

CIVIL SERVANT al tempo della spending review

USR ER: Incontro regionale con i nuovi dirigenti scolastici dell'Emilia-Romagna

Bologna, 31 agosto 2012

Una volta completate le complesse operazioni di reclutamento e di assegnazione della sede ai 153 dirigenti risultati vincitori del Concorso bandito nel luglio 2011 (al netto di alcune rinunce di candidati utilmente collocati in graduatoria), l'ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna ha voluto incontrare i nuovi dirigenti appena nominati il 31 agosto u.s., il giorno precedente la loro effettiva assunzione in servizio. Voleva essere un gesto di attenzione e di vicinanza da parte dell'Amministrazione, anche in considerazione del grande significato che un così consistente ricambio nei quadri dirigenziali viene ad assumere per il sistema scolastico regionale. Quasi un terzo delle scuole dell'Emilia-Romagna sarà diretto da questa nuova generazione di capi di istituto, ha ricordato il Vice-Direttore Generale Stefano Versari nel suo intervento introduttivo. Ci si aspetta che i dirigenti sappiano interpretare con saggezza e serenità il loro ruolo, in un contesto sempre più complesso, dove spesso la società civile, i genitori, gli stessi docenti sono portatori di una pluralità di domande, di esigenze, di tensioni. La scuola sembra muoversi da una emergenza all'altra (dalle incertezze normative alle restrizioni della spending review, dalle scadenze gestionali alle urgenze del dopo-terremoto), ma non ci si può fare prendere dall'ansia o dalle velleità del protagonismo. Senza indulgere alle facili scorciatoie mediatiche o politiche – ha sottolineato Versari - il lavoro del dirigente è di "sostanza", fatto di ascolto, di capacità di relazione, di rassicurazione, di alto senso del compito educativo che è affidato alle scuole.

Occorre "amare" il proprio lavoro, se si vogliono ottenere delle buone performances, è stato il leit-motiv di Laura Gianferrari, dirigente dell'USR con competenza sui Dirigenti scolastici. Il dirigente deve saper mantenere un profilo culturale alto, proiettato verso l'innovazione, con forte spirito di appartenenza ad una comune impresa educativa, in uno scenario sociale, culturale e tecnologico che muta rapidamente. Il dirigente è "uomo/donna delle istituzioni" con alto senso delle "regole", visto che è tenuto a rispettarle e a farle rispettare, e che deve muoversi in un terreno ove nuove forme di governance orizzontale (con ampio ricorso alla sussidiarietà) sembrano far perdere antiche certezze e sicurezze ai dirigenti dello Stato. Cultura, competenza, motivazione: queste sono le chiavi del successo dirigenziale.

Sulla doppia e necessaria identità del dirigente, in bilico tra leadership educativa e capacità manageriale si è soffermato Giancarlo Cerini, dirigente USR che seguirà la formazione dei neo-dirigenti predisposta dal MIUR. Il peso della realtà (la scuola da far funzionare tutti i giorni) potrebbe "accorciare" il pensiero progettuale del dirigente, ripiegarlo sulla cura della quotidianità, ma compete al dirigente tenere aperte prospettive di "senso": i compiti formativi della scuola, l'uguaglianza delle opportunità, l'equità, la "buona" scuola. Il dirigente è un professionista riflessivo, che deve sentirsi parte di comunità più ampia, accompagnato dall'Amministrazione nell'assunzione di una piena autonomia operativa. A questo sono finalizzate le prossime azioni di formazione in servizio, che consentiranno di inserire i nuovi dirigenti nel vivo delle innovazioni di sistema (l'autovalutazione delle scuole, la valutazione esterna, il piano di miglioramento, il contratto di missione per i dirigenti) con l'individuazione di obiettivi strategici per ogni scuola e per ogni dirigente.

Angelo Paletta, docente di Economia dell'Università di Bologna, ha rimodellato i "ferri del mestiere" del dirigente (per ridurre l'inevitabile ansia, ha ironizzato), richiamando certamente gli strumenti della cultura

organizzativa e del controllo di gestione, della formazione alla managerialità, ma con un robusto corredo di valori e di attenzione al bene comune. Comunità, condivisione, etica, fiducia, credibilità, visione: sono i punti di riferimento di una strategia dirigenziale consapevole di muoversi tra dimensioni fortemente "intangibili", ove al centro stanno il capitale umano da coltivare nei ragazzi (al di là della compressione dei test di apprendimento), il capitale sociale (da costruire nel decisivo rapporto con gli stakeholder) e il capitale professionale che caratterizza ogni scuola. Spetta al dirigente far fruttare e arricchire queste risorse, con scelte strategiche e individuazione di priorità (costruzione dello staff, capacità di pianificazione strategica, esercizio di una leadership di sistema su base territoriale). C'è bisogno oggi di una leadership "visionaria"...

La chiusura del meeting è stata affidata a Laura Paolucci, avvocato dello Stato del foro di Bologna, che, anche a partire dall'esperienza di "difesa" dell'amministrazione e della scuola di fronte ai sempre più frequenti contenziosi, ha puntualizzato alcuni "snodi" dell'azione dirigenziale: il sentirsi organi dello Stato (l'autonomia non ha reciso questo legame), il non percepire l'attività amministrativa come mera burocrazia (ma come rispetto delle regole e del principio di legalità), il confronto con le nuove forme del diritto e dell'azione pubblica (dalle dimensioni negoziali, contrattuali, alla valutazione e alla qualità dei risultati). C'è bisogno di dirigenti attenti all'evoluzione del diritto e consapevoli dei criteri che presidono al rapporto tra organi, soggetti, azioni nella gestione della "cosa pubblica". Muoversi in questo spazio vasto richiede padronanza di fonti e di strumenti. A tal fine ha citato la "banca dati" normativa da lei coordinate e disponibile gratuitamente sul sito dell'Indire.

La mattina, intensa e senza fronzoli retorici, è sembrata certamente densa di stimoli e di sollecitazioni ("avete tenuto un profilo alto"...è stato il commento dietro le quinte di qualche neo- dirigente, che magari aveva già di fronte a sé l'alta pila di dossier "quotidiani" che avrebbe incontrato nella nuova scuola di titolarità la mattina seguente, primo settembre del nuovo anno scolastico e del nuovo incarico). La convinzione che si respirava, però, era quella che il "mestiere" di dirigere scuole, per come era stato "narrato" da testimonianze autorevoli e vissute, aveva un suo "fascino" strategico, suscitava molte aspettative (certamente con un po' d'ansia in tutti). Dal plafond emotivo e riflessivo condiviso in mattinata il "compito", la "mission" del dirigente, appariva un po' più chiaro: costruire una comunità di apprendimento attenta ai ragazzi ed alla loro formazione, valorizzare e far crescere il capitale professionale (motivazioni e competenza) della propria organizzazione, padroneggiare con sicurezza gli strumenti gestionali e amministrativi. Obiettivi certamente impegnativi, ma alla portata della nuova generazione di dirigenti della nostra regione.