

# Studi di caso a scuola, per dirigenti

“Sì, la vita è tutta un quiz”, dice una nota canzone di Arbore, o forse è meglio dire che... la vita è tutta un caso! In effetti, è sempre da un interrogativo, semplice o complesso che sia, che nasce un caso! O meglio un insieme infinito di casi, se definiamo caso una situazione problematica di fronte alla quale ci veniamo a trovare. Ovviamente, la routine quotidiana, dove tutto è dato, non costituisce un caso! Ci leviamo dal letto, facciamo la doccia, ci vestiamo, facciamo la prima colazione, andiamo al lavoro... e poi rientriamo in casa! Si tratta di una serie di operazioni scontate, come si suol dire, o, più correttamente, di procedure per certi versi standardizzate che affrontiamo senza problemi, magari pensando ad altro, alla partita di domenica o alle prossime vacanze. Ma, attenzione! Se al bagno nudi e infreddoliti apriamo il rubinetto e l'acqua calda non esce... o se, usciti di casa, ci imbattiamo in uno sciopero selvaggio e non possiamo raggiungere l'ufficio... e se la macchina non parte, o se parte siamo senza benzina... È proprio il... caso di dire che la sfortuna si avventa su di noi! Le procedure consuete si rompono e nascono, appunto, i casi!

Ovviamente, dei quiz, o meglio degli interrogativi e dei casi quotidiani non ci preoccupiamo più di tanto e le soluzioni, bene o male, riusciamo sempre a trovarle, ma... la questione si complica quando il caso è di ben altra natura. Un imprenditore che deve decidere o meno se delocalizzare l'azienda, dovrà valutare tutta una serie di variabili, eventualmente consultando esperti di settore, e non è detto che il caso lo risolva nell'arco di una giornata! E un ministro dell'economia a fronte dei pericoli di un default avrà molte gatte da pelare prima di giungere alla soluzione del caso!

Possiamo quindi dire che si parla di casi in situazioni complesse della vita lavorativa. E la scuola, o meglio un'istituzione scolastica autonoma, non è affatto indenne da simili situazioni. Altra cosa era l'unità scolastica di un tempo, molto prima dell'avvio dell'autonomia, quando un direttore didattico o un preside dovevano soltanto garantire che il servizio venisse erogato secondo norme e regole – le famose “circolari” – emanate dalle... superiori autorità! Ovviamente, anche allora, potevano verificarsi casi, ma oggi, con il nuovo regime autonomistico, il caso e la sua soluzione sono anche normale routine. Gli spazi operativi di un dirigente scolastico sono ad ampio spettro, in quanto le interazioni con gli alunni e le loro famiglie, con gli organi collegiali dell'istituto, con l'ente locale, con gli uffici scolastici provinciali e regionali, con la regione stessa a volte, nonché con altre istituzioni, scolastiche e non, con soggetti significativi, con le valenze educative – e a volte diseducative – del territorio sono molteplici e non sempre facili da gestire. Soprattutto oggi, quando un dirigente ha a che fare con bilanci sempre più magri e con una domanda sempre più complessa, alunni stranieri o in difficoltà, insegnanti demotivati, famiglie più esigenti, per non dire degli infiniti problemi della sicurezza e via dicendo.

Ecco perché è opportuno che il dirigente scolastico sappia che il suo quotidiano lavoro oggi è più incentrato sulla soluzione di casi, facili o difficili, anche quotidiani, che non sulle routine del buon tempo antico!

Pertanto, è necessario che il dirigente scolastico sappia come comportarsi oggi a fronte di situazioni complesse, e che una sua padronanza in materia di "analisi di caso" costituisca un fattore significativo della sua competenza dirigenziale.

Bene ha fatto, quindi, la dirigente Antonia Carlini a raccogliere in un volume casi in gran parte insorti e risolti nel suo quotidiano lavoro, ovviamente con il concorso attivo e intelligente dei suoi collaboratori. Anche perché un caso difficilmente si risolve solo grazie alla determinazione e alla competenza del dirigente, perché occorre anche il concorso attivo dello staff, dei collaboratori, degli stessi soggetti coinvolti, che a loro volta diventano cooperatori attivi per la soluzione del caso. Il dirigente, quindi, non può ricorrere solo alla sua competenza amministrativa, ma anche a quella progettuale, alla sua capacità di motivare e di coinvolgere, perché un caso, in situazioni complesse, non si risolve mai solo in forza dell'intuizione, dell'intelligenza e della iniziativa del capo!

Va sottolineato che l'analisi di caso è relativamente una cosa nuova per la nostra amministrazione.

Il dirigente, e non solo quello scolastico, abituato da sempre a eseguire procedure, in forza della rigidità delle norme, solo con l'emanazione delle prime carte dei servizi – siamo nel '95 – si è trovato a dover rispondere in prima persona dell'efficienza, efficacia ed economicità (le prime parole magiche dell'erogazione di un servizio in regime di autonomia!) del suo operato. Si è trattato di una svolta non da poco: in effetti, non basta più seguire a puntino una procedura per realizzare la "soddisfazione del cliente"! Perché un cliente non è eguale a un altro e ciascun cliente costituisce... un caso a sé!

Di qui l'importanza del libro della Carlini. Che cos'è un caso? Come lo si affronta? E soprattutto in un ambito scolastico! La letteratura sulla materia, soprattutto straniera, è ricca. E sarebbe stato facile per la Carlini produrre un manuale sul tema. Ma la Carlini non ha voluto scrivere un libro sui casi, ha preferito scrivere casi, o meglio raccogliere casi effettivamente affrontati e risolti e limitare a un'agile introduzione gli assunti teorici che li sostengono. Anche perché non esiste un solo modo per affrontare e risolvere un caso: in effetti un caso non è mai eguale a un altro, quindi procedure standardizzate sono impossibili. È necessario, invece – ed è ciò che la Carlini ha fatto – dare indicazioni di massima, anche perché la scuola... è un caso a sé rispetto alla pubblica amministrazione.

Le indicazioni teoriche sono essenziali, anche se di peso: e spetterà al lettore, se vuole, accedere a ricerche quali quelle effettuate dallo Stenhouse, da John Elliot e soprattutto da Robert Yin, dalla Carlini puntualmente indicate. Ma le indicazioni pratiche non mancano. I casi proposti, affrontati e risolti sono ben venti. E le tematiche sono le più svariate: dall'occupazione della scuola al mobbing, dall'alunno difficile ai rapporti con il territorio, dalle relazioni sindacali alle questioni di organico. E ogni caso è presentato secondo delle comuni linee guida: l'ambito di riferimento, una sua puntuale descrizione, il contesto, gli interrogativi da porsi. Segue poi una paziente raccolta dei dati su cui elaborare le

ipotesi di soluzione. Ed è qui che poi emerge la professionalità del dirigente, la sua capacità di adottare delle scelte, di correre dei rischi anche, di affrontare situazioni conflittuali, soprattutto di motivare e di coinvolgere, perché solo in chiave partecipativa i casi possono essere risolti; ed è nel sollecitare condivisione che si esprime il meglio delle competenze dirigenziali.

E per ogni caso si individuano diversi stili di leadership, quella educativa, quella carismatica, quella autoritaria, quella partecipativa: se la scuola va a fuoco non c'è né spazio né tempo per discutere il da farsi, presumendo che le prove di evacuazione siano state puntualmente eseguite; ma se un insegnante, a detta degli alunni, non sa insegnare, bisogna ricorrere ad altri stili per affrontare il caso. O meglio, anche nell'esercizio della leadership occorre essere più che flessibili. Un altro nodo che via via viene affrontato e risolto in molti dei casi proposti è quello della comunicazione, o meglio quello del saper governare i flussi comunicativi scuola-territorio in/out e all'interno dello stesso istituto: perché trasparenza e partecipazione (altre parole magiche della carta dei servizi) costituiscono una delle condizioni di una corretta conduzione del lavoro nella istituzione scuola.

Il volume, quindi, costituisce un unicum per la nostra scuola, proprio perché "insegna" – se si può dir così – in cosa concretamente consista una professione dirigente oggi, che non è fatta solo di adempimenti normativi (il dlgs 59/98, l'articolo 25 del dlgs 165/01 e, a seguire, tutta la legislazione Brunetta), ma anche e soprattutto di capacità di effettuare delle scelte, perché giorno dopo giorno quegli adempimenti occorre calarli in realtà complesse e spesso assolutamente imprevedibili. È lo scotto che dobbiamo pagare in una società forse più complicata che complessa, che Bauman ha definito liquida e nella quale dobbiamo nuotare, e senza ciambella!

Maurizio Tiriticco