

L'ordinaria magia della dirigenza scolastica

**Un dirigente scolastico che si muove
come un uomo solo al comando
ha già fallito il suo compito,
perché la scuola è una comunità
educativa, non è un'impresa solitaria.
Oggi lo sbilanciamento fra responsabilità
assegnate al dirigente e la carenza
di strumenti finanziari e decisionali
a disposizione è sempre più accentuato.**



Dirigente scolastica e pubblicista

Maria Prodi

C'era una volta una preside che viveva in una serie tivù. Era la più brava e la più bella, e aveva poteri magici. Arrivata in una scuola deserta, in mezzo all'estate (anziché il primo settembre, in pieno marasma e a collegio docenti già convocato, come capita ai normali dirigenti scolastici) scopre che l'edificio è parecchio sgarrupato, ma senza fare una piega (anzi, con la piega sempre fatta) lo risistema. Senza convocare il consiglio d'istituto, senza gare, senza appalti, senza determine e variazioni di bilancio.

I suoi bidelli ridipingono le aule ai suoi ordini, mentre i dirigenti scolastici, al di fuori delle favole, devono rispettare i mansionari dei collaboratori scolastici, necessitano di visita del medico competente per autorizzarli a salire su una scala e senza scarpe antiinfortunistiche non possono neppure fargli dare lo straccio per terra.

La preside magica ha a che fare con qualche delinquentello e lo nasconde alla polizia: nelle fiabe il pubblico ufficiale non ha l'obbligo di segnalazione dei reati. Filma i suoi studenti minorenni e li posta sui social, alla faccia del *Regolamento europeo sulla privacy*; assume per chiamata diretta tramite social i docenti che

le servono, ignorando le graduatorie. Sciolta da ogni collegialità e da ogni obbligo sindacale sfida col suo solo fascino personale l'abbandono scolastico, la dispersione, la delinquenza: una donna sola al comando.

Cosa coglie lo spettatore della storia sentimental-pedagogica della preside televisiva? Certamente la passione per i suoi studenti, la voglia di stanarli e di portarseli a scuola. Ed è un bene che si apprezzi il fatto che dietro la scrivania di un dirigente scolastico, ingolfata da circolari e procedimenti, ci deve essere prima di tutto qualcuno appassionato di educazione, qualcuno che vuole contribuire alla piena fioritura delle potenzialità culturali, umane, operative delle ragazze e ragazzi che gli sono affidati.

Ma la serie televisiva rischia di inculcare un fraintendimento: un dirigente scolastico che si muove come un uomo solo al comando ha già fallito il suo compito, perché la scuola è una comunità educativa, non è un'impresa solitaria. Il fatto che i pochi docenti che si intravedono nella serie televisiva siano o reprobri disertori o adoranti seguaci della *leader* indica una distorsione percettiva dei ruoli di entrambi. Non solo mancano gli aspetti deliberativi realizzati negli organi collegiali dell'istituzione. Ma manca proprio la professionalità docente.

L'immagine romantica e un po' semplicistica della preside televisiva, che appassiona gli italiani, in fondo non è tanto dissimile da un certo tipo di immaginario che del dirigente scolastico esalta il protagonismo e il decisionismo, la capacità di dettare la *vision* e la *mission*. Il dirigente come *leader* di successo, guida audace, domatore del collegio docenti, che impone alla scuola obiettivi e metodi, tempi e modalità: magari pure un po' *influencer*, dotato di visibilità e di riconoscimenti pubblici.

Si è voluto allontanare il sentimento modesto e dimesso del dirigente come semplice passacarte pignolescamente esecutivo, decisamente inadeguato all'autonomia scolastica (anche se la selezione nel concorso resta nozionistica e procedurale...). È giusto e comprensibile che si dia rilievo alla *leadership*.

Però ci sono più ragioni per le quali una eccessiva esaltazione può essere fuorviante:

- Oggi l'autonomia scolastica è compressa, ignorata, umiliata da un centralismo che pretenderebbe di preconstituire ogni modalità, ogni opzione, ogni dettaglio della vita scolastica quotidiana. Nel complesso intreccio di competenze riguardanti l'istruzione, la Costituzione assegna allo Stato i principi fondamentali e le norme generali. Rispetto a questo limite gli sconfinamenti sono quotidiani. Le prerogative degli istituti scolastici sono oggi decisamente erose dalla ipernormazione ministeriale e dalla mancata implementazione di molti aspetti connessi all'autonomia. Paradossalmente, i dirigenti finiscono per adeguarsi alla comunicazione imperativa del governo anche quando essa sorpassa le sue competenze (vedi la vicenda delle nuove "Indicazioni", che dettano in realtà dei veri e propri "Programmi" e quindi sono invasive delle competenze altrui).

- Anche se il dirigente avesse realmente in mano le leve di quei poteri previsti in teoria e che le responsabilità a lui assegnate presupporrebbero, bisogna riaffermare che la sua forza sta principalmente nel saper creare un ambiente in cui gli altri lavorino bene e nel quale possano serenamente esprimere al meglio la propria professionalità. È il docente che ha la titolarità quotidiana della relazione con la classe, il compito della costruzione didattica dei percorsi di apprendimento, la responsabilità prima del dialogo educativo e della interazione con i bisogni di formazione e di maturazione degli alunni, la gestione della tessitura con i colleghi della comune progettualità. Il confronto, l'ascolto, il sostegno alla creatività educativa dei docenti sono essenziali. La vera sfida è valorizzare le persone, e la loro interazione collaborativa. Non si ottiene nulla di buono nell'infantilizzare i docenti. Alcuni mestieri si possono fare per pura obbedienza, ma l'insegnamento non può essere fatto contro voglia: la motivazione, l'intelligenza e la sintonia coi colleghi sono perni del successo formativo.

- La realtà con cui si misurano effettivamente i dirigenti scolastici è più vicina a un percorso di sopravvivenza che a una marcia trionfale. La disparità fra responsabilità assegnate e strumenti decisionali e operativi è colossale. Responsabili della sicurezza, ma senza i mezzi a disposizione per realizzare quanto serve. Responsabili della privacy, in un mondo in cui tutto viene ripreso, deformato, decontestualizzato, e postato. Responsabili delle prestazioni del personale, ma senza alcuna

possibilità di sceglierlo, allontanarlo o incentivarlo significativamente. Responsabili delle infinite concrezioni pedagogiche che si stratificano, senza mai semplificarsi, al passare di nuovi governi, nuovi annunci, nuove iniziative, a costo zero, a personale invariato, a orario immutato.

Dopo la decisione sui *metal detector*, per esempio, per presidiare gli accessi alle scuole superiori italiane servirebbe realisticamente schierare ai cancelli degli istituti una buona parte delle forze dell'ordine. Cosa impossibile. Ma da adesso in poi, se succederà qualche fatto criminale, la carenza di controlli sarà imputabile ai dirigenti scolastici che dovevano prevedere e provvedere.

- I margini decisionali del dirigente scolastico sono molto esili: in nome della lotta ad ogni tipo di interesse privato o di comportamento corruttivo si restringono al massimo gli ambiti discrezionali. Spesso lavorare a beneficio dell'istituzione che ci è affidata è più rischioso che lasciare che le cose accadano, col minimo intervento.

Scegliere, e scegliere bene, sarebbe compito di un dirigente, valutarlo per i risultati ottenuti compito di chi deve controllarlo. A compiti meramente procedurali invece non può che corrispondere poi una valutazione del dirigente altrettanto meramente procedurale, in cui ci si concentra su parametri magari osservabili e quantificabili, ma laterali, piuttosto che entrare nel merito degli esiti sostanzialmente favorevoli o nocivi della sua dirigenza.