

La genesi dell'idea di Dirigenza

La richiesta che mi ha fatto il nostro Presidente di illustrare, in una decina di minuti, la genesi dell'idea di dirigenza è una sorta di “mission impossibile”, per la vastità del tema e per la varietà dei piani su cui si sviluppa.

In questi limiti di tempo posso solo accennare ad alcuni specifici spunti dai quali ha preso le mosse un'idea originaria e originale di dirigenza, all'interno del nostro movimento associativo, attorno ai primi anni 80.

E l'occasione si presta ad alcune precisazioni utili in termini di “memoria” e di “pro-memoria”. Quell'idea di dirigenza venne esplicitata in occasione dei primi convegni interregionali e nazionali del “Coordinamento Nazionale”, che è la forma aggregativa da cui si originerà poi l'A.N.D.I.S. L'idea ebbe poi una sua evoluzione e un suo sviluppo, in seno al nostro associazionismo, in particolare negli anni compresi fra il 1980 e il 1988: fu questo un periodo particolarmente vivace per la crescita dell'aggregazionismo e della solidarietà professionale: un periodo di tumultuosa produzione di iniziative e di idee, molte delle quali ancora ispirano la vita e le proposte culturali dell'A.N.D.I.S.

Quando l'A.N.D.I.S. nasce nell'88, nasce già quindi con un preciso corredo di idee esplicitate da un documento programmatico, frutto di un lavoro pluriennale. Nei fatti la storia del nostro associazionismo, almeno per alcuni di noi, non è ventennale, ma quasi trentennale.

Per ritornare all'origine dell'idea, e per meglio capirne l'ambito da cui trasse motivi ed ispirazione, dobbiamo considerare un dato storico importante.

Il nostro associazionismo nasce nel mondo della scuola elementare, di cui allora, eravamo Direttori Didattici, e prima ancora, maestri. Nasce quindi all'interno di un modo di essere, di pensare e di sentire fortemente centrato sull'impegno educativo e sociale, che una volta chiamavamo più semplicemente “missione”. Questa comune originaria appartenenza determinava anche una specifica coesione e sintonia fra di noi. Va ricordato che la scuola elementare era, ed è, diffusa in ogni realtà geografica e sociale. Ciò arricchiva la nostra esperienza e la nostra professionalità con uno specifico “spirito di servizio” e una sentita etica della responsabilità. E ci dava inoltre la coscienza della dimensione sociale e politica della scuola e della sua funzione, perché la scuola elementare è sempre stata scuola di autentica vocazione popolare: e non c'è attributo più nobile di questo per definirla. Eravamo maestri nell'epoca in cui i nostri punti di riferimento erano, solo per ricordarne due particolarmente significativi, Mario Lodi e Don Milani. Quelli fra noi che furono “militanti” dell'associazionismo della prima ora, divennero direttori didattici tra il '74 e l'80. E vissero l'“impatto”, per un verso, dell'applicazione dei decreti delegati, e per altro verso, del confronto con l'idea, serpeggiante soprattutto in ambiti sindacali, dell'abrogazione del direttore “governativo”, da sostituirsi con un direttore elettivo.

Di fronte alle istanze di cambiamento, per quanto in parte ispirate a “corporativismo anti – direttivo”, la nostra non fu una reazione corporativa di segno opposto. Mettemmo noi stessi e la nostra “funzione” in discussione, per verificarne congruenza, utilità, prospettive. Cominciammo a riunirci in Collegi informali dei direttori didattici, promossi da alcuni di noi, non ostante dure pressioni dissuasive provenienti da ambienti contrari.

L'origine della nostra idea di dirigenza, che non poteva essere disgiunta dalla nascente idea di autonomia delle istituzioni scolastiche, prese forma nell'ambito di quella nostra collegialità spontanea, che fu per noi una grande scuola di crescita professionale e politica.

Ne scaturì una nostra specifica soggettività progettuale che utilizzò, come chiavi di volta della ricerca, in particolare due enunciati presenti nei Decreti Delegati del '74:

1) l'art. 1 del dpr 416, laddove la scuola assume il “carattere di una comunità che interagisce con la più vasta comunità sociale e civica”; un enunciato, questo, che ebbe una forza dirompente perché

con esso la scuola cessava di essere (a livello sostanziale, se non formale) l'ufficio-organo di un apparato per diventare l'organo di un servizio connesso col territorio.

2) l'art. 3 del dpr 417, in particolare, laddove attribuisce al capo d'istituto la "funzione di promozione".

"Promozione": fu questa per noi una sorta di "parola magica", per quella sua formulazione indeterminata, vagamente esortativa, poco "normativa" come linguaggio, ma straordinariamente propulsiva per chi come noi era alla ricerca di una nuova professionalità, per una scuola nuova. Da allora non abbiamo mai finito di "benedire" certe formulazioni più politiche che giuridiche dei vecchi decreti delegati.

"Promuovere", come "funzione": fu immediatamente interpretata da noi come il "dovere" di essere "creativi", perché "promuovere" era ed è spazio di libertà, di creatività, di innovazione in ogni direzione possibile, connessa col ruolo. Ed inoltre connessa alla socialità di un processo che coniuga scuola, comunità, partecipazione, solidarietà per battere l'isolamento, con l'intento di "fare rete" per innalzare i livelli qualitativi del sistema-scuola. E' lì la radice della nostra idea di Dirigenza, nella sua forma più autentica e primigenia.

Ovviamente le nostre convinzioni si andavano formando anche in rapporto a quelle che erano le varie "teorie" sulla dirigenza che circolavano all'epoca.

Eravamo attenti ad alcune tendenze emergenti nelle sedi parlamentari. Anche se non tutte strettamente attinenti, delineavano sviluppi e ipotesi che avevano connessioni col tema che ci interessava. Il rapporto Giannini del '79, la relazione della commissione Piga nell'81, i lavori della commissione Bozzi dell'83 disegnavano e prefiguravano modelli evolutivi del funzionamento della Pubblica Amministrazione, di cui eravamo e siamo parte. Poi vi erano certi progetti di natura sindacale, che disegnavano un'ipotesi di dirigenza per noi eccessivamente "notarile", o progetti rivendicativi di altre formazioni che vagheggiavano un dirigente, cui mancava solo una feluca napoleonica in testa e un cavallo bianco.

Tutto questo ci induceva a due precise linee di condotta:

1) ad essere attenti ai cambiamenti in atto in ordine ai progetti di decentramento e riorganizzazione delle funzioni dirigenziali

2) a non subire in silenzio la progettualità altrui su questioni che ci riguardavano.

E questo perché, fino dal convegno di Mestre dell'81, non abbiamo perso occasione per ricordare a tutti che noi non siamo certo una parte secondaria della scuola viva e operante.

E mi pare che dobbiamo ancora oggi continuare a ricordarlo.

Quindi confrontavamo fra noi ciò che recepivamo da ogni fonte, ivi compresi gli esperti che invitavamo ai nostri Convegni; ma poi rielaboriamo tutto secondo quel nostro modo di essere, pensare e di sentire di cui ho parlato.

Vedevamo nella dirigenza, nell'autonomia e nella connessione che le legava, e le regge, quello spazio di libertà, creatività, di innovazione che fu per me e per tanti di noi, il "dato di necessità" che supporta l'idea di Dirigenza.

Certamente l'aspirazione ad un traguardo di promozione dello status professionale e retributivo era parte sostanziale della prospettiva per cui operavamo, come era logico e giusto. Ma il tutto era legittimato da precise convinzioni e da un'etica, che citerò per sommi capi.

La nostra idea di Dirigenza si articolava su alcune linee guida. Doveva essere anzitutto uno strumento operativo per fare scuola meglio, utilizzando spazi di creatività e di libertà, nella convinzione che nella scuola oltre ad una libertà di insegnamento debba avere il suo posto una specifica "libertà di dirigere", non velleitaria, ma funzionalmente ed eticamente fondata.

Doveva per noi essere una Dirigenza marcatamente inscritta in un contesto di forte e solidaristica coesione professionale (cui ci riconduceva la nostra collegialità primigenia), in coerenza con la coscienza della socialità di un processo riformistico, articolato, diffuso e corale.

Una Dirigenza che non voleva esimersi dal concorrere alla produzione della politica scolastica. Ciò era nelle intenzioni del nostro Associazionismo, che aveva individuato due ordini di interlocutori cui indirizzare le proprie proposte: le istituzioni di qualsiasi ambito territoriale e

livello istituzionale , ma anche l'intera categoria di appartenenza nel suo complesso, nella convinzione che il processo di crescita che la scuola doveva (e deve) perseguire non era e non è questione di pertinenza solo di quei certi dirigenti che la pensano in quel certo modo .

Inoltre Dirigenza era ed è per noi ricerca di partecipazione (anche in ambito istituzionale) e ricerca di sinergie nei processi e negli adempimenti.

Per concludere: dai tempi della sua genesi, l'idea di dirigenza non appare certo compiuta, secondo i contenuti e gli sviluppi che auspicavamo. Rileviamo, ad esempio, il reiterarsi di "dissonanze" allorquando certi provvedimenti governativi "impattano" con la "scuola viva".

Dissonanze che non sono solo l'effetto di democratiche contrapposizioni di idee o di ideologie, e in quanto democratiche, legittime e opportune. E sulle quali non vogliamo soffermarci in questa sede , puntualizzando invece un aspetto apparentemente solo tecnico. Quelle "dissonanze" ci sembrano sintomi di altre disfunzioni del sistema, anche in termini di assenza di sinergie.

Poiché la contrapposizione tra "scuola" e "governo", ripropone ancora una volta una prevedibile elisione interna di energie nel sistema, riflettiamo su un aspetto che concorre a determinare il problema.

Limite , per esigenze di brevità, il tema alla sola componente dei Dirigenti, la cui funzione non è certo meramente esecutiva , visto che hanno la responsabilità sui risultati.

E' chiaro che leggi e provvedimenti governativi o ministeriali seguono legittimamente l'iter previsto per la loro formulazione.

E' noto che esistono spazi di interlocuzione con l'amministrazione centrale e il governo, anche , ad esempio, attraverso il forum della Associazioni. E l'interlocuzione non di rado ha luogo.

Ma quando i risultati di una azione amministrativa o legislativa evidenziano una cesura e un duro contrasto fra livelli della stessa istituzione, occorrerebbe quanto meno pensare a percorsi legislativi in cui la produzione della politica scolastica, elaborata attraverso percorsi partecipativi rispettosi di tutti i soggetti aventi titolo ad interloquire, potesse finalmente produrre esiti condivisi. Anche nei termini della più elementare predisposizione di sinergie, che sono l'opposto del "logorio interno" di cui siamo ancora una volta testimoni.

Quando si consumano risorse pubbliche, quando la posta in gioco è il futuro nostro e dei nostri giovani, "partecipazione" e "sinergia" diventano imperativi morali.

A tal fine ogni livello di responsabilità dovrebbe presupporre un correlato livello di partecipazione istituzionalmente configurata. Una convinzione da riproporre, anche a titolo di "pro-memoria".

Perché anche questa è parte non secondaria della nostra idea di Dirigenza.