LA DIFESA DEL POPOLO
22 FEBBRAIO 2015

Scuola a tutto campo *è realizzato da Lorenzo Celi, Franco Costa, Giandomenico Bellomo, Emanuele Fontana, Francesco Ghedini, Massimo Mogno, Francesco Montemaggiore, Giuseppe Pinton, Patrizio Zanella.*

DIRIGENTI SCOLASTICI Ruolo e competenze: come sono cambiate nel tempo e che aspettative hanno studenti e docenti

Non burocrati ma leader educativi

È sotto gli occhi di tutti come siano cambiate radicalmente le competenze dei presidi nella scuola. Da tempo la dicitura "dirigenti scolastici" (ds) ha sostituito quella di "presidi", ma la seconda rimane ancora preferita. Nell'anno in corso risultano in servizio 8.094 "dirigenti" per un totale di 8.513 scuole e questo ci fa già capire che per 475 scuole vige la reggenza perché sottodimensionate (alcune sedi non prevedono l'assegnazione del ds). Com'è cambiato questo ruolo negli anni e quali sono le aspettative degli studenti e dei docenti verso questa figura?

L'autonomia concessa alla scuola prevede che il dirigente assicuri il funzionamento della istituzione secondo le linee indicate dal sistema nazionale, promuova e sviluppi l'autonomia gestionale e didattica nel rispetto dei diritti dell'alunno all'apprendimento, della libertà d'insegnamento dei docenti, della libertà di scelta educativa operata dalle famiglie.

Ma per gestire la complessità della scuola gli si richiedono anche precise competenze amministrative, conoscenze e capacità d'integrazione con la cultura economica, che vede la scuola in una logica fatta anche di budget, risorse, costi e risultati relativi alla gestione del personale, alla progettazione organizzativa, alla gestione del cambiamento, alla comunicazione. Un dirigente scolastico assicura la gestione unitaria dell'istituzione, gestisce in maniera ottimale le risorse finanziarie e materiali massimizzandone l'utilizzo e minimizzando i costi. Dirige, coordina e valorizza le risorse umane; organizza le attività formative secondo i criteri di efficacia, efficienza, economicità. È titolare delle relazioni sindacali e via di seguito. L'elenco sarebbe lungo.

Federica Silvoni dirigente dell'istituto comprensivo di Montegrotto, osserva come ci sia «poca chiarezza su quanto si richiede a un dirigente. Nei documenti governativi, ma anche nella tipologia delle norme più recenti che regolano la scuola (sostanzialmente di *spending review*), appare chiaro il fatto di chiedere competenze di tipo amministrativo, contabile e giuridico per garantire il risparmio a livello generale o standard (amministrazione trasparente), dimenticando peraltro totalmente le dimensioni delle singole strutture scolastiche (piccole rispetto ad altri enti pubblici) e le richieste che insistono attorno alla figura del dirigente. Non c'è infatti una reale possibilità di valutare adeguatamente il personale e di incidere a fondo sul conseguimento dei risultati degli apprendimenti e della scuola».

Sul piano finanziario «le risorse sono limitate e l'orizzonte di copertura reale è di sei mesi, per cui veri progetti a largo respiro vanno rivisitati e riconfermati di anno in anno. Tuttavia non mancano le note positive: la scuola rimane una delle poche agenzie educative in cui ci si chiede cosa si intende per sviluppo umano e culturale del bambino, del ragazzo e perciò che idea di uomo stiamo trasmettendo, anche se non sempre e non tutti i docenti e i dirigenti trovano tempo e risorse per approfondire adeguatamente questi aspetti».

Per Maria Grazia Rubini, dirigente del liceo scientifico Nievo di Padova, «la scuola è uno dei più importanti servizi che lo stato assicura e non può certamente essere assimilata a logiche di tipo strettamente aziendale. Il dirigente scolastico deve essere soprattutto un educational leader, che ha autorevolezza, competenza, e può e sa convincere a fare. Con l'autonomia questa leadership educativa si è distribuita su più soggetti, e ciò vuol dire che le necessità fondamentali di una scuola possono trovare risposta solo in un team che lavori insieme in un contesto educativo complesso. Non gli si può chiedere di raccogliere nella sua persona tutte le conoscenze e competenze che l'organizzazione richiede, ma piuttosto di essere un esperto nella visione e nella strategia, nella comunicazione e nella relazione con il personale».

Ma come la pensano docenti e alunni? In forma anonima, questo è il loro punto di vista. Una docente delle superiori: «Le cose sono peggiorate con gli ultimi concorsi e le nuove assunzioni, indubbiamente. Per quanto riguarda la docenza, avere una vasta conoscenza non vuol dire sapere insegnare... anche a livello dirigenziale molte sono le caratteristiche che dovrebbero coesistere

ma di fatto è quasi impossibile, o comunque raro, ritrovarle in un unico personaggio. Tutti si aspettano da un dirigente la disponibilità all'ascolto, la coerenza nelle decisioni, l'equilibrio nelle relazioni, il buon senso nelle scelte immediate, il rispetto dei tempi (senza procrastinare), saper gestire i momenti di responsabilità senza delegare (quando conviene), fare gli interessi della comunità scolastica!»

Osservano invece alcuni studenti (anonimi come il docente): «Quella del preside deve essere prima di tutto una missione che affonda a sua volta le sue radici in una solida formazione culturale. Tuttavia, più che un bravo esecutore, più che un leader, egli deve poter educare i docenti e gli allievi in un percorso di coscienza civile: deve cioè non soltanto trasmettere la passione per un'istruzione che sia a tutto tondo, ma soprattutto offrire il primo esempio dei valori fondanti nella vita in comunità». Uno studente delle superiori: «Il ds deve fare in modo che i collegi docenti siano composti da persone preparate, determinate e volenterose, che sappiano apportare un contributo costruttivo alla formazione dello studente sul piano culturale».

Veritiero anche il punto di vista del terzo studente che auspica una minore distanza fra alunni e ds. «Per evitare che il dirigente sia considerato una figura temibile e spaventosa, che interviene solo in situazioni negative, ritengo sia opportuna una sua maggiore partecipazione alla vita scolastica dei propri allievi. Sarebbe bello che il preside fosse a conoscenza del valore dei ragazzi anche fuori dall'ambito della scuola, visto che ciò che sa dipende sostanzialmente dai voti che prendono. Non si può certo pretendere che li conosca uno per uno, ma il fatto di avvicinarsi a loro, ad esempio, sapendo che c'è chi si dedica, oltre allo studio, ad altre attività, sportive, sociali o culturali che siano, potrebbe fargli apprezzare di più il loro impegno». Un vulnus questo che potrebbe esser colmato con la mediazione dei docenti.

▶ ***Massimo Mogno** e **Patrizio Zanella***

BURN OUT

Na volta jera i fioi
che i brusava,
e no i 'ndava scoea
parché i gaveva voia de farse un giro in bici

Desso xe i profesori
che i se brusa
parché i ghe va,
sensa sodisfasion e riconosimento,
stufi e consumai drento.

I ghe dise burn out
e se capisse che uno xe sciopà,
che el xe fora par fora,
fruà come un coperton
vecio de na bici
che nisuni dopara più,
gnanca i fioi che brusa.

S. U.

TWEET AGAIN *di Giacomo Bevilacqua*

Dialogo tra una mamma-tigre e il figlio fresco di pagella

Mamma: «La pagella è andata male»
Figlio: «Sì ma...»
Mamma: «Avresti dovuto impegnarti di più»
Figlio: «Sì ma...»
Mamma: «Adesso devi cambiare registro»
Figlio: «Sì ma...»
Mamma: «Ma cosa?!?»
Figlio: «Sì mamma!»

PARLANO GLI STUDENTI **Dirigente scolastico? No, preside! Ecco come lo vivono**

«Chissà quante responsabilità avrà... Sarà anche un po' solo»

Sei "perle". Le riportiamo senza tanti fronzoli perché rendono bene il punto di vista degli studenti delle classi medie.

✔ Il dirigente scolastico... chi è? Ah, il preside! No, non sapevo che ora si chiama così. Beh, non cambia molto, perché noi lo vediamo solo all'inizio e alla fine dell'anno e in qualche occasione particolare. Qualche mio compagno c'ha avuto a che fare perché ha combinato qualche marachella grossa, tanto che non è bastato l'intervento della vice-preside. Abbiamo capito che arrivi nel suo ufficio solo quando le cose vanno proprio male.

✔ Sì io conosco il nome della preside che è il capo di tutti gli insegnanti della scuola ma non credo che lei conosca il mio: del resto siamo così in tanti e poi lei deve seguire più scuole. Noi studenti sappiamo che c'è quando vediamo il suo posto auto occupato. Devo dire però che ci dà sicurezza sapere che è qui con noi, perché ci pare che quando è presente le cose funzionino meglio.

✔ Fino alla visita di istruzione dell'anno scorso con la mia preside avevo scambiato solo qualche saluto. Ma ad aprile è venuta in gita con la mia classe e da allora le cose sono cambiate. Prima pensavo che fosse una persona troppo importante per rivolgerle la parola, ma adesso ho capito che, se anche nella mia scuola è il capo, lei è come tutti gli altri insegnanti e, davvero, le importa che noi stiamo bene a scuola. Mi racconta la bidella che spesso è lei la prima ad arrivare al mattino e l'ultima ad andarsene di pomeriggio... chissà quante responsabilità avrà, e forse sarà anche un po' sola, come mio papà al lavoro quando deve prendere della decisioni importanti.

✔ Subito prima di Natale mi sono ammalato gravemente e sono finito all'ospedale. La professoressa di italiano ha consigliato ai miei genitori di andare a parlare con il preside che li ha ricevuti il giorno dopo che lo avevano contattato: è stato molto comprensivo e, addirittura, ha fatto in modo che io dall'ospedale potessi continuare a seguire i programmi e potessi fare le verifiche a distanza. La vigilia di Natale ho ricevuto un bel regalo: sono venuti a trovarmi quasi tutti i miei compagni di classe accompagnati da alcuni insegnanti e proprio dal preside. Non me lo sarei mai aspettato.

✔ Il preside della mia scuola è come il direttore di mia mamma. Dispensa ordini e carte. Io l'ho sempre immaginato come un generale dell'esercito: quando arriva in classe per comunicarci delle cose, dobbiamo scattare in piedi. I professori ci dicono che il suo compito è molto importante ma io credo che lui ci dovrebbe dare l'esempio di come ci si comporta. Non so se per i prof sia diverso, ma a me pare che anche loro abbiano paura: se sono in corridoio o in cortile durante la ricreazione a parlare e arriva lui, tutti si allontanano subito. Noi studenti di queste cose ci accorgiamo.

✔ Il mio prof di matematica è diventato il preside. Gli altri insegnanti ci hanno detto che ha vinto il concorso perché è molto preparato. Mi è dispiaciuto che non ci insegni più perché era proprio bravo, ma vedo che è bravo anche a fare il preside, perché è sempre a disposizione nel suo ufficio e riceve tanti genitori, professori e, ogni tanto, anche qualche alunno che l'ha combinata grossa. Il mese scorso un mio compagno ha portato delle sigarette a scuola: è stato mandato dal preside che ha chiamato i suoi genitori i quali volevano punirlo impedendogli di venire a giocare a calcio. Invece il preside ha suggerito un'altra cosa: di fargli fare una ricerca sulle conseguenze del fumo ed esporla a tutti gli studenti della scuola: credo che a tutti sia passata la voglia di provare a fumare.

▶ ***Lorenzo Celi***