

Il DS dell'Atto di indirizzo

di Antonio Santoro

“La struttura centralistica – scriveva nel 2001 l'ex-Ministro della Pubblica Istruzione Luigi Berlinguer – ha oberato i dirigenti scolastici con compiti ed obblighi di natura burocratica, mentre la scuola autonoma ha bisogno di dirigenti scolastici che siano in grado di assumersi responsabilità, programmare ed implementare nuovi progetti ed attività, organizzare e stimolare il lavoro degli insegnanti, ascoltare gli studenti, coinvolgere le famiglie, gestire le risorse ed interagire con attori esterni” (1). Ha quindi bisogno, la scuola dell'autonomia, di una leadership democratica, consapevolmente e sistematicamente impegnata a sollecitare e a promuovere sentimenti di condivisione e di corresponsabilità sia all'interno della realtà organizzativa che nei rapporti con le diverse espressioni della comunità locale.

Si tratta di una necessità evidentemente non realizzata, almeno in termini significativi e diffusi, se è vero ciò che si continua a scrivere, e cioè “che il dirigente scolastico in Italia è tuttora un *ibrido*, sia nella disposizione istituzionale del suo profilo professionale, paradossalmente, ancora poco definita e dove l'aumento formale dei poteri e delle responsabilità, come spesso si lamenta da più fronti, non è stata accompagnata da una effettiva redistribuzione dei poteri dal centro per realizzare una sostanziale autonomia scolastica. Sia nella effettiva pratica della dirigenza del nostro Paese, come ricordato dalle ricerche che hanno accompagnato lo sviluppo della nuova dirigenza dall'autonomia di Fischer e colleghi [...], che hanno mostrato una tipologia di comportamenti dirigenziali e stili di leadership molto diversificati, anche con riferimento al consistente ricambio generazionale e alla progressiva femminilizzazione della professione” (2). Comportamenti che, quando ispirati dalla scelta di condividere ed accogliere la prospettiva managerialista, tendono in prevalenza a caratterizzare di fatto “il dirigente

come un dispositivo di *direzione e controllo* che (in particolare):

- attiva una comunità di insegnanti vista come essenzialmente passiva, se non recalcitrante, rispetto a quanto *disposto* dal Centro [...];
- è (*sostanzialmente*) organo decisionale monocratico, mentre gli organi collegiali rivestono un mero carattere consultivo [...];
- promuove il miglioramento della scuola, in linea con quelle che sono le disposizioni contenute nelle politiche del Governo e le indicazioni fornite dal Ministero e le sue agenzie, l'INVALSI in primo luogo” (3).

Difficile dire, almeno per ora, se la Legge 107/2015, nelle sue novità di maggior rilievo, assecondi la preferenza per il concretizzarsi, nella scuola, di una visione individualistica della leadership o se indichi piuttosto l'indispensabilità di una dirigenza scolastica aperta al dialogo e alla collaborazione, alla condivisione delle responsabilità. Nella nuova “Riforma del sistema nazionale di istruzione e formazione” non è certamente impossibile individuare disposizioni e passaggi a sostegno dell'una o dell'altra prospettiva. Tutto dipenderà quindi dalle configurazioni effettive dell'agire dirigenziale, in particolare dai modi in cui il responsabile dell'istituzione scolastica autonoma affronterà e attuerà alcuni compiti specifici considerati non irrilevanti per la realizzazione di una “buona scuola”.

Penso, ad esempio, all'impegno, oneroso, di definizione di indirizzi e scelte in grado di orientare e sostenere il lavoro del Collegio dei docenti di elaborazione del Piano triennale dell'offerta formativa (PTOF); e penso anche alla necessità di garantire indicazioni e proposte adeguate per “la

programmazione delle attività formative rivolte al personale docente e amministrativo, tecnico e ausiliario”.

Il previsto Atto di indirizzo del dirigente scolastico può assicurare formalmente, in premessa, nel rispetto delle nuove disposizioni in vigore, l'avvenuta interlocuzione con soggetti e realtà, ma al tempo stesso rappresentare, sostanzialmente, gli approdi della sua riflessione individuale e l'espressione significativa della sua *vision*. E può, invece, costituire la sintesi feconda di una pluralità di voci ed istanze, vale a dire il risultato dell'impegno, responsabilmente avvertito, di predisporre le condizioni perché il processo di elaborazione e approvazione del Piano triennale dell'offerta formativa veda la partecipazione attiva di tutte le componenti dell'istituzione scolastica e non trascuri, inoltre, la considerazione doverosa delle proposte e dei pareri formulati dagli “enti locali”, dalle “diverse realtà istituzionali, culturali, sociali ed economiche operanti nel territorio”, nonché “dagli organismi e dalle associazioni dei genitori e, per le scuole secondarie di secondo grado, degli studenti”.

Sembra evidente, dunque, che l'aspettativa non possa che guardare ad un Atto di indirizzo che

rappresenti, soprattutto, l'esito di interazioni tra più soggetti piuttosto che l'espressione di posizioni e convincimenti individuali. Più in generale e in definitiva, l'attesa indica la necessità – richiamata da Serpieri con una citazione di P.A. Woods – di “stili democratici e partecipativi di leadership” come condizione essenziale per il “miglioramento e l'efficacia della scuola” (4). Con riferimento al lavoro di elaborazione del PTOF, l'attesa sollecita uno specifico impegno dirigenziale per la predisposizione di un disegno condiviso di orizzonti possibili di qualificazione dell'offerta formativa istituzionale: un disegno che, secondo le precisazioni della normativa, “può essere rivisto annualmente” sulla base della consapevolezza – sicuramente acquisita – che il tempo modifica, in termini di sempre maggiore esigenzialità, la domanda sociale e individuale di formazione, come pure cambia, migliora ed affina la capacità dell'istituzione scolastica di rilevare bisogni ed esigenze, di realizzare aperture, di attivare collaborazioni, di corrispondere a richieste, attese e necessità espresse. Ciò che oggi non risulta possibile può esserlo domani in virtù di nuove e più adeguate condizioni e disponibilità.

Note:

1) Luigi Berlinguer, *La nuova Scuola*, Laterza, Bari 2001, pp. 111-112, cit. in Roberto Serpieri, *Leader o Manager? Il dirigente scolastico in Italia*, *Dirigenti Scuola*, Annuario 2014, p. 241;

2) R. Serpieri, cit., p. 244;

3) *ivi*, p. 246;

4) cfr. R. Serpieri, *Senza leadership: un discorso democratico per la scuola – 1. Discorsi e contesti della leadership educativa*, FrancoAngeli, Milano 2008, p. 97.