

Il Dirigente Scolastico Direttore d'orchestra e capo cantiere

La comunità educante non è un'utopia sinfonica, ma un cantiere pieno di complesse tubature. Al dirigente spetta tenere insieme orchestra e idraulica attraverso tre leve: il rasoio di Occam sugli adempimenti, una governance ottimizzata e una valutazione concentrata sulla sostanza educativa.

Max Bruschi



Professore di diritto scolastico nelle università
Statale Bicocca di Milano e Suor Orsola
Benincasa di Napoli

La comunità educante, così come evocata dalla normativa, deve suonare come un'orchestra, all'interno della quale le differenti sezioni trovino una composizione armonica, sotto la bacchetta del Dirigente Scolastico; deve manovrare come una nave (data la complessità, a propulsione mista: vela e motore), con ciascun membro dell'equipaggio consapevole del proprio ruolo e un capitano in grado di tracciare una rotta sicura.

Sono metafore solo apparentemente rassicuranti, perché danno come assodato un *idem sentire* difficile da riscontrare nella realtà empirica. Come in ogni organizzazione complessa, il problema, il conflitto e l'imprevisto rompono costantemente l'idillio, a maggior ragione se l'organizzazione, come in questo caso, è inevitabilmente sottoposta a continui cambiamenti nella sua composizione: muta, ogni anno, una parte del personale, degli alunni, delle famiglie; mutano i riferimenti istituzionali del territorio, gli interlocutori; muta, non sempre razionalmente, il quadro normativo.

Una buona comunità educante si riconosce non per l'assenza di conflitti, ma per la capacità di comporli e superarli; non per la mancanza di problemi, ma per l'attitudine a risolverli.

Il primo attore della comunità educante è senza dubbio il Dirigente Scolastico. Non è un caso che una letteratura sterminata si sia dedicata a suggerire i più vari stili di direzione, con periodiche mode non sempre appropriate. Un giorno era il «preside manager» (con relativo percolato di gergo tecnocratico-aziendalistico – malamente etichettato come neoliberismo – e fissazione di mete estranee alla funzione dell'istituzione scolastica); il giorno dopo il «leader educativo», espressione da usare con cautela weberiana, perché sono dietro l'angolo pose alla «direttore, dottore, ispettore, professor Pereghi».

Personalmente, e mi si perdoni la *comparatio domestica*, quando devo personificare una buona professionalità, mi affido più prosaicamente alla figura di... Mario, «un idraulico che vive a Brooklyn. Il suo sogno? Essere il miglior idraulico di sempre». A ben vedere, se le «tubature» funzionano bene, se l'acqua scorre... non c'è migliore (meso) ambiente di apprendimento. Il problema, per restare nella metafora, è quando l'apparato idraulico si presenta come un inestricabile coacervo di tubi, manopole e giunture, frutto di stratificazioni e giustapposizioni irrazionalmente disposte nello stratificarsi del tempo; o quando l'architetto (leggi: il legislatore) si innamora e impone aggeggi tanto funzionali al suo particolare gusto, quantodisfunzionali rispetto al compito dell'istituzione scolastica e all'impegno di chi la dirige.

In questo momento, il sovraccarico accumulatosi negli anni è evidente. Una mole tale da far adombrare, a tratti, l'ipotesi di istituire una diarchia dirigenziale che, al netto di considerazioni ovvie di carattere finanziario, potrebbe comunque risultare nefasta rispetto alla natura e agli obiettivi dell'istituzione scolastica, per la quale il lato amministrativo è, e non può essere che, servente rispetto alla dimensione educativa.

Bene. Da una «pesca a strascico» che controllasse anche solo tutti gli adempimenti richiesti, difficilmente anche i dirigenti più efficaci, efficienti ed «economici» (attenti cioè alla differenza tra risorse spese e risorse investite) resterebbero illesi. Il che è male. Perché nella pluralità dei dover fare e nella rincorsa al quotidiano,

a rischiare di venire meno è la sostanza delle plurime funzioni cui il Dirigente Scolastico è chiamato, unicum in tutta la dirigenza pubblica: è a capo di una duplice struttura, amministrativa da un lato, didattica dall'altro (il che giustifica il dover provenire dai ranghi dell'insegnamento); ha compiti di direzione, dei quali risponde, in parte però determinati da decisioni degli organi collegiali.

Certo, il Dirigente Scolastico non può non essere il custode delle regole. Ma senza essere costretto ad abdicare alle antiche dimensioni del preside o del direttore didattico, il cui baricentro era sui processi di insegnamento e apprendimento e soprattutto sui primi: tradotto, l'attenzione al personale e la cura delle relazioni erano predominanti.

Ora, se l'obiettivo è di tornare ad accentuare la dimensione educativa della dirigenza e dare respiro all'autonomia scolastica, al netto di una revisione delle procedure concorsuali (che dovrebbero partire dal profilo, e non viceversa), sarebbe opportuno azionare tre leve.

Prima leva. Se la comunità educante, come scolpita nel contratto, «opera per garantire la formazione alla cittadinanza, la realizzazione del diritto allo studio, lo sviluppo delle potenzialità di ciascuno e il recupero delle situazioni di svantaggio», quanto non corrisponde al suo scopo fa non solo perdere acqua, ma mette a repentaglio la sostenibilità dei processi che dovrebbero alimentarla.

Una declinazione amministrativa del proverbiale «rasoio di Occam» sarebbe di rigore, nel duplice senso di sfrondare il troppo e il vano e di ottimizzare i processi, anche amministrativi, funzionali. In parte, dipende dall'autonomia scolastica (invocazione d'obbligo: adottate il PEI telematico!); in parte, dall'amministrazione. Il tavolo promosso dal MIM per la sburocratizzazione è l'arena ideale di confronto.

Ma il rasoio dovrebbe altresì smontare la corazza da parata che, dal 1999, il legislatore ha reiteratamente imposto all'autonomia, quasi diffidandone e in qualche modo vincolandola e gravandola in un inesauribile processo di aggiunte. La vecchia «circularite» stigmatizzata nel 1990 da Sabino Cassese è passata di rango: vedi, per far solo un esempio, l'infinito e a volte non sempre coerente elenco di priorità fissato all'articolo 1, comma 7 della Legge 107/2015.

Seconda leva, la governance delle istituzioni scolastiche dell'autonomia. In questo momento, è cristallizzata da una sovrapposizione di figure (staff ex legge 107/2015, funzioni strumentali al PTOF, primo e secondo collaboratore, tutor orientatore, per fermarsi alle principali) e da risorse che non sempre consentono l'individuazione delle professionalità migliori rispetto alle funzioni.

La strada maestra per una retribuzione equa potrebbe essere il meccanismo studiato per i docenti del Gruppo per l'inclusione territoriale e poi applicato per le funzioni di tutor scolastico. Non sarebbe impossibile stabilire un repertorio di figure e di correlate professionalità (con eventuali percorsi formativi) tra cui le istituzioni scolastiche potrebbero scegliere e il dirigente contestualmente nominare, evitando la diarchia tra figure di staff e figure strumentali al PTOF (che è il Collegio a nominare...). Ma vi è di più: quante di queste figure vanno, oggi, in realtà, a surrogare funzioni eminentemente tecniche o amministrative che sarebbe ben più appropriato affidare al personale ATA?

Terza, ma non ultima leva, la valutazione. Attraverso la riformulazione del D.Lgs. 165/2001, il legislatore ha strutturato uno strumento che ha il pregio, rispetto alle disposizioni precedenti, della sostenibilità. «Si può fare», per dirla con il dottor Frankenstein, ed è già molto essere usciti da un pantano ventennale.

Ora, ogni valutazione attiva un meccanismo inevitabile di retroazione nei comportamenti: mi concentro su ciò su cui sarò valutato. Il meccanismo booleano adottato (come dico a lezione, semplificando, «celo/manca») è a rischio adempimento: devo finire quella voce, al netto che sia funzionale o meno; devo intraprendere quella determinata azione, *todo modo*, al netto che si dimostri o meno valida. E ciò è tanto più vero quanto più l'elenco di comportamenti attesi si allunga.

Non entro nel merito, perché la scelta su quali questi comportamenti debbano essere è legittimamente frutto di discrezionalità politico-amministrativa. Ma sarebbe interessante una serena «valutazione della valutazione», dopo la prima applicazione, per capire anche quanto gli strumenti qualitativi a disposizione dei direttori generali si siano dimostrati adeguati. Gli aspetti la cui presenza è valorizzata prefigurano non solo il tipo di dirigente, ma anche il tipo di istituzione scolastica. Ragionare sui primi esiti, significa anche ragionare sulle istituzioni scolastiche che vorremmo e sui dirigenti chiamati a guidarle.

