficacemente e riuscire ad adattarlo al contesto organizzativo e alle finalità degli istituti scolastici.

⁸ tutti i test sono rintracciabili nella rivista "Psicologia del Lavoro" diretta da Enzo spaltro edita da Patron, Bologna

⁹ nel libri di Enzo Spaltro, "*Giochi psicologici*", celuc, Milano 1995, troverete una miniera di giochi spiegati e commentati.

¹⁰ Potete trovare proposte di assessment scolastico nel sito [www. Scuoledestrabrenta.it](http://www.Scuoledestrabrenta.it)