

La dirigenza scolastica: uno snodo strategico

Può sembrare presuntuoso e velleitario sostenere che il lavoro con dirigenti e docenti che hanno ruoli di responsabilità sia un problema in gran parte trascurato, ma tutte le ricerche che correlano la qualità della leadership scolastica con la qualità delle scuole, documentano come questo rapporto sia particolarmente significativo, anzi rappresenti il valore aggiunto di una scuola.

Il sociologo francese Alain Touraine, nella relazione tenuta al Convegno nazionale del Cidi del marzo 2007, ha riportato gli esiti di una sua ricerca comparativa tra due collége della banlieu parigina. Tali risultati mettono in evidenza come le capacità di guida del dirigente di una delle due scuole abbiano saputo creare forte motivazione fra gli insegnanti sostenendoli nella difficile sfida educativa cui erano chiamati, operando in un contesto sociale assai difficile.

È del tutto evidente che non di soli ordinamenti e curricoli vive e cresce la qualità educativa nelle nostre scuole. In Italia non sono mai state realizzate indagini focalizzate in questo ambito di ricerca, e tuttavia è facile constatare quanto l'interpretazione del ruolo da parte del capo d'istituto sia determinante per le nostre scuole, considerata la cornice normativa entro cui esse si muovono, tra spinte alla burocratizzazione e anarchia organizzativa.

Quale dirigente scolastico? Un'ipotesi specifica ed originale di dirigenza scolastica sembra emergere da un'attenta lettura dell'art. 25 del decreto legislativo [n. 165 del 2001](#). Oggi c'è la percezione nitida che faccia fatica a emergere una visione comune del profilo professionale del dirigente scolastico, radicata dentro una funzione istituzionale condivisa. E ciò accade anche per una sorta di progressiva involuzione o implosione subita dall'autonomia scolastica durante il suo primo decennio, sballottata da innumerevoli e imprevedibili ondate di cambiamento in direzioni spesso contrastanti. I cambiamenti indicati nelle riforme di questi ultimi dieci anni, infatti, hanno chiamato i dirigenti scolastici a far "applicare" ai docenti le nuove norme quasi fossero dei "semplici" dirigenti amministrativi, dimenticando le leve di gestione privilegiate (e privilegiabili) dentro la scuola: la collegialità tecnica, la partecipazione, la ricerca e la sperimentazione; insomma trascurando il fatto che le scuole sono "comunità di pratiche" con le loro routines, le loro conoscenze, i loro valori.

L'interpretazione di un ruolo istituzionale non è soltanto il risultato della cornice normativa specifica e generale entro cui si muove, perché tale ruolo agisce in un'arena sociale che non è determinabile e che impone una sorta di flessibilità.

A questo punto, allora, non resta che chiedersi quale sia la funzione politica del dirigente scolastico nelle scuole, così come esse sono, e quale

per le scuole che vorremmo. È necessario focalizzare l'attenzione sul "mestiere" di educatori e sulla "ragione sociale" della scuola, collocando i dirigenti scolastici dentro la più vasta professionalità educativa. Partendo da qui, si tratta di disegnare, in termini di azioni professionali, la figura dirigenziale dentro la scuola o, meglio, dentro le scuole autonome, facendo uno sforzo per orientare la riflessione sulla funzione del dirigente rapportata all'autonomia "della scuola" che non si esprime soltanto attraverso la funzione docente individuale e collegiale.

Dunque, una nuova proposta dovrà riprendere i discorsi della collegialità, della partecipazione, della professionalità docente, della democrazia all'interno della scuola, viste dalla prospettiva del dirigente scolastico.

Che cosa può esprimere in questa direzione la dirigenza scolastica? Come riuscire a orientare i vari aspetti gestionali verso gli obiettivi di innovazione progettuale delle singole scuole? È da qui che bisogna partire.

Ivana Summa