

Un nuovo management nelle scuole? Partire col piede giusto

Domenico Sarracino, Presidente di Proteo Fare Sapere Arezzo

Le questioni che urgono nel nostro sistema scolastico sono diverse e si vanno sempre più aggraviando in un modo che non può non preoccupare. La direzione, la gestione e la responsabilità delle scuole – cioè il ruolo dirigenziale e quello del cosiddetto “middle management” - si pongono con una particolare evidenza, a seguito dei noti processi di dimensionamento, accorpamento e riorganizzazione che l’infausta stagione dei tagli lineari ha riversato sulle scuole negli ultimi anni. La complessità sia quantitativa che soprattutto qualitativa, che si è determinata, non è stata accompagnata da solidi e strutturati assetti e soluzioni organizzative di tipo nuovo, mentre la questione dell’articolazione della carriera docente - che a ciò si associa strettamente – è rimasta sullo sfondo, oggetto di un lungo ed irrisolto dibattito. E comunque è a tutti chiaro che così non si può continuare, che le mega scuole determinate dai nuovi parametri richiedono un ripensamento complessivo. Ben sapendo che entrambe - gestione del sistema e sviluppo della carriera docente - sono materie delicatissime, da maneggiare con estrema prudenza e senso della realtà effettiva delle scuole. Al MIUR ci sono cantieri, tavoli e non so che altro; ed ora improvvisamente anche fretta, tanta: il che non può non impensierire chi conosce le scuole ed il danno che politiche ed interventi spesso improvvisati, poco soppesati, e privi dei necessari supporti hanno determinato, creando un diffuso scetticismo e diffidenza. Fa bene perciò chi segnala il timore, molto diffuso, di modelli organizzativi calati dall’alto, che - come è spesso capitato - sono apparsi o sono stati cartacei, farrinosi e inadatti al fine. E’ necessario lavorare con molta prudenza - e spendendo il tempo che occorre - a creare modelli che evidenzino il maggiore impegno quantitativo e qualitativo, e fare in modo che siano costruiti a partire dalle esperienze e dalle diversificate esigenze di funzionamento che presentano le istituzioni scolastiche. Guai, ad esempio, a non tenere bene in conto il rischio che si possano creare nelle scuole altre tensioni e malumori (e temo anche contrapposizioni) che si aggiungono a quelli, non pochi, già esistenti e dovuti alla scarsità di fondi, alla situazione contrattuale, all’incertezza dei diritti-doveri, alle crescenti incomprensioni con le famiglie, alla conflittualità che si va diffondendo, alle condizioni dei docenti precari, alla necessità di affinare e personalizzare la didattica in condizioni lavorative che restano immutate o addirittura peggiorano...

I segnali da dare

Credo perciò che un nuovo modello di organizzazione e funzionamento delle scuole – che è cosa necessaria- possa veramente decollare e non impantanarsi se avviene considerando adeguatamente le concrete situazioni già sperimentate in questo campo, coinvolgendo gli interessati, e in un quadro di politiche scolastiche che diano evidenti segnali di una nuova e coerente attenzione al mondo della scuola. Evitando insomma che da un lato si ricada in proclami di avveniristiche innovazioni e astratte ingegnerie organizzative, e dall'altro, subito dopo, arrivino contrordini, marce indietro, tagli negli organici, nelle risorse, nel funzionamento, ecc. Insomma è necessario che innanzitutto si manifesti e si percepisca l'intenzione di voler aprire una fase nuova: a partire dal riconoscimento di tutto il lavoro docente, dal rinnovo dei contratti, dal mantenimento degli impegni presi, dalla serietà del reclutamento, dall'incentivazione alla buona formazione, dalla qualità delle strutture e dei servizi.

Le attenzioni da sviluppare sono perciò diverse e complesse. Provo a segnalarne qualcuna a chi dovrà provvedere a mettere a punto proposte complete e ben strutturate che investono aspetti giuridico-contrattuali, profili professionali, assetti organizzativi e gestionali, criteri e procedure di reclutamento, trasparenza ed imparzialità.

Le istituzioni scolastiche sono comunità educative

E' necessario più di ogni altra cosa, che questi modelli non siano mediati da altri mondi - che rispondono a finalità, logiche e realtà organizzative proprie - ma scaturiscano dalle peculiari finalità e funzioni proprie delle scuole, non a caso definite anche comunità scolastiche. In quest'ottica il tema del disegno di una diversa leadership e/o management nelle scuole (che preferirei chiamare di guida e di propulsione) implica anche – e non mi pare che sia stato ancora richiamato- il ripensamento del ruolo del dirigente. Si tratta di mettere in campo forme di guida più articolate e diffuse, ma anche responsabilizzanti , che da un lato siano in grado di essere più vicine ai processi didattici, all'organizzazione curricolare, alle complessità territoriali, alle articolazioni degli indirizzi di studio, all'interazione con alunni, genitori e Istituzioni, e dall'altro siano capaci di evitare i rischi di disarmonie e/o di smarrimento del carattere unitario che il progetto educativo delle scuole deve necessariamente mantenere.

Di una peculiare importanza è il tema delle modalità di reclutamento delle nuove figure di sistema: bisogna evitare la corsa a certificazioni, titoli, attestati ed al “mercato” che su questa materia sta sempre dietro l’angolo. Bisogna che sia chiaro che la nuova carriera dovrebbe essere legata ad un maggiore impegno, evitando che chi non intraprende questa strada si senta meno coinvolto, deresponsabilizzato o di minor valore: insomma che non si tratta di premiare o punire ma di riconoscere compiti e funzioni diversi, il cui accesso è aperto a tutti quelli che vogliono provarci. Preoccupazione condivisibile è quella che riguarda l’individuazione delle nuove figure di sistema: chi deve scegliere, con quali procedure e garanzie, e sulla base di che cosa. A me pare evidente che, da un lato, chi ha l’onere della responsabilità complessiva di un’istituzione scolastica debba avere anche la possibilità di determinarne la sua organizzazione e funzionamento, e dall’altro che siano previsti contrappesi (altre figure, esperti, organismi), in modo da garantire ai docenti imparzialità, trasparenza ed equilibrio. Ma, affinché ciò possa davvero funzionare è necessario avere cura di determinare un quadro di reale responsabilità, diverso dalle pastoie attuali, in primo luogo del dirigente, ma anche di chi con lui viene a condividere la conduzione delle scuole.

La riflessione che manca

Chiedo prudenza e conoscenza dello stato delle cose anche perché a me pare che sia mancata finora una vera ed analitica riflessione sulle figure di sistema così come sono state sperimentate: si è frettolosamente preso atto della loro inadeguatezza, non sono stati considerati i chiaroscuri che pure ci sono stati, e si è subito girato pagina come purtroppo frequentemente avviene. Sarebbe necessario, invece, sottoporre ad uno sguardo riflessivo e ravvicinato tutta la filiera che ha caratterizzato l’esperienza di queste nuove figure: finalità e compiti previsti, risultati e buone pratiche, modalità di individuazione, tipologie di compiti affidati, difficoltà oggettive e/o soggettive, tempi e situazioni per operare. Cito ad esempio, richiamando l’esperienza concreta, che una delle difficoltà sta anche nei tempi da dedicare al compito che non sono solo quelli del lavoro preparatorio, ma anche quelli di espletamento che spesso coincidono con l’orario di insegnamento ora del docente figura di sistema ora degli altri docenti; e che tale difficoltà non si risolve neppure utilizzando sempre il giorno libero settimanale, soprattutto se capita di sabato, per difficoltà nei contatti soprattutto con altri enti, Istituzioni, associazioni, ecc. Insomma, riflettendo su questo esempio, si ricava già una prima indicazione: bisogna prevedere nell’ambito dell’orario di servizio un tempo specifico da destinare al nuovo compito, agendo o

sulla riduzione delle ore di insegnamento o sull' aumento complessivo dell'orario di lavoro settimanale complessivo. E così di seguito altre importanti indicazioni potrebbero venire dalla riflessione critica sui criteri e modalità di scelta che i colleghi docenti hanno considerato nel definire i profili professionali delle figure di sistema, sulle esperienze realizzate, sulle situazioni in cui hanno funzionato ed in quelle in cui si sono ingolfate, sul ruolo che intorno ad esse ha saputo giocare il Ds, sulle differenti esigenze presentate nelle aree di intervento, tra quella didattico-progettuale e quella organizzativa e gestionale.

Bisogna produrre idee chiare, essere disposti a confrontarle con la realtà e a sperimentarle, conquistarsi la credibilità, rendere evidente che non esistono preclusioni a priori, che non si vuole dividere né classificare, ma determinare nuovi compiti e carichi di lavoro, che siano per questo remunerati e capaci di aprire l'accesso a ruoli e carriere diverse, permettendo a chi vuole, ed è disposto a fare di più o diversamente, di poterlo fare.

Insomma l'impresa va tentata, ma occorre che sia pensata da dentro le scuole, nel quadro di un vero rinnovamento, di una valorizzazione del ruolo delle scuole e dei suoi operatori, delle risorse che occorrono e di chiari assetti normativi e giuridico-contrattuali.