

La doppia anima del dirigente

→ di Paolo Bozzaro

La difficoltà di trovare una mediazione tra le pastoie burocratiche e gli obiettivi di efficienza, tra le esigenze amministrative e le garanzie didattiche, tra gli obblighi di rappresentanza e la capacità di gestione.





Leggendo le interviste riportate nell'articolo pubblicato nelle pagine successive, mi sono affiorati inevitabilmente i ricordi della mia breve esperienza di "preside" (dal 1985 al 1988) in un liceo pluricomprendivo privato di Catania (tra i primi sei istituti italiani ad avviare nel 1972 un progetto di maxi-sperimentazione, poi confluita nell'area indicata dal D.P.R. 419/74), nel quale non si "sperimentava" solo un'ipotesi curriculare e didattica nuova, ma anche una formula innovativa e particolare di *gestione*.

Quell'istituto - un liceo con quattro indirizzi: classico, scientifico, linguistico e bio-socio-sanitario, retto prima da una congregazione religiosa, che ne aveva deciso la chiusura - era stato di comune accordo "rilevato" dai genitori, contrari all'interruzione delle attività. Riunitesi in società cooperativa, circa trecento famiglie si assunsero in prima persona la responsabilità della gestione economica della scuola. Partecipavano alle assemblee, eleggevano regolarmente il consiglio di amministrazione e il collegio dei sindaci, approvavano con molta attenzione i bilanci annuali dal momento che le rette di iscrizione venivano decise in base ai costi preventivati e agli obiettivi prefissati. Questa formula di gestione diretta da parte dei genitori ebbe un tale successo che qualche anno dopo la cooperativa assunse la gestione (con gli stessi criteri) di una scuola media e di una scuola elementare.

Uno statuto ben chiaro garantiva a monte una chiara separazione fra la gestione economico-finanziaria della scuola e la direzione didattica. I docenti erano assunti con contratto a tempo indeterminato - cosa abbastanza rara in quegli anni nelle scuole private - e il lavoro scolastico si svolgeva nel rispetto più assoluto dell'autonomia didattica, all'insegna di un forte coinvolgimento motivazionale da parte di tutti, dal momento che il "prodotto for-

mativo offerto" (come si direbbe oggi) doveva essere necessariamente "competitivo" con altre realtà private del territorio.

In tale contesto molto particolare la funzione principale del preside - oltre che nelle normali funzioni di direzione e coordinamento delle attività scolastiche - si esprimeva in un'azione di costante mediazione:

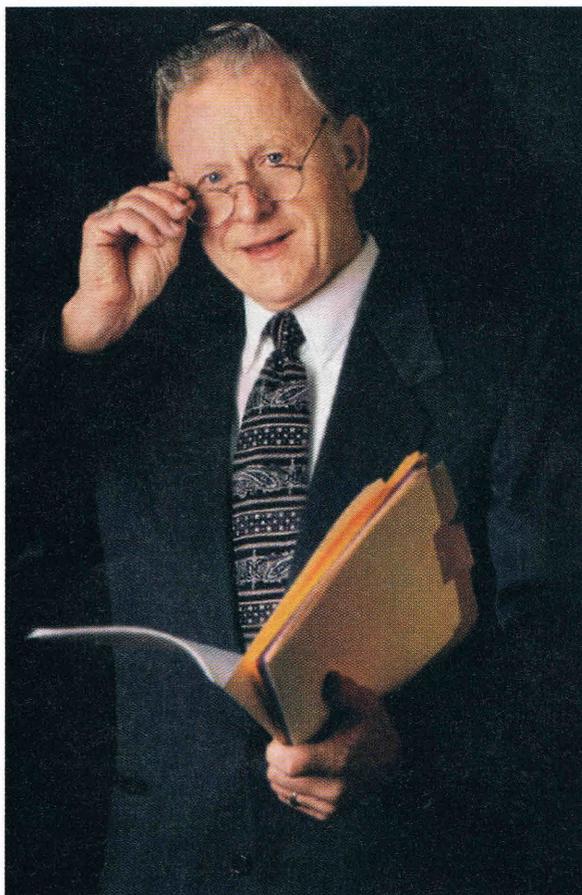
- a) con il consiglio di amministrazione per avere assegnato un *budget* adeguato a mantenere gli impegni di innovazione, che il modulo sperimentale comunque richiedeva;
- b) con i docenti perché attraverso un costante lavoro di gruppo si ricercasse un miglioramento continuo e un potenziamento della qualità "educativa e didattica" delle attività scolastiche;
- c) con il mondo esterno (comprese altre realtà istituzionali del mondo della scuola, quali il Provveditorato o l'IRRSAE o le Commissioni che venivano per gli esami di maturità) per far conoscere e far rispettare le specificità della scuola, promuoverne positivamente l'"immagine" e le necessarie iscrizioni.

Non era un lavoro facile, perché specie all'interno della scuola ogni componente tendeva a ritenere prioritaria la propria prospettiva: i genitori erano naturalmente preoccupati del costante lievitare delle rette e con fatica si riusciva a strappare un finanziamento per il laboratorio linguistico o per l'aula di informatica; i docenti chiedevano degli impegni "orari" più definiti, meno riunioni collegiali e più autonomia "personale" (il modulo sperimentale invece obbligava necessariamente ad un continuo raccordo interdisciplinare); succedeva che qualche genitore - in forza del suo potere di finanziatore-gestore - ritenesse di poter influenzare le scelte del personale docente... L'azione della presidenza era a riguardo abbastanza determinata, forte delle regole "statutarie" che

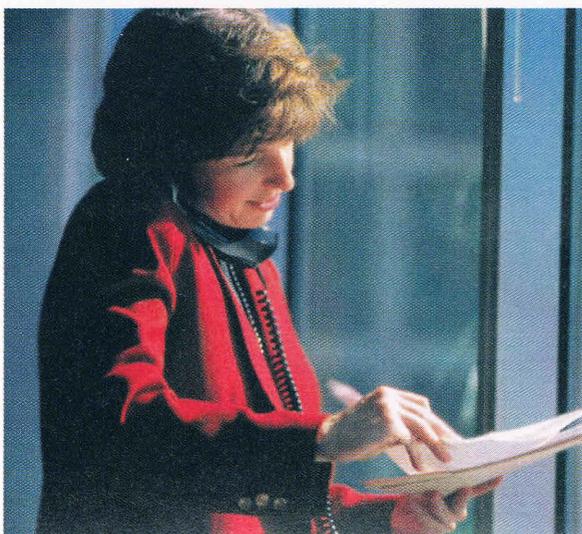
garantivano in modo chiaro e netto la separazione fra le responsabilità della gestione economico-finanziaria, attribuite anche sul piano legale esclusivamente al consiglio di amministrazione, e le responsabilità educative e didattiche, spettanti al collegio dei docenti e concordate con un comitato tecnico-scientifico, garante delle scelte di indirizzo e di sperimentazione.

Partecipai in quegli anni a parecchi incontri e convegni nei quali si discuteva anche della possibilità di trovare e di sperimentare delle formule di gestione, che mediassero in modo diverso la semplice contrapposizione tra scuola pubblica e scuola privata e già allora si indicava nella acquisizione di una forma innovativa e originale di *imprenditorialità* la possibile chiave di risoluzione del problema. Si citava la Francia come esempio di un rapporto virtuoso tra scuole pubbliche e scuole private, in quanto lo Stato francese invece di finanziare direttamente le scuole, assegnava alle famiglie il *bonus*, favorendo in questo modo alle famiglie una maggiore libertà di scelta, alle scuole (pubbliche e private) un incentivo fondamentale a migliorare la qualità dei servizi offerti.

Già allora (come adesso) non era però chiaro a quale concetto di *imprenditorialità* si potesse e si dovesse fare riferimento. E io credo che dalla poca chiarezza su questo aspetto sia derivata negli anni immediatamente successivi - con la riforma del pubblico impiego e in particolare del ruolo della dirigenza - una sostanziale ambiguità. La stessa ambiguità che ancora oggi non permette di "capire" realmente quali possano essere i compiti, i ruoli, le responsabilità di un *dirigente pubblico* (di un preside di una scuola o dei dirigenti di una Azienda Sanitaria, ad esempio) dal momento che per definirne la natura e le funzioni si è fatto riferimento quasi esclusivo alla *cultura d'impresa* o ai modelli di *management* tipici di tale ambito.



Un imprenditore vuole anzitutto trarre del guadagno, del profitto dalla attività della sua impresa. E' naturale che per ottenere questo obiettivo deve migliorare la produttività, abbattendo sempre più i costi, compreso quelli del personale. La gestione economica di una scuola neppure sul piano contabile è assimilabile alla gestione economica di un'impresa; figuriamoci sul piano del *man-*



agement o del *marketing*. E non già perché *prodotti* e *servizi* - pur connotandosi diversamente sul piano della valutazione economica e delle dinamiche di scambio - non potrebbero alla fine ritenersi equivalenti, ma perché diversamente da quello che si pensa, il vero prodotto formativo di una scuola non è il *Pof*, ma l'insieme organizzato delle *relazioni educative* e *didattiche* che ne rendono possibile l'attuazione. Da questo punto di vista la vera ricchezza di una scuola sono proprio i docenti con la loro professionalità e gli alunni che rappresentano i destinatari diretti dell'azione formativa: al mantenimento e potenziamento di queste risorse andrebbero finalizzati gli investimenti e gli interventi, compresi quelli che mirano alla riorganizzazione dell'intero sistema di gestione. Invece, assumendo in modo acritico un certo modello economicista, i complessi processi relazionali dell'istruzione, dell'educazione e della formazione sono stati ridefiniti in termini di "merce" ("prodotti formativi", "offerta formativa", "crediti e debiti", "agenzie formative", "erogatori di prestazioni"...); l'organizzazione e la gestione della scuola è stata pensata come se si trattasse di una logica di scambio tra chi produce certi "servizi" (le scuole) e chi decide di acquistarli (le famiglie); la stessa attribuzione di autonomia scolastica (utilizzata inizialmente come "emancipazione da una visione centralizzata e statalista della scuola") è più invocata per ricordare alle scuole che dovrebbero trovarsi nuove forme di finanziamento che non per ricercare obiettivi di migliore appropriatezza ai bisogni formativi del territorio.

In questo contesto così contraddittorio e complesso per presidi e direttori più che crisi di *management* si profila una crisi di identità. Cosa dovrebbe potere e sapere fare un dirigente scolastico? L'ottimismo personale dei colleghi

"presidi" intervistati non può naturalmente supplire alla debolezza e fragilità dell'impianto dell'area dirigenziale, che così come è stato affrontato anche sul piano normativo e contrattuale non risolve né i problemi di gestione né quelli di organizzazione.

Come può una sola persona (prima cioè di tutte quelle *figure di sistema* che avrebbero dovuto essere valorizzate e incrementate maggiormente: collaboratori, vicari, funzioni obiettivo...) far fronte agli impegni che la normativa le richiede?

Ben sei sono le aree di attività che l'art. 25 del D.Lgs. 165/2001 individua come costitutive del profilo professionale del dirigente

delle istituzioni scolastiche sono:

- 1) direzione e coordinamento dell'attività formativa, organizzativa e amministrativa
- 2) relazioni interne ed esterne, collaborazione con le risorse culturali, professionali, sociali ed economiche del territorio;
- 3) promozione e coordinamento della ricerca, sperimentazione e sviluppo, ampliamento dell'offerta formativa;
- 4) valorizzazione delle risorse umane;
- 5) gestione delle risorse finanziarie e strumentali e controllo di gestione;
- 6) (eventuale) area di ulteriori obiettivi assegnati dalla Direzione

Regionale, relativi a specifici programmi di miglioramento legati alle politiche regionali o alle azioni di perequazione territoriale o di istituto.

Che questo elenco, nella sua chiarezza definitoria, racchiuda in una sintesi perfetta la complessa funzione di un dirigente di istituto, non c'è alcun dubbio. Ma come tale complessità di "funzioni" si possa articolare ed esprimere concretamente nella quotidianità, quando problemi strutturali e crisi di sistema si intrecciano continuamente minando alla base la semplice gestione organizzativa della vita scolastica, rimane un mistero. ■

I capi d'istituto si rivelano

→ di Concita Cosentino

Neri presidi, oggi dirigenti. Stanno ai vertici della scuola azienda, ma a differenza dei manager d'industria sulla poltrona di comando arrivano per concorso e spesso dopo anni e anni di precariato. Stanno a capo di una scuola, profondamente stravolta nella partecipazione, che sta lentamente trasformando Collegio Docenti e Consiglio d'Istituto in Consigli d'Amministrazione in nome di un'autonomia finanziaria che si è rivelata nei fatti una forma di abbandono da parte dello Stato. La scuola "delle tre I" li trova tiepidi

e cauti, un po' ingessati "anche la scuola italiana deve stare al passo con i tempi" dicono senza sbilanciarsi. Una possibile abolizione del valore legale del titolo di studio non li sgomenta perché "come altrove in Europa ci sarebbero altre forme di qualificazione e specializzazione".

Pof. Hanno imparato a fare i conti con una scuola che cambia con l'umore del ministro di turno. E se qualcuno afferma che sono senz'anima, loro rispondono che in verità di anime ne hanno ben due, racchiudendo in una battuta la difficoltà di conciliare il compito della formazione propria dell'educatore con quello manageriale della gestione da condividere con il nuovo "potere" del direttore dei servizi generali amministrativi.

Come vivono i dirigenti scolastici questo loro doppio ruolo? Come affrontano i problemi della scuola azienda, della partecipazione delle varie componenti, del rapporto con le forze economiche del territorio, della progettualità spesso bloccata da risorse che non ci sono? Come vedono il futuro della scuola italiana? E' quello che abbiamo chiesto ad alcuni presidi incaricati e ad alcuni presidi formatori impegnati nel corso-concorso per dirigente sco-



I presidi ormai dirigenti si adeguano. Sono passati in pochi anni dalla scuola del programma alla scuola della progettazione, affrontando in brevissimo tempo repentini cambiamenti di sigle dalla Carta dei Servizi, al Pei, al

lastico che permette agli incaricati, dopo decenni di formazione sul campo, di avere il necessario riconoscimento giuridico. Tanti i problemi sul tappeto, gli Organi Collegiali, "che vanno riformati", un'utenza "sempre più difficile da coinvolgere", un corpo docente "che vorrebbero scegliere in modo funzionale al progetto di istituto". Tante opinioni e una convergenza. La scuola azienda non esiste.

"La nostra è un'istituzione formativa - dice Vincenza Ilardi, preside incaricata in un Istituto Tecnico Commerciale, - Si dovrebbe scindere fra la gestione e l'utenza. Investire su strutture e servizi per ottimizzare le risorse va bene, ma quando lavoriamo sugli alunni quali sono gli indicatori oggettivi di produttività e efficienza?"

Rosario Branciforti, è dirigente incaricato all'Istituto d'Arte di Caltagirone, cittadina di fama internazionale nel campo della lavorazione e decorazione della ceramica. "L'autonomia finanziaria della gestione scolastica potrebbe diventare un vero grande problema soprattutto nel Meridione. Il rischio è quello che si risolve in un'esperienza fallimentare. Uno Stato che si allontana sempre più dalla partecipazione ai costi della scuola - sottolinea - crea istituti più poveri dove la realtà economica è meno evoluta. Le scuole senza stanziamenti hanno difficoltà a innovare e le buone competenze sono sempre frutto di investimenti. Avere soldi vuol dire avere soprattutto scuole sicure. Se non ci sono soldi e il territorio non offre opportunità, l'alternativa è chiudere".

Non si tratta di creare soltanto luoghi fisici. Si avverte la mancanza di momenti di serio coinvolgimento per le varie componenti. Il Collegio Docenti, il Consiglio d'Istituto sono considerati "vecchi", superati... qualcuno fra i capi d'istituto vorrebbe sostituirli con veri e propri Consigli d'Amministrazione, "organismi permanenti, luoghi di confronto reale e non un obbligo come



avviene adesso, dove ci si riunisce due volte al mese e si discute per alzata di mano". Piero Cattaneo è un formatore. Dirigente scolastico della scuola media Griffini di Lodi, (www.griffini.lo.it), docente di Pedagogia Sperimentale presso l'Università Cattolica di Piacenza, sul rapporto fra dirigente e istituzione ha idee ben precise.

"Il problema più grosso di un ex preside è quello di collocarsi in maniera corretta in una situazione complessa. Da una parte occorre gestire l'incertezza di una situazione poco chiara sul piano istituzionale. Dall'altra parte occorre essere disponibili ad usare soluzioni creative nella gestione del personale. Sapere valorizzare le risorse indipendentemente dal tipo di laurea che si ha. In una parola occorre valorizzare i docenti come persone, per quello che sanno fare, coinvolgerli.

Un dirigente - prosegue - deve essere in grado di aiutare il Collegio a trovare un'identità, fare in modo che questo non sia una sommatoria di improvvisazioni, ma abbia un'idea condivisa di un progetto". Quanto alla partecipazione delle componenti della scuola secondo Cattaneo non è più possibile recuperare la partecipazione come era prima. "La partecipazione - sostiene - oggi non si

basa più sulla rappresentatività, ma sulla responsabilità, su cose concrete e operative".

Sul problema della progettualità afferma: "E' un falso problema. In questa scuola si può e si deve progettare. I governi si succedono e la prima cosa che cambiano è la scuola, questo è vero, ma i cambiamenti incidono soltanto sulla disponibilità degli insegnanti che non entrano più nell'ottica di strategie di lungo raggio". Sullo Stato che "scompare" ribadisce: "Un preside che deve gestire la complessità deve essere anche "stimolatore" nei confronti di soggetti diversi, enti locali, genitori, volontariato, imprenditori, questo è un fatto completamente nuovo. La scuola va verso un cambiamento, stanno tramontando miti e utopie (tempo pieno, tempo prolungato, gestione sociale dell'istruzione), ma non so dire verso quali valori si dirige".

Pensa decisamente positivo, dopo 18 anni di presidenza Giuseppe Adernò, preside della scuola media Parini di Catania. "Più che dei problemi di un dirigente, parlerei del preside ideale. Quello, cioè, che crede nella scuola che ha un'idea che diventa progetto. Chi crede nella scuola riesce sempre a superare le difficoltà e dare sicurezza all'insicurezza dell'insegnante. Se si ha un'idea di scuola questa non cambia se cambiano i ministri". ■