

FONDAZIONE
GIOVANNI AGNELLI

MASSIMO
CERULO
GLI
EQUILIBRISTI

La vita quotidiana del dirigente
scolastico: uno studio etnografico

Rubbettino ebook

Fondazione Giovanni Agnelli

Massimo Cerulo

Gli equilibristi

La vita quotidiana del dirigente scolastico: uno studio etnografico

Quali sono le attività principali svolte dal Dirigente Scolastico nella sua quotidianità professionale? Quali e quanti ruoli si trova “costretto” a recitare? Quanto interagisce e quali comportamenti adotta nel rapporto con docenti, personale ATA, studenti e soggetti esterni al campo scolastico? Che rapporto instaura con il Direttore dei Servizi Generali e Amministrativi e con gli altri suoi più stretti collaboratori?

Lo studio raccontato in questo libro, promosso dalla Fondazione Giovanni Agnelli, prova a rispondere a queste domande. Sulla scia dei suoi precedenti studi, Massimo Cerulo segue “come un’ombra” quattro Presidi di scuole secondarie superiori in quattro regioni italiane (Piemonte, Veneto, Calabria, Puglia) raccontando e analizzando comportamenti, dialoghi, interazioni, non detti. Il risultato è un’innovativa ricerca sociologica che focalizza lo sguardo su una delle figure professionali più discusse degli ultimi mesi nonché sul mondo della scuola italiana il quale, come un paesaggio impressionista, spesso varia in base al contesto locale in cui ci si trova.

Massimo Cerulo è ricercatore in Sociologia presso il Dipartimento di Scienze Politiche dell'Università di Perugia. È stato ricercatore presso il Dipartimento di Culture, Politica e Società dell'Università di Torino e ha insegnato nelle università di Parigi (V “René Descartes”), Salerno, Cosenza (“della Calabria”). I suoi precedenti studi etnografici di vita quotidiana riguardano i politici di professione (*Un mondo (quasi) a parte. La vita quotidiana del politico di professione: uno studio etnografico*, Guerini 2009); i soggetti frequentanti i caffè (*La danza dei caffè. L'interazione faccia a faccia in tre luoghi pubblici*, Pellegrini 2011); i protagonisti di una campagna elettorale per le primarie (*Emozioni primarie* (con L. Iaccarino), Guida 2011). Con Rubbettino ha pubblicato il suo ultimo libro *Maschere quotidiane. La manifestazione delle emozioni dei giovani contemporanei: uno studio sociologico* (2015).

La **Fondazione Giovanni Agnelli** di Torino è un istituto di ricerca nelle scienze sociali, che da quasi cinquant'anni interpreta i cambiamenti della società italiana. Oggi i suoi programmi guardano ai nodi critici della scuola e dell'università, nella prospettiva di un rinnovamento del sistema d'istruzione.

© 2015 - Rubbettino Editore
88049 Soveria Mannelli
Viale Rosario Rubbettino, 10
tel (0968) 6664201
www.rubbettino.it

Prefazione

Il dirigente scolastico è la chiave di volta della scuola dell'autonomia: l'elemento portante del lavoro e delle attività di un istituto scolastico e insieme il punto di equilibrio dei diversi fattori e forze che agiscono al suo interno.

Dalla riforma Berlinguer del 1999 – da quando, cioè, la scuola italiana ha abbandonato almeno sulla carta il modello centralistico, imperniato sul ministero di Viale Trastevere, per passare all'autonomia dei singoli istituti scolastici garantita nel titolo V della Costituzione – al dirigente spettano compiti cruciali per il funzionamento della scuola: la programmazione dell'offerta didattica, la gestione delle risorse umane e finanziarie, l'amministrazione dei conti e il bilancio. Come spesso succede in Italia, in questi quindici anni la pratica dell'autonomia non ha pienamente corrisposto alle intenzioni del legislatore: ad esempio, la possibilità di un 20% di flessibilità dell'offerta formativa a disposizione dell'istituto è stata raramente utilizzata a fini innovativi; i rapporti fra dirigente scolastico e collegio dei docenti non sono sempre fluidi; la carenza di risorse finanziarie ha limitato la possibilità di formazione e innovazione didattica. Soprattutto, l'autonomia scolastica in Italia è stata fino a oggi monca, perché non è mai stata autonomia di scelta delle risorse umane, arrestandosi sulla soglia della possibilità di selezionare i docenti più adatti alle esigenze della scuola. Il dirigente scolastico rimane comunque il perno su cui ruota il meccanismo di funzionamento della scuola: nella recente riforma della Buona Scuola (legge 107/2015), gli sono stati attribuiti alcuni timidi poteri di scelta (si badi, poteri di scelta dei docenti a cui proporre di lavorare nella propria scuola, non di assunzione) e d'ora in avanti il suo operato sarà sottoposto al giudizio espresso da un sistema di valutazione. Quest'ultimo dovrebbe vedere la luce prossimamente, ma per il momento non è stato ancora definito nei suoi contorni e nei contenuti.

In generale, sul nuovo ruolo del dirigente (il "preside-manager") si sono scritti fiumi di inchiostro e si sono accesi feroci dibattiti, di certo sproporzionati ai contenuti effettivi della legge 107: da un lato, si teme che le capacità gestionali ed educative dei dirigenti italiani siano inadeguate a sostenere i nuovi compiti, come pure si paventano autoritarismi ed eccessi di arbitrio da parte loro; dall'altro, si ritiene che un ruolo rafforzato del dirigente, sull'esempio anglosassone, sia necessario per spingere tutti i docenti – o almeno la maggior parte di essi – a remare nella stessa direzione per una scuola più moderna ed efficace, smuovendone nel caso le inerzie corporative.

Dall'inizio del suo programma di ricerca sulla scuola, la Fondazione Agnelli si è sempre occupata delle caratteristiche, del ruolo e delle prospettive professionali del dirigente scolastico in Italia. Lo ha fatto utilizzando gli strumenti d'indagine che le sono tipici, di natura quantitativa, come le analisi statistiche multivariate. Un contributo importante in questa direzione è venuto da una ricerca che ha visto la collaborazione di Università di Cagliari e Fondazione Agnelli¹. Insieme abbiamo portato a termine la parte italiana di un programma internazionale di misurazione e valutazione delle competenze gestionali dei presidi in diversi Paesi avanzati. Da questa ricerca emergono due risultati significativi: pur scontando il diverso contesto normativo, i dirigenti italiani mostrano minori capacità gestionali dei loro colleghi europei, anche se il ritardo si sta riducendo con l'ingresso delle leve di vincitori degli ultimi concorsi; l'azione di un buon dirigente contribuisce, e parecchio (intorno al 5%), ai risultati degli allievi della sua scuola, così come rilevati dalle prove Invalsi.

Questa e le analisi fin qui svolte da altri², tuttavia, si concentrano – come è naturale nel caso di studi quantitativi – sugli *outcomes* misurabili, ovvero gli esiti dell'azione dei dirigenti. Tralasciando invece il processo, il *modus operandi* del preside. In questo modo, però, si perde di vista quella miriade di

¹ A. Di Liberto, F. Schivardi, M. Sideri, G. Sulis (2013), *Le competenze manageriali dei Dirigenti Scolastici italiani*, working paper della Fondazione Giovanni Agnelli, FGA WP 48 e A. Di Liberto, F. Schivardi, M. Sideri, G. Sulis (2013), *Managerial Practices and Students' Performance*, working paper della Fondazione Giovanni Agnelli, FGA WP 49.

² Fra queste, va segnalata la recente indagine dell'Associazione Nazionale Dirigenti e Alte Professionalità della Scuola - ANP, a cura di Nadio Delai, *Essere dirigente della scuola oggi. Identità, ruolo e sviluppo professionale dei Capi d'Istituto*, Hoepli, Milano 2013.

comportamenti e di micro-decisioni che caratterizzano l'azione quotidiana e che nell'insieme contribuiscono a determinare il diverso grado di successo dell'operato della scuola.

Per colmare questa lacuna e raccontare – per così dire – “in presa diretta” la vita e le sfide quotidiane del dirigente abbiamo chiesto a Massimo Cerulo dell'Università di Perugia di effettuare uno *shadowing* – la tecnica di analisi qualitativa che egli ha perfezionato in questi anni e che consiste nel fare da “ombra” partecipe a un soggetto – di quattro dirigenti scolastici in altrettante scuole secondarie, licei e tecnici, sia al nord sia al sud del Paese. Il resoconto che ne emerge, brioso e interessante, fornisce un quadro mosso e dettagliato delle attività che contrassegnano le giornate dei presidi, dei loro rapporti con collaboratori e docenti, delle interazioni con studenti, famiglie ed enti del territorio.

Anche se quattro osservazioni non consentono alcuna generalizzazione, l'analisi di Cerulo fa emergere due aspetti della *governance* di un istituto scolastico finora non sufficientemente messi a fuoco. Il primo è l'importanza del ruolo del Dsga, il direttore amministrativo della scuola. Come dimostrano i casi esaminati, è infatti l'interazione fra dirigente e Dsga che determina l'andamento della scuola: dove i due riescono a stabilire una collaborazione fattiva e una buona relazione personale, i problemi vengono risolti e la scuola ha condizioni più favorevoli per offrire una buona qualità dell'insegnamento. La selezione, la formazione, la carriera e le competenze del personale amministrativo, e in particolare del Dsga, sono fra i temi meno frequentati dal dibattito sulla scuola: l'analisi di Cerulo suggerisce che chi si occupa di politiche scolastiche ha commesso un errore a non dedicare adeguata attenzione a una figura così centrale alla scuola dell'autonomia. Nel testo, Cerulo propone che al Dsga venga riconosciuto un ruolo dirigenziale, che di fatto già svolge, in modo da sgravare il dirigente di compiti amministrativi per cui non è particolarmente formato. A nostro avviso, se è corretto definire una carriera amministrativa (e non solo, ci torneremo...) all'interno della scuola, tuttavia, creare una diarchia nella gestione, senza un chiaro rapporto gerarchico, può essere controproducente, perché annacqua la responsabilità di ognuno ed è probabile fonte di conflitti.

Il secondo – e più importante – aspetto sottolineato nella ricerca ci consente di capire meglio in quali e quante attività il dirigente scolastico impieghi il suo tempo. Nei quattro casi descritti da Cerulo, il preside trascorre gran parte delle ore facendo fronte ad attività di carattere amministrativo (nonostante il rapporto positivo con i Dsga, che dovrebbe consentire un'ampia delega) e in senso lato organizzativo, alle necessità di relazione con gli enti locali (dappertutto, ma in modo emblematicamente problematico a Cosenza), con studenti e genitori, e talvolta addirittura a obblighi di natura giudiziaria in luogo dell'avvocatura dello Stato (Bari). Manca quasi del tutto, invece, la leadership educativa: in nessuna delle scuole investigate il dirigente è colto mentre discute con il collegio o i singoli docenti degli specifici indirizzi educativi della scuola, dei pregi o dei limiti delle attuali pratiche didattiche adottate (e come possibilmente rinnovarle), dei problemi di questa o quella classe o di questo o quel dipartimento. È difficile dire se questa scelta sia legata alla volontà di mantenere il “quieto vivere” nella scuola, astenendosi dall'interferire in un ambito che è spesso percepito di stretta e unica competenza del corpo docente (così forzando i limiti e lo spirito della norma costituzionale sulla libertà d'insegnamento), oppure se più semplicemente ai Ds mancano il tempo, gli stimoli o le competenze per dedicarsi agli aspetti didattici. In ogni caso, si tratta di un problema serio: a giudizio di chi scrive, la gestione di un'organizzazione non può avvenire in astratto, ma si deve fondare su una conoscenza precisa di che cosa l'organizzazione deve fare. Nel nostro caso, il compito della scuola è educare: se il preside – per una ragione o per l'altra – perde di vista l'oggetto stesso della sua azione, la sua efficacia non può che essere ridotta.

Per ovviare a questo problema e dando maggiore rilevanza alla seconda ipotesi interpretativa, Cerulo propone la creazione di uno staff di persone di fiducia del dirigente, anche esterne all'organico della scuola, a cui affidare i diversi compiti, in modo da riservare un tempo maggiore alle questioni formative. Il parallelismo è quello con i politici di professione che ricoprono incarichi

istituzionali (assessori). Al di là degli esiti dubbi dello *spoil system* in politica, a nostro avviso nella scuola un impiego sistematico di incarichi fiduciari affidati a esterni – specie se diventasse la consuetudine prevalente – correrebbe il rischio di creare frizioni con le strutture interne e privare docenti e personale ATA degli incentivi a impegnarsi per migliorare la qualità del proprio lavoro, con la prospettiva di assumere incarichi di maggiore responsabilità. Per contro, siamo da tempo convinti (e i risultati del lavoro di Cerulo ci confortano su questo punto) che la creazione di posizioni di *middle management*, per le quali il personale interno può concorrere, creerebbe i corretti incentivi per chi lavora nella scuola e allo stesso tempo aiuterebbe il dirigente a non essere più “un uomo solo al comando”. In ogni caso, la questione del “*middle management*” della scuola, dello staff del dirigente e dei suoi collaboratori più stretti resta una delle più urgenti da risolvere: non ci pare infatti che – avendo rinunciato subito a definire un percorso di carriera – l’innovazione puramente quantitativa proposta dalla Buona Scuola (ora il Ds può scegliere per il proprio staff fino al 10% del corpo docente, mentre prima i suoi collaboratori diretti erano due) sia sufficiente. Nel complesso, “Gli equilibristi” apre nuovi e interessanti campi di ricerca relativi alla scuola: come sempre, affiancare prospettive diverse – quantitative e qualitative, economiche, sociologiche, pedagogiche – è la strada maestra per poter ragionare in modo non ideologico e preconetto su un bene così prezioso come l’istruzione dei nostri figli.

Andrea Gavosto, direttore Fondazione Giovanni Agnelli

Introduzione

La mappa non è il territorio. È questo uno dei detti-avvisi che si sentono spesso quando si svolgono studi sociologici o antropologici. La frase in realtà appartiene ad Alfred Korzybski, “padre” della semantica generale, ma è stata adottata da tutti quegli studiosi che si prefiggono l’obiettivo di “andare sul campo” a verificare quanto immaginato nella teoria, quanto studiato “a tavolino”. Tale procedimento è esattamente quello messo in atto nella ricerca che questo libro racconta.

Quando la Fondazione Giovanni Agnelli – che mi ha commissionato lo studio, finanziandolo e supportandolo in toto – mi ha parlato dell’idea di un’indagine sul mondo della scuola, la mia mente è andata proprio a Korzybski e alla sua famosa frase.

Ero curioso di andare sul campo a osservare con gli occhi dell’etnografo le dinamiche e le interazioni scolastiche mentre prendevano forma. Ad appuntare comportamenti, dialoghi, rapporti di potere tra il Dirigente Scolastico, il Direttore dei Servizi Generali e Amministrativi, il personale docente, il personale ATA, gli studenti. E analizzarli utilizzando tipologie e modelli teorici principalmente sociologici.

Non a caso ho citato il Dirigente Scolastico come primo nome dell’elenco: la ricerca raccontata in questo libro si concentra infatti sulla figura del cosiddetto Preside, come ancora un po’ tutti, da Nord a Sud Italia, continuano a chiamare colei o colui che si occupa di dirigere la scuola (per questo motivo, nei resoconti delle osservazioni alternerò il termine Dirigente a quello di Preside, proprio per rispettare le voci emerse dal campo)³.

Il Dirigente Scolastico – sulla cui figura professionale sono stati prodotti forse meno studi scientifici rispetto a quelli che analizzano docenti e studenti (Di Liberto et al. 2013; Cavalli, Fischer 2012; Cerini 2010; Toni 2005; Fischer et al. 2002; Monasta 2000) – ha il compito di gestire la struttura a lui assegnata (in termini di raggiungimento di obiettivi legati a performance educative: miglioramento dei tassi di apprendimento, riduzione dell’abbandono scolastico, ecc.), ma solitamente si occupa anche di coordinare e interagire con le diverse figure che lavorano nella scuola o che si relazionano a quest’ultima: dalla nomina dei suoi più vicini collaboratori alla gestione dei rapporti con il personale docente e ATA fino all’ascolto di richieste provenienti da studenti e genitori; dal monitoraggio-controllo del campo amministrativo-burocratico (la cosiddetta segreteria, per capirci) al rapporto, a volte conflittuale e poco empatico, con gli uffici scolastici provinciali-regionali e ministeriali⁴.

L’ipotesi generale e operativa che ha guidato il lavoro sul campo si basa su quanto appena affermato: il Dirigente Scolastico, che sulla carta (mappa) dovrebbe recitare il doppio ruolo di leader educativo e manager, nella realtà (territorio) non riesce a svolgere tale doppio compito in maniera esaustiva.

Fanno da corollario a questa ipotesi alcune domande-faro dell’intera ricerca: quali sono le attività principali svolte dal Preside nella sua quotidianità scolastica? Quali e quanti ruoli si trova “costretto” a recitare? Che rapporto instaura con il Direttore dei Servizi Generali e Amministrativi (Dsga)? Quanto interagisce e quali comportamenti adotta nel rapporto con i docenti, il personale ATA, gli studenti e i genitori di questi ultimi?

È bene ricordare che al Dirigente spetta oggi un enorme carico di responsabilità: penale, civile, amministrativa. Se la scuola non funziona è lui che deve (dovrebbe) risponderne⁵. Egli appare come

³ Parliamo di Dirigenti pubblici caratterizzati però dal peggior rapporto remunerazione/responsabilità. La parte fissa del loro stipendio – uguale per tutti – è di circa 47.500 euro annui lordi (su tredici mensilità). La parte variabile (di posizione e di risultato) oscilla fra i dieci e i quindici mila euro annui lordi. Almeno il 35% se ne va in tasse. Arrivano alla nomina dopo aver superato un concorso regionale in via di riforma, una delle tante fonti di infiniti ricorsi che rendono la nomina sempre e comunque precaria (parliamo di un contratto triennale a tempo determinato, ma con rinnovo automatico praticamente senza valutazione, come normato dal dlgs 165/01) [Amabile 2015].

⁴ Con l’entrata in vigore della riforma “La Buona Scuola”, plausibilmente nell’anno scolastico 2016-2017, alcuni di questi compiti potrebbero subire modifiche.

⁵ Il processo di valutazione dell’operato del Dirigente Scolastico è previsto nella forma, ma è limitato nella sostanza. Per legge, ciascun Dirigente dovrebbe essere valutato attraverso apposite «verifiche» di un «nucleo di valutazione istituito

il capitano di un vascello che veleggia in acque più o meno tranquille anche a seconda del territorio di riferimento: in base al contesto socioculturale in cui la scuola vive e alla composizione del corpo docente che in essa agisce ecco presentarsi criticità e caratteristiche che potrebbero essere alquanto differenti appena si cambia luogo (da una regione a un'altra, ma anche da un contesto cittadino-metropolitano a uno di periferia).

Per questo motivo, al fine di osservare e studiare la vita quotidiana del Dirigente Scolastico, è stata costruita una ricerca comparativa di natura qualitativa. Sono state campionate quattro scuole italiane, da Nord a Sud della penisola, selezionandole in base alla tipologia⁶: due licei scientifici – uno in Piemonte, nella città di Torino, l'altro in Calabria, nell'area urbana di Cosenza – e due istituti di istruzione superiore (IIS) comprendenti indirizzi tecnici-professionali – uno in Veneto, nella provincia di Treviso, l'altro in Puglia, nella città-periferia di Bari. In queste scuole mi sono trasferito per una settimana, seguendo i rispettivi Dirigenti Scolastici (due uomini e due donne) dal lunedì al venerdì per sei ore al giorno: dalle 8 alle 14⁷. La tecnica scientifica utilizzata per svolgere l'indagine appartiene alla storia della sociologia e dell'antropologia e rappresenta una novità assoluta negli studi scientifici sulla figura del Dirigente Scolastico: si tratta dello *shadowing*, un'osservazione partecipante estrema che consiste nel “fare da ombra” al soggetto che si vuole analizzare (Quinlan 2008; Czarniawska 2007; cfr. Cardano 2011; Semi 2010; Marzano 2006). Seguirlo in tutti i suoi spostamenti, ascoltare le sue conversazioni, prendere nota dei suoi comportamenti⁸. Per quanto lo *shadowing* goda ormai di legittimazione accademica (in quanto consente, tra l'altro, la cosiddetta “trasferibilità” delle interpretazioni ottenute: ossia la possibilità di individuare una serie di asseriti peculiari e approfonditi su singole unità che possono poi fornire indicazioni sui comportamenti, i valori, le credenze caratteristici di quell'intero gruppo sociale (Cardano 2011)), produrre generalizzazioni basandosi soltanto sull'analisi dei comportamenti di quattro dirigenti potrebbe dare adito a dubbi. Tuttavia, credo che l'utilizzo di una tecnica così particolare permetta di produrre una rappresentazione anche empatica della vita quotidiana dei Dirigenti Scolastici analizzati: i loro dubbi, le loro difficoltà, le loro pratiche quotidiane possono emergere ed essere raccontate in modo approfondito e rappresentare lo spunto e il materiale su cui lavorare in termini generali (anche per spingersi a proporre indicazioni di *policy*). Credo che particolare e generale vivano in simbiosi e si nutrano a vicenda: tra le due prospettive non può mancare un dialogo e un reciproco adattamento.

presso l'amministrazione scolastica regionale, presieduto da un Dirigente e composto da esperti anche non appartenenti all'amministrazione stessa» (art. 25, comma 1, D. Lgs n. 165/2001). Il Ministero dell'Istruzione, in applicazione della norma appena citata e dell'art. 20 del CCNL 2002/2005 - Area V, ha sperimentato negli anni scolastici 2003/2004 - 2004/2005 e 2005/2006 un modello di valutazione, denominato SIVADIS (Sistema di Valutazione dei Dirigenti Scolastici), che ha fornito dati conoscitivi sul processo valutativo. Nel 2009 l'INVALSI ha presentato una nuova proposta per la valutazione dei Dirigenti Scolastici (mai avviata per la mancata emanazione delle norme regolamentari). Lo scopo della valutazione è duplice: aiutare i Dirigenti a identificare i punti di forza e i punti critici del servizio scolastico e a migliorare il governo della scuola. Oggetto di valutazione dovrebbero essere le prestazioni del Dirigente Scolastico che si traducono nella «definizione di un piano di miglioramento della scuola e nella sua messa in opera in modo efficace ed efficiente» sulla base di obiettivi negoziati tra il Dirigente della scuola e il direttore dell'Ufficio Scolastico Regionale (cfr. INVALSI, *La valutazione dei Dirigenti Scolastici*, in www.invalsi.it, pp. 21-22). Oggi è in vigore il cosiddetto RAV (rapporto di autovalutazione, gestito sempre da INVALSI), prodotto dai Dirigenti e dai docenti che comprende dati informativi sugli aspetti fondamentali del funzionamento della scuola: livelli di apprendimento raggiunti, organizzazione didattica, esiti scolastici, utilizzo delle risorse umane e finanziarie, ecc. La L. 107/2015 – conosciuta come “La Buona Scuola” – riprende il tema della valutazione del Dirigente Scolastico secondo le linee tracciate dal D. Lgs n. 165/2001. Quando il presente testo è andato in stampa, tuttavia, non si erano ancora registrate novità sul piano della implementazione.

⁶ Nella selezione delle scuole oggetto di analisi è stato utilizzato un campionamento a scelta ragionata (Corbetta 1999).

La scelta è ricaduta su scuole secondarie di II° grado per ragioni di comparabilità.

⁷ Nell'autunno del 2014 ho svolto le osservazioni in Piemonte e Veneto, nell'inverno del 2015 quelle in Calabria e Puglia.

⁸ Oltre allo *shadowing*, nella seconda parte della settimana ho anche somministrato interviste discorsive (cfr. Cardano 2011) sia ai quattro Dirigenti sia a eventuali testimoni privilegiati (Direttore dei Servizi Generali e Amministrativi o Vicepreside), al fine di approfondire e chiarire punti chiave annotati nel corso dell'osservazione.

D'altronde, come metteva in guardia Antonio Gramsci: «Perché si provveda adeguatamente ai bisogni degli uomini di una città, di una regione, di una nazione, è necessario *sentire* quei bisogni; è necessario potersi rappresentare concretamente nella fantasia questi uomini in quanto vivono, in quanto operano quotidianamente; [...] Se non si possiede questa forza di drammatizzazione della vita, non si possono intuire i provvedimenti generali e particolari che armonizzino le necessità della vita con le disponibilità dello Stato» (Gramsci 1917)⁹.

Rappresentare fedelmente la quotidianità professionale di quattro Dirigenti Scolastici, sentire e raccontare i bisogni loro e degli altri soggetti che vivono la scuola è quanto ho cercato di fare nella ricerca raccontata in questo libro. D'altronde, si tratta di uno studio scientifico caratteristico della cosiddetta *sociologia della vita quotidiana*, la quale focalizza l'attenzione sui comportamenti abitudinari e routinizzati di un soggetto osservato all'interno del suo contesto di riferimento (professionale, nel mio caso). Vi sono numerose indagini che raccontano la vita quotidiana dei soggetti più disparati, utilizzando la tecnica dello *shadowing* (Bonazzi 2014; Gilliat-Ray 2011; Iaccarino, Cerulo 2011; Cerulo 2009; Sclavi 2006; Bourgois 2005; Bruni 2005a, 2005b; Balbo 2002; Bruni et al. 2000; Humpreys 1970). Ma nel mio caso, il riferimento principale è stato uno studio svolto ormai venti anni fa sul mondo della scuola che rappresenta una pietra miliare per la sociologia della vita quotidiana: si tratta del lavoro di osservazione e analisi che svolse Marianella Sclavi negli anni Novanta, seguendo per una settimana a testa due studentesse di scuola superiore, una romana e una newyorchese, durante le ore che queste trascorrevano a scuola (Sclavi 2005). È proprio quello che anche io ho cercato di fare nel corso di questo lungo anno di ricerca: “sfruttando” la disponibilità e la gentilezza dei Dirigenti prestatisi ad avermi come ombra – tutti di un'età compresa tra cinquantacinque e sessantacinque anni¹⁰ – ho provato a studiare da vicino la loro figura e, attraverso essa, a focalizzare lo sguardo sul variopinto e frastagliato mondo della scuola italiana che, come un paesaggio impressionista, varia in base al contesto locale in cui ci si trova.

Il libro si compone di cinque capitoli. Nei primi quattro vengono raccontate le osservazioni svolte, partendo dal Nord – Torino e Provincia di Treviso – e proseguendo col Sud – area urbana cosentina e Bari. L'obiettivo vuole essere quello di produrre una comparazione multipla: tra un liceo e un istituto tecnico-professionale: prima al Nord e poi al Sud; tra contesti differenti: Settentrione e Meridione; tra scuole dello stesso ordine ma situate in territori diversi: liceo del Nord affiancato a quello del Sud, istituto tecnico-professionale settentrionale comparato con quello meridionale. I resoconti delle osservazioni sono farcite da impressioni, dubbi, commenti propri del ricercatore, che guida quindi il lettore in presa diretta sul campo di studio e, nello stesso tempo, condivide con lui il suo punto di vista soggettivo. È questa una tecnica specifica dell'indagine sociologica, che va sotto il nome di “sociologia emozionale” (*emotional sociology*, Ellis 1991), attraverso la quale il lettore viene trasportato sul campo di studio e vengono con lui condivisi stati d'animo, domande, sensazioni, al fine di stabilire empatia nei confronti degli eventi raccontati e analizzati dallo studio.

Nel quinto e ultimo capitolo vengono “tirate le somme” della ricerca, analizzando scientificamente e oggettivamente i dati emersi dallo studio sul campo, creando tipologie di Dirigenti Scolastici e di docenti e spingendosi alla proposta di alcune soluzioni che potrebbero essere migliorative rispetto alle criticità emerse dallo studio.

⁹ Gramsci rivolgeva queste parole ai politici italiani, incapaci a suo dire di sentire e immaginare le vite professionali dei singoli italiani e di conseguenza incapaci di legiferare adeguatamente.

¹⁰ Nell'anno scolastico 2014-'15 i Dirigenti Scolastici della scuola statale italiana erano 7.503, a fronte di oltre 8.500 istituzioni scolastiche (la differenza spiega il frequente ricorso alle reggenze). L'età media dei Ds era di poco inferiore ai 56 anni, in lieve diminuzione rispetto agli anni precedenti per effetto delle consistenti immissioni in ruolo del 2012 e del 2013. La quota di dirigenti giovani (fino ai 45 anni) rimaneva comunque modesta (8%), mentre la quota di dirigenti maturi (60 anni e più) superava il 36%. La presenza femminile tra i Ds era largamente maggioritaria (64%) e in rapida crescita: nell'a.s. 2006-'07, tra i Ds le donne erano ancora meno del 40%. Ringrazio Stefano Molina della Fondazione Agnelli per avermi suggerito i dati.

Questa ricerca si è nutrita dei consigli di diversi amici e colleghi: Gabriele Balbi, Franco Crespi, Alessio Fabiano, Giovanni Cerulo, Aldo Giorleo, Paolo Jedlowski. A loro un ringraziamento profondo.

Gianfranco De Simone, Gerard Ferrer-Esteban, Andrea Gavosto, Marco Gioannini, Stefano Molina della Fondazione Agnelli mi hanno supportato dal primo all'ultimo minuto, coadiuvandomi nel lavoro di campionamento delle scuole e di aggiornamento normativo, leggendo più volte parti del testo e fornendomi preziosa assistenza ogni qual volta ne ho avuto necessità: a loro un ringraziamento di cuore.

Mario Cardano mi ha donato utili indicazioni metodologiche nella fase di progettazione della ricerca: a lui un ringraziamento sentito.

Ai quattro Dirigenti Scolastici che si sono prestati a "soportarmi" come ombra (e ai quattro rispettivi Dsga) un grazie sincero e riconoscente.

A Chiara un grazie infinito per la pazienza avuta nelle settimane di *shadowing*, per la presenza e il supporto, per le letture, per le critiche, per le proposte.

Torino-Ronzone-Perugia, estate-autunno 2015.

1. Nord-Ovest. Piemonte. Liceo scientifico (Torino)

Lunedì, 13 ottobre 2014. Ore 8:05.

Pioggia.

Cortile e androne vuoti e una bidella che mi fissa dall'interno di una chiostrina. È la custode dell'ingresso. Mi avvicino con cautela. Mi presento: «Ho appuntamento con la Dirigente». Indifferenza mista ad abitudine: mi chiede di lasciarle un documento di identità e mi fornisce le indicazioni per raggiungere la Presidenza. Devo percorrere due corridoi e poi, ancora, due rampe di scale. Nel tragitto ascolto un silenzio lancinante: porte delle aule chiuse, immagino gli studenti all'interno ma non riesco a percepire una voce. Da non crederci, considerando che mi trovo in un liceo scientifico da oltre mille studenti.

Salendo le scale aumentano le voci. Capisco che sto abbandonando l'area didattica per entrare in quella amministrativa. Apro una tagliafuoco, sbuco in un corridoio e vengo invaso da parole un po' inaspettate: «Eccola! Iniziamo subito, nonostante questo tempo: sarò osservata e alla fine, forse, mi daranno il voto!».

Mi accoglie così la prima Dirigente "vittima" della mia osservazione-*shadowing*. Ci incontriamo di fronte alla Presidenza, mentre è intenta a dialogare con quello che scoprirò essere il Vicepresidente (detto anche primo collaboratore o vicario). Gentile e calorosa, vestita di scuro, elegante: pantaloni, giacca, foulard. Mi invita ad accomodarmi in Presidenza, a posare soprabito e ombrello, mentre continua a dialogare col collega.

Mentre cerco di ambientarmi, innanzitutto spazialmente, colgo uno stralcio di dialogo: «... sulla scuola se ne sentono tante, ci sono diverse storie e interpretazioni, non sempre corrispondenti alla realtà. La scuola viene vista spesso come un monolite, sempre uguale a se stessa o all'interno della quale, da fuori, non si può guardare: e quindi giù con stereotipi negativi spesso non corrispondenti alla realtà».

Poi, rivolta a me: «stia certo che in questa settimana ci comporteremo come sempre, proprio come facemmo quando, tempo fa, venne un ispettore del Ministero. Ai docenti che mi chiedevano lumi dissi chiaramente che nessuno di noi doveva indossare il "grembiolino" o l'abito buono: bisogna comportarsi come sempre. La scuola è questa ed è aperta a chiunque voglia osservarla».

La Presidenza è una stanza grande, dalle alti pareti. La struttura mi sembra risalga agli anni Settanta. Noto tre sedie-poltrone in pelle color bordeaux, una per la Dirigente, due per i suoi interlocutori. La stessa pelle compare anche su due sedioline sistemate agli angoli dell'ufficio, su uno sgabello e una sedia mobile, sui lati della grande scrivania, su quattro mobili ad ante situati dietro la Dirigente e al suo lato destro. Su quest'ultima sono presenti telefono, stampante e laptop, riproduzioni in legno di figure geometriche, portapenne e carte, documenti ordinatamente accatastati su alcuni lati della scrivania, una piccola riproduzione della Mole Antonelliana. Dietro la sedia della Dirigente due grandi bandiere, dell'Italia e della Ue. Due ampie finestre affacciano sul cortile. Ecco poi ancora un fax, un estintore, due telefoni dall'aria vintage, diverse coppe testimonianti affermazioni sportive e non, molti libri su scuola, qualcuno su università. Di fronte alla Dirigente un grande armadio contenente altre coppe e una grande foto dei professori del liceo che credo abbia diversi anni. Pareti alquanto spoglie, noto solo un attestato di merito incorniciato, la mappa della struttura con le uscite di sicurezza, un piccolo disegno a matita che riproduce un eroe antico nell'atto di difendersi con un grande scudo.

8:10. Il collaboratore si congeda, forse un po' dubbioso sull'osservazione, e noi ci accomodiamo nell'ufficio: io, da ombra, occupo l'angolo destro dove è situata una sedia in pelle che fungerà da punto privilegiato di osservazione per tutta la settimana. Improvvisamente, da un'altra porta situata

all'interno della Presidenza, ecco entrare la Dsga¹¹: piglio autoritario e deciso, occhi vispi e mobili, sarà molto spesso presente nell'ufficio della Dirigente. Soprattutto, capirò che rappresenta un validissimo aiuto e un punto di riferimento nello sbrigare pratiche di diverso tipo, non solo contabili. Iniziano a discutere di una serie di argomenti. Vado in ordine sparso:

- Gita scolastica con problemi annessi. Dirigente: «Hai visto? Sono tornati da Vichy».

Dsga: «Sì, ma ci sono stati problemi: hanno fatto il bagno, sono stati segnalati». D.: «Il bagno? Nell'acqua?».

Dsga: «E sì...».

D.: «Con questo freddo?».

Dsga [laconica]¹²: «Sono stati segnalati [forse sospesi, non capisco bene]. Ora se ne discuterà al Consiglio di Classe».

- Una serie di documenti accatastati in bella vista sulla scrivania che devono essere spediti. La Dsga chiede se possa prenderli. La Dirigente si alza e li controlla personalmente. La Dsga mostra un pacco postale a mo' di esempio e chiede conferma che vada bene come contenitore per le spedizioni.

Dsga: «Va bene così?» [Mostrandolo].

D.: «Direi di sì».

Dsga: «Allora lo preparo» [esce].

La Dirigente si mostra attentissima ai dettagli: evidenzia un controllo completo sulle azioni da svolgere (o almeno su quelle che vengono sottoposte alla sua attenzione).

- Documenti ministeriali e convocazione organi.

D.: «Io dovrei fare l'informativa. Ho bisogno dell'accertamento».

Dsga: «Sì, ce l'ho presente».

D.: «Quest'anno voglio tenere i tempi...».

Discutono poi sulla convocazione dei vari Consigli di Classe, Consiglio di Istituto, Giunta Esecutiva e Collegio dei Docenti.

- Questioni scolastiche.

Dsga: «Ieri ho letto un articolo su "Il Sole 24Ore" a proposito dei nuovi tagli che riguarderanno la scuola e la probabile riforma dell'Esame di Stato. Ci sarà commissione esclusivamente interna».

D. [si leva gli occhiali da vista per dare spazio a stupore e rabbia montanti]: «Ma che la smettano! Tanto vale che lo eliminino del tutto. Che senso ha che i ragazzi incontrino gli stessi docenti che li hanno seguiti ed esaminati per tre anni e che, due settimane prima, li hanno valutati a conclusione del ciclo di studi? Capivo la commissione esterna per il 50% dei docenti: aveva senso, in una duplice prospettiva: 1) per i ragazzi, perché erano stimolati a "preparare" un esame con docenti non conosciuti, iniziavano a praticare la "seduta d'esame" che poi li riguarderà negli studi universitari; 2) per i docenti, perché incontravano colleghi di altre sedi e, di conseguenza, modalità diverse di insegnamento e rapporto alla materia... Uno dei rischi che la scuola veicola è quello di contestualizzarsi troppo: l'insegnamento non esiste soltanto nella modalità in cui viene proposto all'interno della nostra scuola, è solo uno dei tanti modi di trasmetterlo. Bisogna decontestualizzarsi per imparare e, per farlo, è necessario confrontarsi con altre realtà. Che lo eliminino, l'esame, se si ritorna alla commissione interna. A chi interessa così? Soltanto a chi è iscritto all'albo... Vabbè, comunque aspettiamo di commentare le novità quando arriverà l'ordinanza sugli Esami di Stato».

Dsga: «Io ho letto così sull'articolo...» [con decisione mista a indifferenza].

¹¹ Direttore dei Servizi Generali e Amministrativi.

¹² Tra parentesi quadre sono inseriti commenti, riflessioni o chiarimenti prodotti dall'autore nel corso degli shadowing.

- Bandi.

Dsga: «Stamattina dobbiamo emanare il bando inerente al posto di psicologo».

D.: «È già pronto, ma aspettiamo un attimo» [con voce ferma e decisa, come di chi sa il fatto suo].

Dsga: «Ora chiamo il direttore amministrativo della scuola X per capire come si regolano».

Poi, improvvisamente, il viso della Dsga ha un sobbalzo e io apprendo un termine che ritornerà per tutta la settimana: MePa¹³.

- Acquisto di materiali didattici.

La Dsga lamenta un ritardo inerente all'acquisto di alcuni pennarelli e altra strumentazione: «Assurdo. L'azienda mi ha risposto chiedendomi cosa cercassi, così avrebbero potuto inserire il prezzo sul MePa. Ma io mica voglio un trattamento di favore! Voglio semplicemente acquistare gli strumenti di cui abbiamo necessità. E invece bisogna ascoltare queste interpretazioni qui. Ma il Ministero crea regole molto, molto teoriche e non si rende conto che non reggono alla prova della realtà. E poi c'è il CIG, il DURC¹⁴ e i soliti problemi. [Nel Mercato della Pubblica Amministrazione (MePa) l'istituto pubblico può (leggi: deve) acquistare le strumentazioni che gli sono necessarie: dai personal computer ai pennarelli, appunto. Ad esempio: si entra nel sito del MePa con le proprie credenziali, si inserisce il modello del laptop da acquistare e il sistema fornisce un elenco dei rivenditori-aziende che ne dichiarano la disponibilità con i rispettivi prezzi praticati. Si è obbligati ad acquistare il prodotto dall'azienda che lo propone al prezzo più basso. In tal modo, la scuola riduce le spese per gli acquisti perché ha il vantaggio di acquistare il prodotto di cui ha bisogno al prezzo più vantaggioso presente sul mercato. Tale sistema consente anche il coinvolgimento nell'acquisto di un'azienda "amica" o "conosciuta": ad esempio, se io – docente o tecnico scolastico o universitario – ho un'azienda con cui collaboro o con la quale lavoro da tempo, posso avvisarla della mia necessità e tipologia di acquisto e dei prezzi che trovo sul MePa, così le è sufficiente inserire sul sito il prodotto che mi serve a un euro in meno dell'offerta più economica e il gioco è fatto: mi trovo così "costretto" ad acquistare il prodotto dalla suddetta azienda. Il tutto è legale e consente una razionalizzazione degli acquisti a vantaggio del risparmio¹⁵].

- Cortesie tra colleghi.

Dsga: «Sabato mi ha telefonato la tua amica docente, quella che non sta bene».

D. [dopo un attimo di smarrimento]: «Ah! Com'è andata?».

Dsga [con aria serafica]: «La normativa, il sito, il Ministero, il link, ecc.». [È la sicurezza con cui la Dsga pronuncia le frasi che mi impressiona. Trasuda esperienza e sicurezza del ruolo: si staglia come una sorta di detentrica delle chiavi dei sistemi burocratici, nonché di competenza e sapere tecnico-pratico. Mi chiedo: cosa succederà quando le toccherà andare in pensione? Chi mai potrà sostituirla? La competenza che manifesta in diversi ambiti (sarà così per tutta la settimana) appare ai miei occhi come frutto dell'esperienza maturata nel tempo, e non come una cassetta degli attrezzi acquisita "semplicemente" attraverso studi e corsi di formazione e aggiornamento¹⁶].

Nel mentre squilla il telefonino della Dirigente e, da non crederci, è proprio la sua amica di cui si parla. Capisco che non sta bene per davvero, si trova al Pronto Soccorso o comunque in ospedale.

¹³ Mercato della Pubblica Amministrazione.

¹⁴ Codice Identificativo di Gara (fornito dal Ministro che assegna un numero a un progetto identificandolo) e Documento Unico di Regolarità Contributiva (attraverso cui l'Ente, per evitare che un'azienda operi in nero, accerta che il datore di lavoro abbia versato regolarmente i contributi ai lavoratori).

¹⁵ L'eccezione è data dal caso in cui il prodotto richiesto non risulti sul MePa. In questo caso ci si può rivolgere anche a ditte esterne. È quanto capitato proprio alla Dsga l'anno precedente, che ha ordinato un particolare tipo di magnete (su richiesta della professoressa di fisica) a una ditta tedesca. Un ottimo affare, secondo le parole della stessa Dsga: «È arrivato dopo due giorni dall'ordine ed era anche corredato da bigliettino di ringraziamento e caramelle».

¹⁶ Per un'approfondita analisi dei diversi significati del termine "esperienza", anche in rapporto alle pratiche di vita quotidiana, si veda Jedlowski 2009.

Appunto alcuni termini ascoltando la telefonata della Dirigente: «chiamate da effettuare, DM 2006, graduatorie». La Dirigente conferma all'amica il suo aiuto e tutta la sua disponibilità. Poi le squilla il telefono fisso e saluta con sentimento la donna. In realtà, ignora il nuovo squillo e si rivolge alla Dsga [prendo appunti ma capisco poco]: «Era proprio la mia amica, ha il problema di questa supplenza. Pare che, siccome i giorni sono 23, lei debba chiamare... ».

Dsga: «La so la storia...».

D.: «Loro hanno l'obbligo di chiamare in giornata».

Dsga: «Aboliranno anche questo: la supplenza per un giorno. L'ho letto sempre sull'articolo de "Il Sole"».

D.: «Beh, con l'*organico funzionale*¹⁷ potremmo risolvere facilmente il problema...».

Dsga: «Organico funzionale? Qui non ci sono soldi, vivete fuori dalla realtà?». La Dirigente sorride e guarda complice la Dsga che ricambia, poi esce dalla Presidenza, come attirata da qualcosa. Incontra una donna fuori dall'ufficio, credo sia una docente, alla quale, camminando, chiede: «Avete notizie del corso in lingua?».

Docente: «Ci stiamo organizzando».

D.: «Bene, perché a gennaio si parte». Scoprirò poi trattarsi dei corsi CLIL, ossia corsi in discipline non linguistiche da tenersi in lingua straniera.

8:57. Entra una donna sui 40 anni. Era stata annunciata da una bidella. È la mamma di uno studente che vorrebbe che suo figlio usufruisse della possibilità (offerta dal liceo) di trascorrere alcuni mesi di studio all'estero. La Dirigente le conferma che è possibile e, nel giro di cinque minuti, le fornisce informazioni e dettagli che spingono la mamma a tirar fuori dalla borsa un taccuino e prendere appunti: «proprio la settimana scorsa abbiamo fatto una riunione al liceo classico Y. C'è anche il Rotary che appoggia questa iniziativa così come altre associazioni. Ma, sia chiaro, io non voglio sponsorizzare nessuno. Lei è autonoma nella scelta e nella costruzione del programma di viaggio... In questo periodo vi è uno scambio in corso: noi ospitiamo una ragazza norvegese, mentre una nostra studentessa è andata in Portogallo. Ma veniamo ai dettagli: potete scegliere il periodo di studio da far seguire al ragazzo all'estero. Trimestrale, semestrale, annuale. Seguiamo le direttive europee. Noi consigliamo l'opzione semestrale o annuale, perché quella trimestrale si rivela spesso una sorta di vacanza lunga. Se considera le difficoltà di ambientamento, nuove abitudini, diversa cultura, servono almeno sei mesi per entrare nel contesto. Quando ritorna, a settembre, se sceglie la soluzione annuale sostiene un colloquio con i nostri docenti sui corsi seguiti e sulle attività svolte: in base al colloquio si decide la media di ammissione al nuovo anno. Attenzione però: quello che chiediamo agli studenti è di scegliere un ambito di studi nella scuola estera che sia il più affine possibile al nostro. Poi, è chiaro, sappiamo bene che non possono portarsi il vocabolario di latino dietro, anche se... [pausa sospensiva di qualche secondo, occhi che interrogano memoria] qualche anno fa, in realtà, un ragazzo andò in una scuola nelle Fiandre e lì seguì latino!».

La mamma del ragazzo interviene: «Noi siamo molto convinti e vorremmo che andasse negli Stati Uniti». Sorriso da parte della Dirigente. Ancora la mamma: «Quali documenti sono necessari al rientro in Italia?».

D.: «Allora: dichiarazione di frequenza da parte della scuola ospitante, da tradurre ufficialmente, ossia sottoporre a procedura di asseverazione; scheda con valutazione delle materie frequentate e

¹⁷ Il cosiddetto "organico funzionale" o "di potenziamento" rappresenta uno strumento di cui si parla da tempo nella scuola e che ora è stato introdotto dalla riforma "La Buona Scuola" (Ministro Giannini) appena varata: la presenza di un contingente aggiuntivo di docenti nella scuola, da una parte, permetterebbe a costoro di occuparsi anche di altre attività senza obbligatoriamente andare in classe a insegnare; dall'altra, dovrebbe servire nelle intenzioni del Governo a stabilizzare le centinaia di migliaia di precari presenti nella scuola italiana e permettere ai Dirigenti Scolastici di contare su ulteriore personale per gestire le classi. La riforma si propone di assumere circa 102 mila docenti presenti nella Graduatorie a Esaurimento (GAE), di cui poco meno della metà dovrebbero essere assegnati, nel corso dell'anno scolastico, all'organico di potenziamento.

crediti riconosciuti; programmi seguiti, in questo caso va bene anche autocertificazione [pausa. Occhi che pensano. Mani che giocano tra loro]. Ci sono ragazzi che si diplomano all'estero. Ma, in linea di massima, sono pochissimi gli studenti che non frequentano l'ultimo anno qui. Anche perché nel corso del quinto anno sono seguiti e preparati nella scelta del corso di laurea e nel percorso di avvicinamento all'università».

[Nel frattempo, si avvertono rumori fortissimi provenienti dal piano di sopra, come se fosse in atto un trasloco. Scoprirò in seguito che si tratta del cambio ora e il frastuono è dovuto al movimento di studenti. Ecco la mamma che alza la testa dal taccuino]. «Se non seguio l'agenzia posso fare tutto da sola? Una scuola vale l'altra?».

D. [sempre sorridente]: «Sì, l'importante è che sia una scuola riconosciuta e che possa quindi certificare l'esperienza. E che offra materie affini. Nel nostro piano dell'offerta formativa, a pagina 7 o 8 [le pagine a memoria!], raccomandiamo l'affinità delle materie».

[A questo punto la Dirigente viene fulminata dal ricordo di un progetto sperimentale che dovrebbe partire, sulla carta, in gennaio, ma che in realtà naviga ancora nella nebbia. E si lancia nella spiegazione a nostro beneficio. Il progetto ministeriale in questione si chiama CLIL, acronimo inglese che sta per *Content and Language Integrated Learning* e vuol dire insegnamento di una materia non linguistica in lingua straniera, prevalentemente in inglese. Il problema però è che il Ministero non ha chiarito le modalità di svolgimento e l'Ufficio Scolastico Regionale ha soltanto diffuso la normativa senza dare ulteriori indicazioni (tale mancanza di comunicazione tra scuola e uffici locali, regionali e ministeriali sarà un trait d'union nel corso delle osservazioni). Quello che si sa è che i docenti volontari, e sottolineo volontari, che intendono insegnare in lingua devono possedere un livello certificato alto (ad esempio, per l'inglese deve essere il "B2") e sostenere circa 400 ore di formazione metodologica. La Dirigente chiarisce di avere ben 4-5 docenti volontari che, al momento, frequentano i corsi di formazione].

D.: «Non c'è un indirizzo uniforme a livello regionale. Ci stiamo confrontando tra scuole. Io ho fatto anche richiesta di lettori di madrelingua per affiancare il docente nel corso della lezione e facilitare le cose...» [pausa. Forse si aspetta che noi diciamo qualcosa. Io sono troppo impegnato a scrivere. Interviene la mamma, che taglia corto]. M.: «Grazie, volevo assicurarmi che il programma ci fosse».

D. [seria]: «È una direttiva ministeriale, non possiamo sottrarci» [sorridente].

Infine, prima di congedarla, le indica i nomi dei docenti di riferimento per il programma di studio all'estero e le stampa un documento a colori [Io so, quest'ultima informazione potrebbe essere inutile, ma notare una stampante a colori nella scuola pubblica italiana, e perfettamente funzionante tra l'altro, mi ha stupito. Evidentemente mi sono lasciato trascinare da immagini del passato e stereotipi negativi che custodisco sul mondo della scuola pubblica].

La Dirigente accompagna la mamma fuori la porta e approfitta per chiedere alla collaboratrice scolastica di chiamarle il corriere. La collaboratrice, di rimando, la informa che quel signore lì in piedi di fronte alla sala dei professori è un genitore che aspetta il figlio che non si sente bene. La Dirigente, sguardo solidale e braccia spalancate: «Siamo contornati da ragazzi con la febbre!» [Ora, d'accordo che fuori diluvia e che il clima è umido da giorni, ma non siamo neanche all'asilo dove i bambini si ammalano a torme! Sorrido però: questa Dirigente mi appare diretta, senza troppe sovrastrutture e non disprezza battute e riflessioni colorite].

Ore 10. Pausa. Nel senso che la Dirigente mi chiede se può offrirmi un caffè e io accetto di buon grado [l'etnografo va nutrito e tenuto sveglio]. Si va al piano di sopra dove c'è un bar ben fornito. La Dirigente mi invita a prendere anche una brioche, perché «qui le hanno calde e buone» [a me era bastato il semplice invito per convincermi]. Nel giro di un minuto siamo circondati da professoresse attempate. Curiosissime, mi squadrano da capo a piedi. La Dirigente me le presenta una per una ma io non riesco a ricordare nessun nome. La più maliziosa, nonché la più anziana almeno stando alle apparenze, non perde occasione per commentare ad alta voce: «Preside, sei sotto osservazione, ecco

perché sei così elegante». La Dirigente arrossisce, forse presa in contropiede. Io non so che dire e mi concentro sulla brioche. Le altre professoresse, forse meno audaci, continuano a squadarmi. Poi usciamo, non prima di aver scambiato due parole con quella che mi presenta come una docente di filosofia che cura le attività multimediali e si occupa anche di organizzazione didattica.

Nel ritornare verso la Presidenza mi mostra la struttura dell'edificio, dà un'occhiata in alcune classi prive di docenti (siamo alla fine dell'intervallo) e ne approfitta per parlarmi della "costruzione" delle stesse. Mi chiarisce che in questo liceo vige il criterio del sorteggio pubblico, nonostante possano esserci studenti provenienti da famiglie *upper class* [che, immagino, possano esercitare "pressioni" sulle destinazioni dei figli]. Sorteggio pubblico effettuato da una commissione di docenti che dovrebbe garantire una composizione uniforme delle classi (studenti provenienti da scuola media con voti differenti). Il punto, chiarisce la Dirigente, è che le famiglie scelgono la scuola, e solo quella, e devono fidarsi: l'organizzazione interna non spetta a loro.

11:09. Entrano 6 ragazzi (5 maschi 1 femmina). Studentessa: «Pensavamo di chiederle il permesso per tenere assemblea settimana prossima, nel cortile».

D. [in piedi]: «*Condicio sine qua non* è il clima: quali sono le previsioni? Se porta pioggia non possiamo utilizzare il cortile. Altrimenti dovrete andare di classe in classe».

S.: «La docente Alpha¹⁸ dice che dovrebbe fare bello, ma...».

D.: «Mah... telefono al mio collaboratore affinché possa formalizzare la richiesta di assemblea e inserire l'ipotesi di comunicazione classe per classe nel caso di maltempo».

[Gli altri ragazzi sono muti. Escono tutti tranne due maschi]. Studente: «Volevamo solo mostrarle il volantino che poi andremo ad appendere, soprattutto relativamente alle magliette e all'annuario. Questi ultimi sono di competenza dell'istituto?».

D.: «Tutto quello che si muove e ha un costo è di competenza del Consiglio di Istituto, organo rappresentativo e di indirizzo per tutte le altre componenti. Ve ne renderete conto se verrete eletti come rappresentanti. Se voi chiamate progetti alcune cose come vedo qui: magliette, annuario, ecc., dovete passare dall'approvazione del Consiglio. Voi, in qualità di rappresentanti degli studenti, potete individuare un gruppo... come dire... gruppi di volontari che viaggiano attraverso un confronto, che producono ed elaborano proposte che vengono poi vagliate. Potete inserire tutto tranne le feste di istituto [pausa, occhi sgranati e sorriso accennato]. Quella è una festa di studenti, dove non entra personale del liceo. Non è la scuola che gestisce quell'attività lì [inforca gli occhiali e legge il volantino]. Anche l'organizzazione di eventi sportivi: se fanno capo agli insegnanti è di competenza della scuola altrimenti noi non possiamo entrarci. Esempio: l'eventuale incidente che può capitare in palestra, se è un'attività della scuola ha una copertura assicurativa, altrimenti no. Nel primo caso, l'infortunio in palestra è equiparato all'infortunio sul lavoro e dobbiamo sporgere denuncia entro 24 ore. Attenzione a non creare ambiguità dal punto di vista della comunicazione, perché voi organizzate l'evento in qualità di rappresentanti di istituto. Vi consiglio questo: fate una proposta, fatela rientrare nelle attività del centro sportivo studentesco così avete le coperture adeguate. Se succede un incidente... E poi, visto che abbiamo un centro sportivo studentesco, fatelo valere. Poi, per carità, non voglio inserirmi in un programma che è il vostro».

Passano quindi a discutere sull'uso delle immagini in internet, argomento in cui la Dirigente si mostra alquanto preparata snocciolando parti delle leggi in materia. I ragazzi vanno via soddisfatti. La Dirigente, soddisfatta anch'essa, mi guarda. Si ferma. Resta in piedi. Poi, seria, dice: «I voti non valutano l'intelligenza delle persone, ma le performance. Questo concetto, nel mondo liquido in cui viviamo, non chiaro, bisogna ricordarlo [citazione di Bauman (2000) con nonchalance]. Dico sempre ai docenti: nei primi trenta secondi del nostro ingresso in aula ci giochiamo gran parte del

¹⁸ Tutti i nomi dei docenti e dei collaboratori scolastici presenti nei quattro resoconti sono frutto della fantasia dell'autore al fine di garantire l'anonimato dei soggetti osservati.

nostro rapporto con gli studenti. L'impatto iniziale è fondamentale così come la nostra capacità di dimostrare: 1) coerenza e 2) capacità di ascolto».

11:30. Entra una prima docente con fare un po' ansioso: «Scusi, non la faccio respirare. Un incontro dopo l'altro...».

D.: «Ci sono abituata. Dica pure [sorridente con convinzione]».

Docente: «Quei documenti che ho presentato, inerenti alla richiesta di partecipare a un corso di formazione... Ci sono i consigli di classe, mi assento per poco, poi ritorno...».

D.: «Non ci sono problemi».

Docente [ancora ansiosa]: «Grazie mille». Ed esce quasi correndo augurando un «buon lavoro» a entrambi, pur essendo completamente all'oscuro sulla mia presenza in loco. Riverenze verso il Dirigente.

Entra una seconda docente e iniziano a discutere di corsi da far partire (laboratori di chimica). Ma c'è un problema sul riconoscimento finanziario delle ore tenute dalla docente [problema annoso, come si evincerà anche dalle seguenti osservazioni]. La Dirigente dice che bisogna discuterne in Consiglio di Istituto. Quello che può fare è sospendere la circolare in attesa del Consiglio¹⁹. Poi la docente le chiede un giorno di ferie per accompagnare il marito in ospedale. D.: «Non ci sono problemi, l'importante è che ci sia una motivazione...».

Docente: «Devo accompagnare mio marito...».

D.: «No, ma io non è che devo sapere, ma serve la motivazione da consegnare in amministrazione. E deve farsi rilasciare una certificazione».

Accompagna la docente all'uscita. Mi lancia un'occhiata ed esclama: «Ecco, questa è la vita del Dirigente Scolastico, incontri continui». E sorride.

11:50. Mentre prendo appunti colgo una frase nel corso di una telefonata dal fisso: «Devo riformulare il sito. È diventato talmente affollato che non è facile da percorrere per trovare i documenti. Potrei anche inserire l'albo on line, così aiutiamo gli "smemorati"» [mi colpisce la prima persona: non sembra delegare la gestione del sito all'esperto informatico, ne parla come se fosse direttamente suo compito. Si rafforza in me l'impressione di una Dirigente che controlla (vuole controllare?) il più possibile. Ma sembra farlo con una "forza tranquilla", con una dolce autorevolezza].

Entra la Dsga che le sottopone un documento pronto da pubblicare. La Dirigente le chiede informazioni su alcuni numeri e percentuali che, dall'immediatezza della risposta, la Dsga sembra conoscere a memoria. La Dirigente controlla uno per uno tutti i fogli componenti i documenti e opera qualche correzione. Soddisfatta, dà il via libera alla pubblicazione.

Sono le 12:07 e continuano a entrare docenti senza soluzione di continuità. Diversi per chiederle firme su documenti vari. Qui sorge un problema importante. Conto già due docenti che le chiedono una firma per un progetto o un'iniziativa le quali però, come sottolineato immediatamente dalla Dirigente, non sono stati deliberati dal Consiglio. Mi sorprende di questa apparente mancanza di organizzazione. Mi chiedo: se il progetto in questione non è stato ancora deliberato perché tu, docente, vai dalla Dirigente a chiedere la firma? Pongo la mia domanda ad alta voce, in un momento in cui si trova anche la Dsga presente. Mi rispondono all'unisono. Anzi, prima ridono all'unisono. Poi esclamano: «I docenti mancano spesso di "organizzazione", diciamo così. Detengono competenza disciplinare, ossia sulle singole discipline, ma sulle questioni organizzative sorgono i problemi». Continua la Dsga: «Il punto è che ogni docente va per la sua strada, credendo di essere

¹⁹ In seguito però, una volta uscita la docente, la Dsga, informata della questione, suggerisce di ricorrere alla delibera di Giunta che poi sarà soltanto ratificata in Consiglio. La Dirigente si dichiara d'accordo dopo aver telefonato a un'altra persona (che non riesco a identificare, forse un altro Dsga) che, evidentemente, le dà il via libera.

autonomo nel seguire progetti, corsi, conferenze e quant'altro. Invece, tutto deve essere deliberato e, soprattutto, deve rientrare nel bilancio. Deve passare da me, per capirci. Se non ci sono i fondi, non si può finanziare».

D.: «Va da sé che non tutti i progetti o le iniziative possono essere deliberati e finanziati».

Dsga: «Se risolvessimo questo problema di “incomprensione” con i docenti, sa quanto tempo risparmieremmo?» [E ci credo: se penso ai giorni seguenti, ne capiteranno altre di situazioni simili, con docenti che busseranno alla Dirigente con documenti o progetti non deliberati].

13:23. La Dirigente chiede aiuto a un'assistente amministrativa per cercare di risolvere un problema inerente alla sua firma digitale. Mi dice che le hanno bloccato la firma perché ha sbagliato a digitare la password. Per ripristinarle la funzione bisogna attendere i tempi ministeriali, che sono lunghi. E quindi è costretta a stampare i documenti e firmare a penna. Intanto, ne approfitta per controllare email e vedere a che punto sono «quelli del Ministero» nel processo di ripristino della procedura.

Ore 13:30. Parla del “famigerato” contributo finanziario che le scuole richiedono alle famiglie: quest'ultimo non è un'imposta, bensì un contributo *volontario*. Mi dice che nello scorso anno mandò una lettera alle famiglie per specificarlo: la scuola beneficia del contributo, è chiaro, ma nessuna famiglia è obbligata a pagarlo. Nel mentre, ritrova il testo della lettera e me la stampa:

Gent.mi Genitori,

il Liceo Scientifico XXX, con delibera del Consiglio di Istituto n. X, ha confermato la quota di euro XXX quale contributo volontario annuo all'atto dell'iscrizione. Il contributo comprende le spese obbligatorie fisse che la scuola effettua per conto dei genitori e altre voci di spesa relative al sostegno/concorso per l'arricchimento dell'offerta formativa, all'innovazione tecnologica e ad alcuni interventi di piccola manutenzione straordinaria che, nel dettaglio, corrispondono a diverse e specifiche voci di spesa [...].

Di tale versamento, complessivamente di euro XXX, la quota parte di 1/6 di XXX corrisponde alle spese obbligatorie (assicurazione, libretto personale studente, costi stampa pagelle) e il rimanente concorre, quale contributo liberale, a finanziare diverse voci di spesa a favore degli studenti secondo i criteri declinati nell'informativa allegata e pubblicata sul sito della scuola.

Si invita pertanto al pagamento delle spese che la scuola effettua per conto della famiglia e, considerando il valore del contributo volontario per mantenere alta la qualità dei vari interventi a favore degli studenti, ad erogare alla scuola l'intero importo.

Il contributo volontario rappresenta un *casus belli* che mi diverrà evidente in seguito. Nel liceo scientifico in questione ammonta a una cifra superiore ai 100 euro.

13:35. Entra, trafelata, una collaboratrice scolastica che si è presa cura di uno studente portato in infermeria: «Il ragazzo sudava e aveva male al braccio destro. Non aveva febbre, non gli abbiamo dato nulla, non ho visto tremore, ma era molto confuso. Tra l'altro, aveva il braccio e la mano fredda. Sa, io ho una nipote che soffre di epilessia di secondo grado e mi sembra di aver notato una leggera smorfia sul lato destro del labbro del ragazzo. Ora sono appena arrivati i genitori. Quello che so è che poco prima aveva bevuto un sorso di Coca Cola. Sudava tantissimo. Un'altra collega lo ha spogliato e gli ha tirato su le gambe, così come ci hanno insegnato quelli del Pronto Soccorso [la signora ha l'abilitazione per “primo soccorso”]». La Dirigente appare preoccupata per la salute del ragazzo, preoccupazione che aumenta appena riceve la telefonata di una dottoressa dell'ospedale dove è stato portato lo studente. La Dirigente le fornisce le informazioni di cui necessita (quali sintomi manifestava inizialmente, quali accorgimenti gli sono stati praticati, ecc.). A telefonata conclusa ha il viso rattristato, si nota che ci tiene ai suoi studenti e, forse, non si aspettava che il caso potesse rivelarsi così “grave”.

Martedì, 14 ottobre 2014

8:05. La Dirigente non è in ufficio. In realtà non vedo nessuno neanche in corridoio. Ascolto voci femminili e risate. Scorgo il profilo della Dsga in una stanzetta nascosta. Mentre spingo lo sguardo più in là ecco apparire la Dirigente, che esce da un ufficio laterale. Giacca e pantalone scuri, sciarpa grigia, sorriso radioso e, come se ci fossimo lasciati un minuto fa, mi dice: «Si parlava delle divise. Qui abbiamo deciso che i collaboratori scolastici²⁰ debbano indossarle, per essere riconoscibili soprattutto dai genitori. Abbiamo scelto maglia e pantalone, una soluzione *gender free*. E poi le scarpe antinfortunistica. Ma, puntualmente, quasi nessuno li indossa. Qualcuno si veste “a metà”: solo la maglia, solo il pantalone, quasi nessuno le scarpe. Allora questa mattina ho chiesto alla Dsga di riunirmi i collaboratori e li ho gentilmente invitati a indossare divisa e scarpe. Che le abbiamo comprate a fare?». Sorrido, travolto da energia e parole. Entriamo in Presidenza, chiude la porta e riprende il discorso sulla mancanza di competenza burocratica-amministrativa dei docenti: «Il problema dei docenti che si presentano con progetti di attività o iniziative da far partire senza che ci sia una delibera riguarda il fatto che molti di loro pensano al proprio giardino. Mancano di organizzazione, come dicevo ieri. In particolare, non tengono presente uno strumento che hanno a loro disposizione, che è la delibera collegiale. Ora, il mio compito è di *valutazione e controllo* [non so perché, ma mi colpiscono queste due parole, sarà l'impostazione con cui vengono pronunciate]. Nel senso che devo comprendere e valutare quanto servano le singole iniziative proposte e poi, in seguito, capire quanto spazio ci sia per metterle in atto. Spazio e soldi. E qui interviene il mio ministro del tesoro». Con occhi sorridenti e complici indica la porta interna alla Presidenza comunicante con l'ufficio della Dsga.

Poi si concentra sugli studenti, che spesso vengono bistrattati dai racconti di insegnanti o dalle analisi di studiosi. Dice che si avverte «un surplus di immaginario negativo e mancanza di stima» nei loro confronti [concordo. Gli studenti saranno anche vivaci e, a volte, poco educati nel rapportarsi ai docenti. Però mi sembra che questi ultimi ci mettano anche del proprio, tramite comportamenti e dichiarazioni attraverso cui descrivono una scuola a pezzi. A tal proposito, mi viene in mente la risposta che il filosofo Umberto Galimberti ha dato qualche giorno fa a un lettore molto critico sulla scuola italiana. La riporto integralmente:

Io non ci trovo nulla di scandaloso nelle proposte ministeriali che lei contesta.

1. Siccome la nostra scuola non ha sufficienti risorse economiche, mi pare del tutto naturale che gli insegnanti presenti supplicano quelli assenti. Ma questa “naturalità” è concepibile solo se gli insegnanti amano la loro professione e non si pongono nei confronti della scuola con una mentalità sindacale e/o contrattuale che, in un'attività che ha per obiettivo l'educazione dei giovani, mi pare del tutto fuori luogo.

2. Nel 1998 durante una trasmissione televisiva chiesi all'allora Ministro della Pubblica Istruzione Luigi Berlinguer di tenere aperte le scuole fino a mezzanotte, in modo che gli studenti, dopo le ore di lezione mattutine, potessero nel pomeriggio dedicarsi allo studio, alle loro iniziative creative, al teatro, alla musica, alle attività sportive utilizzando le palestre, alla socializzazione e, perché no, anche all'amore. La risposta del Ministro fu: «E chi mi paga i bidelli?». Ma forse nelle scuole superiori potremmo fare a meno dei bidelli, dal momento che non vedo perché giovani dai 15 ai 19 anni non possano pulire le loro aule, lavare i vetri, imbiancare le loro classi, tenere in ordine una biblioteca (se c'è), insomma fare proprio e quindi affezionarsi a quel luogo, la scuola, dove passano gran parte dei giorni della loro giovinezza. In fondo, quali altri spazi di socializzazione sono a disposizione dei giovani? Io vedo solo la strada, meglio se in prossimità di un bar, e poi la discoteca dove, tra luci intermittenti e abbaglianti e suoni ad alto volume, accade di tutto fuorché la possibilità di socializzare, di cui i ragazzi hanno un estremo bisogno e nessun luogo a disposizione per praticarla.

²⁰ Fanno parte del personale ATA, si rimanda alla nota n. 23.

Gli insegnanti potrebbero fare a scuola la correzione dei compiti che solitamente fanno a casa, potrebbero ricevere gli studenti e parlare con loro, potrebbero assisterli a turno per un totale di 36 ore come accade per tutti i lavoratori, riducendo magari le ore dedicate all'espletamento delle procedure burocratiche, a favore di quelle decisamente più proficue dedicate all'assistenza e al colloquio informale con i loro studenti, in modo da conoscerli anche al di fuori della gabbia che costringe gli insegnanti in cattedra e gli studenti sui banchi.

3. Quanto a prolungare l'insegnamento fino alla fine di giugno [...] fa caldo anche fuori [la scuola], eppure la vita lavorativa continua. Ma forse a scuola fa più caldo perché non solo gli studenti, ma anche gli insegnanti, non frequentano la scuola con entusiasmo, dal momento che, così com'è, non ci trovano un gran senso e sufficienti stimoli per impegnarsi. E allora dobbiamo aspettarci dalle continue riforme ministeriali della scuola stimoli e senso, o queste cose le devono mettere, senza attenderle dai dispositivi ministeriali, gli attori stessi della scuola, che, in prima fila, sono gli insegnanti? Qualche insegnante ci prova e trova persino soddisfazione nel suo lavoro, anche se spesso è guardato con sospetto e diffidenza dai colleghi che a scuola ci vanno motivati solo dallo stipendio che è basso, certamente, ma potrebbe essere integrato proprio dall'entusiasmo di fare quel nobilissimo lavoro che si chiama: educazione dei giovani (Galimberti 2014, p. 302)].

8:40. Entra la Dsga, che evidentemente si è già affezionata alla mia presenza perché si avvicina e mi saluta con affetto. Ricambio, dicendole che, dopo questa settimana, potrà dire di avere visto passare da questa scuola diversi Presidi e un osservatore. A queste parole, le si illuminano occhi e memoria e, accarezzandosi la sciarpa, inizia un racconto che si rivelerà biografico: «Non è così, sa? Qui ci fu un altro osservatore. Un'osservatrice in verità. Un'ispettrice inviata direttamente dal Ministero. Era il 2000. Ricordo che quella mattina la bidella mi disse che c'era una signora che desiderava parlarmi. La feci accomodare nel mio studio. Lei si presentò mostrandomi il documento ministeriale che la accreditava come ispettrice e mi disse, laconica: «Ho bisogno di una scrivania, starò nel suo ufficio». Beh, restò lì per tre mesi, a osservare e controllare tutti i documenti. Ogni mattina le prendevamo i faldoni che richiedeva. Non immagina che clima si era creato: tre mesi di osservazione e analisi, tutti la temevano e lei, inoltre, non parlava mai. Mai! Si restava nello stesso ufficio in silenzio, si rende conto? Poi non abbiamo più saputo niente del suo lavoro. Evidentemente, i nostri conti e documenti erano tutti in regola. Ma, sa, io credo che me l'abbia mandata il mio Dirigente. Col senno di poi, lo dico [pausa alla ricerca di nuova memoria]. Insomma, ne ho viste passare tante qui, sa? Dagli anni Novanta. Ma questo perché ho vinto il concorso da giovane [la Dirigente, che fino a quel momento si dedicava alla firma dei documenti inerenti ai Collegi di classe previsti per il pomeriggio, inizia ad ascoltarla con curiosità]. Vinsi due concorsi in verità: statale e privato, in banca. Purtroppo, la comunicazione della banca arrivò un mese dopo quella statale e io avevo già scelto. Fu un errore, me ne sono pentita: in banca avrei guadagnato di più e avrei svolto un lavoro più settoriale, mentre qui devi sapere di tutto! [La Dirigente sorride e dice che siamo di fronte a una fuoriclasse nel suo mestiere]. Ah, ma io sono dovuta crescere presto, sa? Quando sono nata, mia madre era malata. Negli anni seguenti lei morì e io dovetti crescere i miei fratelli e sorelle. Pensi che all'età di 10 anni lavoravo: facevo la baby-sitter. Poi ho iniziato in città: uscivo di casa alle 6 per tornarvi alle 10 di sera. Tutto in treno. E una volta che provai a lamentarmi con mio padre di quella vita, lui, che di pelo sullo stomaco ne aveva così [dal petto stende entrambi i palmi delle mani in lunghezza], mi rispose che del mio stipendio c'era bisogno e che “il pane ha sette croste: devi mangiarle tutte”» [soddisfatta ed emozionalmente serena per aver tirato fuori qualcosa che, evidentemente, le premeva dentro oltre a rappresentare una fonte di orgoglio personale, si ritira nel suo ufficio dove l'attendono due collaboratori. La Dirigente mi guarda con non celata ammirazione per avere la fortuna di trovarsi una persona del genere nel suo staff (due giorni dopo mi confiderà che spera possano andare in pensione insieme). Io penso a come saranno gli altri che incontrerò nelle seguenti osservazioni].

9:30. Pausa caffè. Ritorniamo al solito bar dove troviamo due docenti intenti a chiacchierare, con “La Stampa” aperta su un tavolo. All’arrivo della Dirigente non si scompongono: «Presidente, stiamo aspettando i genitori per confortarli sull’anno all’estero!». Enfatizzano la frase, evidentemente c’è un metasignificato che non colgo. La Dirigente risponde col sorriso: «Dobbiamo incentivarlo l’anno all’estero, è un’opportunità unica». E i due docenti, di rimando e sorridendo tra loro a mo’ di gatto e volpe: «Noi [sottolineato e strascinato] lo incentiviamo, qualcun altro non fa lo stesso...» [la Dirigente non coglie (o non vuole farlo) il riferimento e consuma una spremuta d’arancia. In generale, nel corso della settimana noto poche volte un’interlocuzione approfondita tra Dirigente e docenti. Fatte salve le rapide conversazioni che avvengono al bar, la Dirigente incontra poche volte i docenti nel suo ufficio – quella di fisica, quello di educazione fisica, una di italiano – e comunque mai per discutere di questioni didattiche. Da una parte, mi sembra che sia impegnata principalmente nello svolgimento del suo ruolo di manager, dall’altra sono gli stessi docenti che non le pongono questioni didattiche rilevanti].

Mi cade lo sguardo su un volantino attaccato alla porta: *Aim to*, recita il titolo. Ai due lati metà faccia di due ragazzi che scopro essere quelli di ieri. Ecco, ho capito: sono i candidati al ruolo di rappresentanti nel Consiglio di Istituto. Lo nota anche la Dirigente e subito richiama all’ordine il titolare del bar: «Non si possono affiggere lì, ci sono le bacheche».

Titolare del bar: «Dirigente, i ragazzi non conoscono i significati delle bacheche. Ora la levo».

D.: «Insegniamoglielo» [sorridendo].

Nel frattempo i due professori salutano ed escono, non prima di avere ordinato delle insalate per pranzo perché, a causa dei Consigli di classe previsti nel pomeriggio, si tratterranno a scuola. Noi veniamo circondati da quattro collaboratrici: soltanto una indossa metà divisa, la maglia. Il rapporto quindi è di uno a quattro (scarso).

A questo punto la Dirigente mi conduce al piano di sopra, dove mi mostra esempi di spazi funzionali: laboratorio di fisica, laboratorio di chimica (vuoti ma prenotati per le ore successive), laboratorio linguistico (pieno), laboratorio di anatomia (con tanto di scheletro sotto teca che la Dirigente ci tiene a sottolineare come «vero, mica di plastica»). Nei corridoi diversi armadi a vetri contenenti teche con animali impagliati o in “barattolo” o riproduzioni di vegetali, minerali.

Poi entriamo in una piccola aula dallo stile universitario, nuovissima («l’ho rifatta completamente») e funzionante con LIM²¹. Mi sembra che queste lavagne funzionino e vengano utilizzate, in realtà verrò smentito tra pochi minuti. A tal proposito, la Dirigente mi dice che la sua politica è quella di acquistarle per tutte le aule. «Con i fondi di dotazione ordinaria?», mi scappa dalla bocca e non faccio in tempo a pentirmene che mi guarda come un alieno. Poi, mi risponde laconica: «Quelli sono circa dodicimila euro l’anno...»²² [le bollette di acqua, luce e gas le paga la Provincia. La Dirigente ci tiene poi a sottolineare che tutti i lavori dei laboratori sono stati effettuati con il contributo volontario delle famiglie].

10:20. Ci raggiunge la Dsga. La Dirigente si rimette al computer per compilare lettere di incarico per personale ATA²³, segreteria, tecnici.

²¹ Lavagna interattiva multimediale.

²² Il fondo di dotazione ordinaria viene stabilito in base al numero degli alunni iscritti, al numero di dipendenti, alla complessità della scuola (ossia in base al numero dei laboratori, degli studenti disabili, delle aziende agrarie, dei convitti, ecc.). Su queste basi viene anche stabilito il MOF (Miglioramento Offerta Formativa) o fondo di istituto (FIS) che è destinato soltanto alle persone fisiche (al personale docente o ATA su compiti organizzativi e gestionali che non rientrano nelle attività ordinarie: attività di progettazione o di insegnamento per i docenti, attività di piccola manutenzione, ad esempio, per il personale ATA).

²³ Il personale ATA – Amministrativo, Tecnico, Ausiliare – è composto da: assistenti amministrativi, assistenti tecnici, collaboratori scolastici (questi ultimi anche detti bidelli). Vengono assegnati alla scuola principalmente in base al numero degli studenti. Gli assistenti tecnici fanno eccezione perché devono essere esplicitamente richiesti dalla Giunta esecutiva della scuola (presieduta dal Dirigente Scolastico). La richiesta viene vagliata dall’Ufficio Scolastico Regionale

D.: «I tecnici fanno solo gestione account o si occupano di gestione programmi, rinnovo e controllo licenze, ecc.».

Dsga: «Certo, quello sì».

D.: «Quindi lo inseriamo?».

Dsga: «Certo, dovrebbero dirci loro le scadenze».

D.: «Allora inserisco rete didattica e gestione account... Stamattina ho chiesto a loro, sai quei sei pc che ci sono sotto? Di caricarli, sistemarli... Ah, poi, quel monitor all'ingresso che non funziona?».

Dsga: «Ho mandato due email stamattina. Adesso sto cercando una copia per il decreto... Tu avevi telefonato?».

In pieno dialogo bussano alla porta che collega i due uffici. Appare quella che mi sarà presentata come la professoressa di fisica [non mi spiego perché entri da quella porta, ossia dall'ufficio della Dsga e non dal corridoio. Che i docenti considerino i due uffici come una cosa sola, dato il lavoro di gruppo che svolgono Dsga e Dirigente?].

Docente [ex abrupto, senza saluti o presentazioni]: «Quelle lavagne! [Mani giunte e alzate al cielo]. Da lunedì a giovedì funzionano. Poi non funzionano più. Non si capisce perché».

D. [forse abituata alla teatralità della docente]: «Lì c'è il professor Cerulo, che sta svolgendo una ricerca su di me [niente di più che uno sguardo: tanto mi concede la nuova docente, completamente indifferente alla presenza del mio taccuino]. Sto compilando adesso il modulo per le lavagne... ma dipende dalla proiezione che...».

Doc.: «No, non è quella. È colpa delle rete, dell'impianto... ma posso dire queste cose, le lamentele, o c'è lui che osserva? [Ah, allora mi hai visto!]. Ma se non è possibile aggiustarle non posso cambiare classe?» [Mi appare alquanto confusa la professoressa, impressione validata dal comportamento della Dsga che, nel corso della conversazione, continua a sorridere sotto i baffi].

D.: «Uno scambio!».

Doc.: «Sì, con chi non la usa».

D.: «Vediamo un attimo, dimmi le classi».

Doc.: «III O, IV O».

D. [al telefono fisso]: «la professoressa vorrebbe effettuare uno scambio di classi. Le LIM 4.5 non funzionano. Mi controlli chi non le utilizza? E chiamiamo il tecnico per favore».

Doc. [meditando, quasi parlando tra sé a proposito delle cause di mal funzionamento]: «Ho pensato che al venerdì ci sarà qualche interferenza... o forse è l'umidità?» [Ma non è lei la professoressa di fisica?].

D. [altra telefonata]: «... può darsi che sia un problema di rete... non so... è urgente fare una diagnosi delle due lavagne».

Doc.: «Perché poi il problema è anche che queste prese elettriche messe per terra ci si inciampa e quelle nel muro sono tutte spaccate... chi ha fatto il lavoro la prima volta... insomma, i bidelli, pulendo, sai quante scopate tirano là sopra... [poi, con una sterzata improvvisa] hai notizie di quelli che sono a Ginevra?».

D.: «No. Nessuna nuova, buona nuova».

Doc.: «Che settimana terribile questa. Ma chi va quest'anno in gita? Il prossimo anno dovremo prendere appuntamenti più dettagliati. Bon, me ne vado. Vado su a fare un collaudo. Saluti» [esce dalla porta che dà sul corridoio].

D.: «Ciao» [completamente immersa nel computer].

Non abbiamo il tempo di scambiarci un'occhiata che, improvvisamente, la docente di fisica rientra in scena entrando di nuovo dalla porta-collegamento: «Ah, quando i tecnici verranno a controllare può darsi che le lavagne funzioneranno, però può essere una cosa sporadica: 10% funzionano, 90%

che decide come procedere. Si tenga presente, però, che può essere indicato soltanto il numero dei tecnici richiesti, mentre non si può esprimere preferenza in base alle loro competenze professionali.

no. Arrivederci» [riesce. Un vortice. Nessun commento tra Dirigente e Dsga, evidentemente abituate ai modi della docente].

10:35. Arrivano i due ragazzi del volantino, quelli candidati a rappresentanti di istituto. Scopro che la Dirigente li aveva fatti chiamare: «Vi avevo detto di utilizzare le bacheche e di aspettare anche gli altri candidati prima di partire con la campagna elettorale».

Ragazzo con t-shirt e jeans, aria risoluta e non intimorita: «Beh, diciamo però che abbiamo messo le cose in chiaro con gli altri: sapevano che avremmo iniziato a distribuire i volantini nelle classi. Sono loro che partono tardi».

D.: «Beh, dipende dal punto di vista! [Risate da parte della Dsga]. Questa deve essere un'esperienza che accresce le vostre competenze anche dal punto di vista dell'organizzazione. Capisco che non l'abbiate fatto per provocare incidenti diplomatici. Però, dato che negli scorsi anni c'è stato qualche comportamento non proprio corretto, e la Dsga annuisce perché ricorda bene a cosa mi sto riferendo, io devo intervenire per chiarire le regole. Ci sono le bacheche giù all'entrata, nello scalone, ecc. Se poi va bene anche per gli altri lasciate i volantini nelle classi. Basta che gli altri lo sappiano».

Studiante [battendo in ritirata]: «Ci scusi per i volantini sul bar».

D.: «Anche perché voi rappresenterete anche quelli che non vi voteranno. Sono importanti questi comportamenti».

Poi continuano a discutere sul prezzo dei panini praticati al bar e la Dirigente chiarisce che sono prezzi bassissimi, "da capitolato". I ragazzi escono soddisfatti [mi sembra che nutrano fiducia nelle capacità di dialogo e accoglienza che mostra la Dirigente, è quello che notavo anche ieri nell'incontro con gli altri studenti. Anche in questo caso lei non lesina sorrisi, battute piacevoli, senso di coinvolgimento e, soprattutto, si pone in ascolto attivo in riferimento alle richieste e alle impressioni dei ragazzi. Non toglie loro la parola, non li interrompe con la propria voce, non li sovrasta giocando sull'autorità detenuta. Anche a livello prossemico, si nota questo suo porsi con le braccia spesso aperte, in piedi, avvicinandosi ai ragazzi. Accoglienza e ascolto trasmessi anche in termini corporali].

10:45-11:00. Entrano due professoressa con richieste inerenti a corsi, progetti e altre iniziative. La Dirigente ascolta, suggerisce modifiche ai documenti presentati, dice che valuterà. Sembra uno sportello di accoglienza e ascolto. O forse la messa in atto di quel processo di valutazione e controllo di cui parlava stamattina.

11:35. Entrano due ex studenti: uno matricola in università, l'altra in procinto di trasferirsi negli Stati Uniti. La Dirigente li accoglie con affetto, chiede come vanno le cose. Ma i due la sorprendono, perché avanzano la possibilità di utilizzare un'aula del liceo dove girare un cortometraggio per una prova d'accesso a un'accademia cinematografica di Los Angeles. La Dirigente si dimostra disponibile, ma prova molto stupore quando lo studente le chiarisce che dovrebbe girarlo adesso il cortometraggio! Lei si alza, chiede: «Ora? Così? *D'emblée*? D'accordo che vogliamo bene ai nostri ex studenti, ma trovarle l'aula libera adesso... vabbè, vediamo cosa posso fare...». Esce, parla con la collaboratrice. Rientra dopo qualche minuto: «È libera dalle 13 [grande sorriso dei ragazzi]. Forza, mi compili la richiesta formale di autorizzazione aula [gli passa un foglio]». Nel mentre, la Dirigente parla con l'altra ragazza chiedendole come vanno le lezioni in università, quanto le stia servendo l'esperienza del liceo. «Sono convinta che sia necessario starvi accanto nella fase di crescita, ma non facilitare troppo il percorso. Perché il mondo non è facile. È quello che abbiamo cercato di fare qui». Come immaginavo, il ragazzo si blocca nella scrittura e chiede lumi [mi chiedo: quale studente sa scrivere di suo pugno un'autodichiarazione o richiesta di qualcosa secondo i canoni amministrativi correnti?]. La Dirigente inizia così a dettargli le frasi esatte da scrivere. La scena ispira tenerezza, la Dirigente fa da chioccia a studenti di eccellenza, li coccola: «perché voi, poi, siete bravi, neanche

sapete quanto, ma a forza di sollecitazioni riuscite a tirare fuori le novità». Firme. Strette di mano. Saluti.

11:45-12:45. Altra teoria di docenti, donne. L'ultima si trattiene molto tempo per discutere di orientamento: vi è un bando da predisporre, dépliant da creare e stampare. La Dirigente è sempre attentissima, lavorano insieme sulla scrivania, sporgendosi entrambe su di essa. Dialogano, si confrontano, si nota che la docente cerca sicurezze e conferme da parte della Dirigente che non lesina a concedere tutta la sua disponibilità [il rapporto collaborativo che ha instaurato, evidentemente, la fa apparire positiva e di fiducia ai docenti che la interpellano. Ancora dimostrazione di ascolto attivo e predisposizione al confronto dialogico].

Alla fine degli incontri, intorno alle ore 13, arriva la posta del giorno, consegnata dalla Dsga. La Dirigente si rilassa, si accomoda sulla poltrona e mi racconta parti della sua vita professionale: quando si laureò, le prime supplenze e gli insegnamenti, il concorso che la vide vincitrice, le esperienze da Dirigente. Quando le chiedo se, avendo la possibilità di tornare indietro, compirebbe le stesse scelte, non ha dubbi nel rispondermi affermativamente. «Faccio un lavoro che mi piace». E si vede.

Mercoledì 15 ottobre 2014

8:10. Nel corridoio risuonano voci familiari. La porta della dirigenza è aperta ma dentro non c'è nessuno. Dalla direzione delle voci capisco che la Preside si trova nella stanza del vicario. La porta è socchiusa. Decido di attendere e non disturbare. Ne approfitto per dare uno sguardo alle tante coppe situate negli armadi del corridoio, frutto di trionfi sportivi. Nel mentre, noto che la solita collaboratrice seduta al banchetto di fronte l'ufficio della Dirigente indossa una nuova t-shirt. Ma è la divisa! Allora ha avuto successo il richiamo di ieri. E ci sono anche le scarpe antinfortunistica.

Nei minuti che trascorrono ascolto parole provenire dall'ufficio del vicario. Ne annoto qualcuna: «30 ore, 50 minuti, orientamento, dépliant, situazioni complicate, grafica, collegi di classe, firme, delibere». Improvvisamente, arriva la Dsga. Carica di energia e pienamente immersa nel lavoro, mi saluta camminando: «Buongiorno! La Dirigente non c'è? Venga, venga...». E praticamente mi trascina nella sua scia portandomi nell'ufficio del Vicepreside. Sono un po' imbarazzato per l'«irruzione», ma la Dirigente mi mette subito a mio agio salutandomi con gentilezza e inserendomi nel mezzo del discorso [la prima cosa che noto è una porta comunicante con la Presidenza: ma come ho fatto a non vederla prima? Dà proprio alle spalle della scrivania della Dirigente ma mi rendo conto che resta sempre chiusa. Anche quelle poche volte che il collaboratore appare nello studio della Preside lo fa passando dal corridoio principale o dall'ufficio della Dsga]. Su un lungo tavolo situato al centro dell'ufficio del Vicepreside, sono allineati nove dépliant e tre locandine raffiguranti il portone centrale del liceo, in una giornata d'autunno, con un ramo carico di foglie gialle che sembra accarezzarlo. Mi chiariscono che sono per le giornate di orientamento che saranno dedicate agli studenti e ai rispettivi genitori dell'ultimo anno delle scuole medie. Mi dicono che bisogna scegliere l'immagine da utilizzare per i nuovi dépliant. Quest'anno si è deciso di modificarla e quindi le proposte variano da inversioni di colore – il palazzo diventa giallo foglia e le foglie blu palazzo-logo del liceo – a tratti impressionistici che sfumano in maniera intensa il disegno tanto da renderlo indistinguibile. Chiedono anche a me di votare, e opto per la soluzione di inversione cromatica: quella impressionista mi sembra possa dare l'impressione di mancanza di competenza nell'utilizzo dei programmi fotografici cosa che, a nativi digitali di tredici anni, potrebbe «dare fastidio» e orientarli verso altre scelte. Noto che la Dirigente apprezza il mio commento.

Continuando, discutono dei Collegi di classe da convocare e scopro che i verbali degli stessi da quest'anno vengono compilati on line, simultaneamente allo svolgimento del Collegio.

Poi la Dirigente mi mostra con orgoglio gli studenti candidati allo stage in Inghilterra. Mi dice che la graduatoria è stata stilata valutando: 1) la media dei voti generale 2) il voto di condotta 3) il voto in inglese. I primi sei studenti classificati sono ammessi allo stage, ma la graduatoria ne contiene altri 4 pronti a subentrare nel caso di eventuali rinunce. Proprio non riesco a tacere e mi lancio: «Beh, se mi permette, io utilizzerei i primi due meccanismi di valutazione allo stesso modo, mentre modificarei l'ultimo: premierei i primi tre e gli ultimi tre (a patto che abbiano almeno una conoscenza minima di inglese), proprio per spingere questi ultimi – che comunque sono bravi e studiosi, lo dimostra la media nelle altre materie – a ingranare la marcia con la lingua tramite la possibilità di andare sul territorio e approfittare della presenza dei compagni più bravi. Presi dalla responsabilità della situazione, faranno di tutto per migliorare il loro inglese e seguire gli insegnamenti dei compagni primi delle classe. Campionamento per eccessi» [in realtà, mi pento subito di averlo detto. Anche la frase finale sul campionamento: mi sa proprio di professorino in cattedra, che mostra una spocchia accademica e prende le distanze dal mondo della scuola, ritenuto inferiore a quello dell'università. Ma come ho fatto a non pensarci prima? Eppure, ecco la sorpresa: sarà la convinzione con cui comunico la mia idea, fatto sta che la Dirigente si dichiara colpita da una proposta «convincente». Non lo nego: mi sento sollevato, ho rischiato di mandare a monte la mia “oggettività” da osservatore].

9:30. Entra un professore di educazione fisica che avevo osservato questa mattina, mentre entravo nel cortile della scuola: era alle prese con una classe già alle 8 di mattina. Avevo notato una serie di esercizi mirati, professionistici, non quelli classici da palestra televisiva, per intenderci. E poi, mi aveva colpito la scritta sulla sua felpa “Riccardo Piatti Tennis Team”. Ora, il Piatti in questione è un guru del tennis italiano e internazionale, ha formato e forma tuttora tennisti noti a livello mondiale. Per il sottoscritto, che ha svolto dieci anni di tennis agonistico, quel nome non poteva passare inosservato. Non resisto e chiedo *ex abrupto* al professore se giochi a tennis. Alla sua risposta affermativa insisto – con il sorriso della Dirigente che mi guarda con curiosità, non credo si aspettasse una tale “irruzione” da parte mia sulla scena –, chiedendogli se collabori con Piatti. Nuova risposta affermativa e scambio di curiosità. Ripenso al mio passato da tennista che nutriva speranze da Wimbledon, naufragate con l'adolescenza. Scambiamo nomi di tennisti promettenti e di istruttori italiani storici. Il mio si chiamava Mario Cozza e fu un maestro di vita.

Dopo qualche minuto il docente saluta ed esce. Praticamente ha parlato solo con me. La Dirigente appare divertita [rifletto su due cose: 1) mi sembra oggettivamente un vantaggio, per gli studenti della scuola, avere la possibilità di utilizzare le competenze tecniche maturate da docenti del genere che sono, chiaramente, professionisti della preparazione atletica. La conferma alla validità di tale riflessione mi arriva due giorni dopo quando fa il suo ingresso in Presidenza una docente di educazione fisica, ex campionessa di nuoto, che, per l'appunto, cura l'attività natatoria degli studenti. 2) Come scrivevo prima, sia nel caso della docente di fisica che in quest'ultimo, non vi sono dialoghi su questioni didattiche. La Dirigente, più che altro, saluta i docenti che passano a trovarla, niente di più. Forse le questioni inerenti a insegnamenti e organizzazione didattica in senso lato vengono affrontati dai docenti esclusivamente con gli altri collaboratori della Preside. Tuttavia mi risulta strano che il Dirigente, sulla carta leader educativo, non parli con i docenti di didattica. Per quali motivi accade ciò: mancanza di tempo? Incomprensioni con alcuni docenti? Fiducia estrema nei confronti dell'operato e delle capacità dei collaboratori? Le osservazioni seguenti saranno chiarificatrici sul punto]²⁴.

9:40. Discutiamo di didattica, ne approfitta per chiedermi i risultati della riforma universitaria comunemente detta “3+2”. Le confido che a mio parere non ha funzionato, perché i programmi dei

²⁴ Il nuoto è una delle attività sportive previste dalla scuola: si svolge nelle due ultime ore di lezione, con trasferimento dei ragazzi nella piscina comunale accompagnati, appunto, dalla professoressa ex campionessa.

corsi sono stati spesso divisi e spezzettati, con una miriade di “moduli” a costituire pezzi di esame. Si è persa quell’abitudine allo studio di testi lunghi e articolati che c’era prima della riforma, all’epoca dei semestri, quando per superare un esame avevi soltanto cinque appelli l’anno e il programma difficilmente era inferiore alle mille pagine [appena finito di esprimere le mie opinioni, però, mi accorgo che forse è soltanto nostalgia la mia, di un tempo che fu, quando ero io lo studente e mi appariva quindi tutto più bello e difficile; cosa da sottolineare soprattutto oggi, che ho superato quelle prove e sono passato dall’altra parte della cattedra. «Oggettivare il soggetto dell’oggettivazione e dell’interpretazione», come insegna Pierre Bourdieu (1987). Non dimenticarlo mai. Me lo ripeto ancora una volta. E lo appunto].

10:20. Solito caffè. Docenti in pausa che dialogano di sport e politica e che sembrano ignorare completamente la Dirigente [segnali di distanza tra corpo docente e Dirigente o soltanto cattivi rapporti tra i presenti in sala caffè? Come si vedrà dai resoconti delle successive osservazioni, nelle scuole del Nord noto sia una maggiore distanza personale nei rapporti tra Dirigente e docenti – mancanza di atteggiamenti calorosi e tattili nell’incontro, quali una pacca sulla spalla a mo’ di saluto, una carezza, baci, complimenti e battute, caratteristiche invece delle osservazioni svolte al Sud – sia una mancanza di sudditanza psicologica nei confronti del Preside – sia in Piemonte che in Veneto, all’arrivo delle Dirigenti nei bar o alle loro presenze nei corridoi, non si verificavano evidenti cambi di comportamento: i docenti continuano a svolgere le attività e a dialogare come se nulla fosse; in Calabria e in Puglia, invece, sia al caffè che nei corridoi è quasi sempre una “corsa” a salutare il Dirigente, tentare di offrirgli qualcosa, avvicinarsi a lui quasi come a concedere un riconoscimento dell’autorità, una sorta di pratica di saluto di medievale memoria].

10:50. La firma digitale è stata ripristinata. La Dirigente la utilizza e mi mostra come funziona, invitandomi a girare intorno alla scrivania. Vale anche come posta certificata. Mi chiarisce che, con l’eliminazione dello strumento di delega di firma, per lei è fondamentale avere sempre accesso a internet per siglare atti e documenti. Anche in vacanza, per capirci. Per questo, ha chiesto l’attivazione della funzione “accesso remoto” al fine di essere sempre in collegamento con i colleghi. Mi informa anche delle modifiche che ha ritenuto opportuno apportare al sito del liceo: «Prima si contavano diecimila accessi l’anno, ora si arriva agli ottocentomila. Ho anche fatto montare due server, così, nel caso in cui non funzionasse uno, passerebbe tutto sull’altro».

La Dirigente dimostra dimestichezza con le questioni informatiche, molta direi, tanto che approfondisce la questione raccontandomi la storia del sito e le collaborazioni informatiche che si sono susseguite nel corso dei suoi anni.

Nel mentre arriva una docente per chiederle l’autorizzazione alla convocazione di un Consiglio di classe e, subito dopo, una ragazza rappresentante un’associazione culturale con materiale informativo da consegnare ai docenti. Ma, improvvisamente, ecco il colpo di scena: irrompe in stanza la Dsga che, dopo essersi scusata per l’interruzione, esclama trafelata: «Hanno chiamato dall’ufficio: la firma digitale non viene riconosciuta!» [Ecco, mi pareva strano che il Ministero avesse risolto tutto in tempi così rapidi. Tuttavia mi pento subito di questo pensiero dovuto evidentemente a uno stereotipo che nutro nei confronti del dicastero. Ancora una volta: osservare svuotandosi dei pregiudizi].

La Dirigente è stupita, incredula, ma non si innervosisce. Effettua un paio di telefonate per cercare di risolvere il problema, controlla di nuovo la pagina della posta certificata. Niente. Altro tempo perso.

11:20. Fa il suo ingresso una docente che racconta alla Dirigente un episodio verificatosi ieri in una classe terza («ma io non sono la coordinatrice [chiarisce], però sono stata testimone oculare»): «Entrando in classe trovo i due studenti intenti a litigare, uno stringe per il collo l’altro, nell’indifferenza generale [magari era uno scherzo? Ci risiamo, emergono di nuovo miei pregiudizi,

questa volta dal sapore *batesoniano* sul significato del gioco (cfr. Bateson 1952)]. Allora chiedo cosa stia succedendo e lo studente mi dice che si stava vendicando per offese subite in *Facebook* e *Whatsapp* [pronuncia perfetta della docente che è anziana: quanto i nuovi media siano entrati nel linguaggio di altre generazioni mi stupisce]. Le ricordo, Dirigente, che uno dei due era già stato sospeso. Approfondisco la questione e scopro che al ragazzo venivano offesi i suoi fratelli, etichettati come “grassi”. Allora, io non sono la coordinatrice, ma secondo me bisogna intervenire».

La Dirigente si leva gli occhiali, pone qualche domanda per comprendere meglio la questione. Riflette.

Le due donne dialogano. Apprendo che la Dirigente ha varato un regolamento sull'uso responsabile e consapevole della Rete, al quale tutti gli studenti devono attenersi anche al di fuori dalla scuola. Poi, accogliendo l'invito della docente, decide di intervenire in prima persona.

Si va in aula! La Dirigente, la docente e io. Al piano superiore. Entriamo in aula senza essere annunciati. Gli studenti si alzano di scatto, all'unisono. Il docente presente, coordinatore della classe, cede la parola alla Dirigente [quasi senza stupore per il nostro arrivo]. Lei parla per cinque minuti senza nominare mai i due studenti, ma effettuando un discorso sull'importanza della comunità scolastica, della microcomunità di classe, del rispetto delle regole, del dialogo e del confronto, del rispetto del regolamento sull'utilizzo dei social. Resta in piedi, di fianco alla cattedra, mentre io e la docente ci mimetizziamo sul fondo dell'aula.

Due frasi mi colpiscono: «I rapporti umani non sono mai uno scherzo» [quanto sarebbero d'accordo Goffman (1961) e Bateson (1956)]. E poi: «L'amicizia e il senso del gruppo non possono mai andare in deroga al rispetto». Sono cinque minuti densi di contenuti, partecipati emotivamente, con gli occhi che oscillano da uno studente all'altro. Ma più che minacce di punizioni, mi sembra di assistere a una reprimenda intelligente: un invito ai ragazzi alla crescita, al rispetto, alla riflessività critica sull'utilizzo dei nuovi media. Alla fine, dà la parola prima al docente e poi ai ragazzi. Uno di questi la informa che hanno richiesto l'autorizzazione a tenere un'assemblea di classe per discutere sull'argomento. La Dirigente apprezza molto l'iniziativa. Saluta e usciamo lasciando dentro la docente [in questo caso emerge, in parte, la figura di “leader educativo” che dovrebbe caratterizzare parte dell'attività quotidiana del Dirigente. Tuttavia, è un'azione forzata, causata dall'evento imprevisto verificatosi nella classe e richiesta dal docente. In questo caso la Dirigente si reca in aula con la sua autorità a supporto della presenza e del ruolo esercitato dai docenti. Tuttavia, mi chiedo se vi sia una strategia educativa alla base oppure se siamo di fronte a un comportamento basato su una reprimenda che suona come una tantum nei confronti dell'educazione degli studenti. Invece che leader educativo siamo di fronte a un “leader comandante”, secondo la tipologia creata da Daniel Goleman, ossia un capo che impartisce ordini, verifica e controlla le attività (2002)?].

Nella passeggiata che ci riporta in ufficio mi confida la necessità di intervento immediato quando si verificano episodi del genere, ma non anticipando mai quello del docente. La figura del Dirigente, mi dice, trasmette ai ragazzi l'autorità dell'istituzione e il fatto che sia l'istituzione a prendere in carico e a intervenire immediatamente sull'episodio. È un discorso dal sapore *tönniesiano* quello che mi propone (Tönnies 1887), soprattutto quando sottolinea il fatto che sia necessario affrontare nella comunità l'episodio e non rivolgersi esclusivamente ai “colpevoli”, magari con convocazioni individuali: i ragazzi devono capire che la comunità vincola, anche in termini spaziali e che, come tale, alle sue dinamiche e regole bisogna adeguarsi. Non per questo devono essere tutti amici, ma portatori di rispetto sì. E che tutto quello che accade nella comunità in essa va risolto: da un episodio negativo nascono insegnamenti positivi e un piccolo carico di esperienza che potrebbe rivelarsi molto utile nel futuro.

12:30. Incontro in Presidenza con gli assistenti tecnici. Entrano in otto, la Dsga è presente. La Dirigente consegna i nuovi incarichi, un foglio a testa, e chiede di leggerli con attenzione per discuterli insieme. Gli otto sono in piedi, piazzati intorno alla scrivania. Anche la Dirigente è in

piedi e sottolinea, con chiarezza e schematicità, i problemi concernenti gli ingressi personali sui computer: «Dirigente e Dsga hanno le responsabilità principali per quanto riguarda il trattamento dei dati. Qualora ci fosse una vostra assenza di diversi giorni, noi entriamo nel terminale e creiamo un nuovo profilo. Quando ritornate in servizio potete accedervi nuovamente con i vostri dati. I pc non sono di nostra proprietà quindi non bisogna installare niente di personale. I profili sono stati creati quindi ciascuno utilizzerà internet soltanto sui siti ritenuti utili per il lavoro, onde evitare di ricevere dalla rete spam e comunicazioni che distraggono. Saranno quindi create delle liste di siti utili su cui lavorare». [Dirigente e Dsga parlano “a braccetto”, c’è un feeling evidente che, in termini comunicativi, mi sembra funzionare molto: trasmettono senso di squadra, e competenza, e serietà, e ancora rassicurazioni sul complesso sistema organizzativo della scuola. In un certo senso è come se dicessero “ci siamo noi per qualsiasi problema. Fidatevi”].

La Dirigente chiede se vi siano domande, una collaboratrice risponde negativamente, almeno per il momento. Poi parte una discussione su software e problematiche emerse lo scorso anno, orchestrata dalla Dsga. Qualche accusa tra collaboratori su presenze-assenze, ma la Dirigente riporta l’ordine: «Tutti voi vi darete una mano l’uno con l’altro. Ma ciò non significa che le procedure si facciano in due, perché sapete quanto lavoro abbiamo. Le domande vengono fuori dopo? Vi rispondo come ho risposto ai genitori: “le migliori domande verranno fuori dopo”. Non preoccupatevi: vi daremo risposte e potremo convocare riunioni per discutere».

Continua il confronto con informazioni inerenti a procedure tecniche. Ancora la Dirigente: «Ah, mi raccomando: non lasciate gli uffici vuoti in orario di lavoro-ricevimento. Mai. Se dovete assentarvi per pausa o telefonate, che vi chiedo di fare il meno possibile, organizzatevi tra di voi al fine di non lasciare mai l’ufficio scoperto». E così li congeda, tra sorrisi e clima tutto sommato tranquillo e collaborativo.

In compagnia della Dsga, trascorriamo l’ultima ora di osservazione a discutere di quello che già mi appariva come problema spinoso e, per certi versi, assurdo. Ma ora ne ho la certezza. Oltre alla “formazione” del personale, come nel caso appena descritto, alla scuola, nella figura del Dirigente, spetta anche il compito di controllo della documentazione fornita dall’assistente neo arrivato, perché, come mi chiariscono le due donne, può anche capitare che qualcuno faccia il furbo e autodichiari situazioni familiari o fisiche non corrispondenti a verità²⁵. Il Dirigente che recita il ruolo dell’investigatore, prima, e del formatore, poi²⁶.

Giovedì 16 ottobre 2014

8:15. Entro in punta di piedi in Presidenza utilizzando la porta interna collegata con l’ufficio della Dsga. Trovo quest’ultima impegnata in una discussione con la Dirigente su un’importante lettera da inviare, mentre sulla scrivania ci sono alcuni faldoni che accolgono documenti da firmare [la scrittura della sopracitata lettera occuperà diversi “pezzi” della giornata odierna e sarà conclusa alle 13:03].

Le due donne quasi non si accorgono del mio ingresso [lo *shadowing* funziona, proprio come nella ricerca svolta sui politici di professione (cfr. Cerulo 2009)]. La discussione tra le due è lunga. In un momento in cui la Dsga rientra nel suo ufficio, la Dirigente non perde l’occasione per lodarla ai miei

²⁵ Nello specifico, come mi racconta la Dirigente, è quanto è capitato alla scuola qualche anno addietro: è stato scoperto che un membro del personale ATA, appena assegnato al liceo tramite legge 104, non deteneva le condizioni per usufruire della suddetta legge e quindi denunciato agli uffici competenti: aveva dichiarato di avere figlia disabile quando in realtà la figlia era della sua convivente e il padre della ragazza era vivo, vegeto e residente nello stesso luogo della figlia. O ancora un assistente tecnico che, a digiuno di competenze di fisica, stava per fare esplodere un apparecchio collegandolo a una presa elettrica di potenza tre volte superiore all’indicato (fu fermato in extremis dalla docente di fisica).

²⁶ Per approfondimenti sul punto, si rimanda al capitolo 5.

occhi: «La Dsga vede le criticità e interviene per sbrogliarle. È un punto di riferimento. Nonostante questo, alcuni assistenti amministrativi fanno una fatica enorme con applicativi che sono, francamente, semplici. Vede, l'importante è avere a che fare con persone volenterose, è quello il punto: perché se hai volontà, puoi imparare tutto. Ma se già si arriva il primo giorno senza voglia di lavorare e il secondo giorno avanzi richieste di aspettativa, malattie, ecc., beh, ha capito...».

Trascorrono i minuti e arriviamo alle ore 10 ascoltando dialoghi tra le due su argomenti più vari, in un paio coinvolgono anche me. In particolare, sulla riforma che stamane apre le prime pagine dei quotidiani italiani (quella sul mercato del lavoro proposta dal governo Renzi), tutti e tre mostriamo dubbi. Il *casus belli* è la proposta di inserimento del TFR nella busta paga. Il rischio che evidenzia con forza la Dsga, anche facendo riferimento alla sua situazione personale, è che i giovani di oggi abbochino alla possibilità di avere soldi immediati per ritrovarsi poi, tra trent'anni, senza nulla come liquidazione [ma tra trent'anni quale sarà il mercato del lavoro? Magari il concetto stesso di liquidazione sarà un reperto storico che si studierà sui manuali di economia]. La Dirigente interviene facendo notare come, ai supplenti, venga già riconosciuto il TFR in busta paga.

Dsga: «E quanto sono cambiati i costi del riscatto del singolo anno universitario: quindicimila euro ad anno! E chi se lo può permettere? Io l'ho fatto per mio figlio, ma a un costo di poco meno di cinquemila euro, approfittando di una legge che riguardava i giovani senza reddito. È stato il mio regalo. E comunque parliamo già di una certa cifra». La Dirigente annuisce.

Le uniche interruzioni in due ore sono rappresentate da: il Vicepreside che cerca un documento; il docente-coordinatore della classe in cui il giorno precedente si era verificato lo "scontro" fisico tra i due ragazzi che aggiorna la Dirigente sulla situazione in aula e sull'assemblea richiesta dai ragazzi; un'assistente amministrativa con un documento da firmare [questa è un'eccezione, perché solitamente è sempre la Dsga che sottopone documenti e chiede firme alla Dirigente].

Poi parlano dei problemi di bilancio. Capisco che il nodo principale riguarda il fatto che vige una differenza fondamentale tra anno di bilancio "ministeriale", che corrisponde a quello solare (1 gennaio-31 dicembre), e anno di bilancio "scolastico" che corrisponde, appunto, al periodo scolastico. Fino alla metà di febbraio vige di solito il cosiddetto "esercizio provvisorio", nel quale si può spendere un dodicesimo del totale del bilancio. Tutto si regge sulla formula "prevedo un'attività e prevedo una spesa" (chiaramente documentando quelle che saranno effettivamente sostenute).

Interessante la riflessione che la Dirigente pone sull'autonomia scolastica rivolgendosi verso il sottoscritto: «Il fare sistema è un grosso lavoro, invece l'autonomia è stata considerata come la scuola che, da sola, prende iniziative. Ma questo non significa che non fai sistema, altrimenti non funziona».

Gli aspetti positivi dell'autonomia riguardano invece il ruolo di responsabilità e di rendicontazione locale e contestualizzata. Quindi un'applicazione del campo istituzionale ovvero dell'offerta formativa in risposta ai bisogni del territorio e questo, nel campo del decentramento, è stato un elemento di grossa portata. In più, l'autonomia dà spazi di flessibilità ma regolamentati: nell'orario, ad esempio, si può flessibilizzare fino al venti per cento. Si possono poi creare delle opportunità per personalizzare anche i percorsi [mi fa capire che la scuola da lei diretta utilizza tali possibilità offerte dall'autonomia. Pausa. Poi cambia argomento]. Un altro problema è che non c'è la possibilità di valorizzare il merito perché non c'è un organico funzionale²⁷. Pensi che prima delle riconduzioni delle cattedre a ore esclusivamente frontali io avevo un polmone di circa ottanta ore tra le varie cattedre... e quindi settimanalmente avevo ottanta ore di disponibilità per sostituire colleghi assenti, anche per accompagnare semplicemente gli studenti a fare una visita in un museo²⁸. Oggi non ho più niente: solo 5.300 euro in un anno per sostituire tutti quelli che sono ammalati per un giorno o

²⁷ Ma questo problema dovrebbe essere stato oggi risolto grazie alla riforma "La Buona Scuola" e alla creazione dell'organico di potenziamento. Detto questo, non mi risulta vi sia collegamento tra l'organico di potenziamento e la possibilità di valorizzare-premiare i docenti da un punto di vista meritocratico.

²⁸ In realtà questo è un effetto dei tagli previsti dalla riforma Gelmini varati nell'ottica di un forte risparmio economico.

pochi giorni, che sono assenti per formazione istituzionale (erogata da enti riconosciuti dal Ministero), viaggi di istruzione, ecc.

Gli insegnanti, contrattualmente, potrebbero chiedere sei giorni di ferie durante l'anno, però deve essere a costo zero per l'amministrazione. In casi particolari, io consento lo scambio didattico: magari gli insegnanti della stessa classe che si sostituiscono vicendevolmente, quindi rimangono comunque le ore destinate nelle discipline e l'orario complessivo dello studente... altrimenti, per contratto, l'insegnante o anche il personale ATA ha tre giorni per potersi assentare per motivi di famiglia che vanno documentati».

11:00. Momento campale: la Dirigente mi mostra un applicativo software attraverso il quale "chiamare" i supplenti temporanei. Ecco il procedimento: si entra nel programma con le proprie credenziali MIUR, ci si identifica con i codici della scuola, si inseriscono le classi di insegnamento all'interno delle quali è necessario selezionare il docente. A quel punto, il sistema mostra la graduatoria dalla quale individuare la risorsa (di solito, mi viene chiarito, se ne indicano una decina perché alcuni, probabilmente, non accetteranno la proposta perché: già chiamati come supplenti da un'altra scuola e ancora non registrati sul sito, lontananza della scuola, ecc.)²⁹. Sorvolando sulle caratteristiche tecniche del programma, quello che immediatamente salta all'occhio a un osservatore non addetto ai lavori come il sottoscritto è la presenza di aridi numeri associati a nomi e cognomi, mentre non vi è alcuna traccia delle biografie individuali. Chiedo alla Dirigente: «Dove può vedere i curricula e le peculiarità professionali dei candidati?». E lei [un po' sarcastica]: «Ah no, non ci sono i curricula, non c'è alcun modo per "valutare" il profilo dei candidati. La selezione di base la fa il Ministero» [resto perplesso: non ci sono cv da visionare eppure parliamo di una professione sensibile, nella quale si ha direttamente a che fare con studenti, quasi sempre minorenni. E il Dirigente, sulla carta, potrebbe non sapere nulla del personale che dovrà lavorare nella sua scuola. Né è previsto un colloquio psico-attitudinale attraverso il quale valutare le competenze detenute. Restiamo diversi secondi in silenzio di fronte a quella che mi appare come un'evidenza: il Dirigente Scolastico non detiene alcun potere valutativo nel processo di selezione del personale docente e ATA; è costretto a "prendere" quello che arriva, a scegliere numeri che affiancano cognomi. E sperare³⁰].

11:10. Arrivano i due ragazzi, già conosciuti, candidati alla carica di rappresentanti di istituto. Sono nervosi, lamentano informazioni scorrette veicolate dai candidati della lista avversaria. La Dirigente non ci pensa un attimo a convocare gli altri ragazzi al fine di ascoltare le due campane.

Si presenta soltanto una ragazza. La Dirigente fa sedere tutti e tre di fronte a lei. Nota che, in effetti, nel programma "elettorale" della seconda lista ci sono informazioni distorte inerenti anche all'organizzazione scolastica e poi un problema con alcune foto e con l'utilizzo di internet. È molto seria e chiarisce che sulle questioni organizzative inerenti alla scuola bisogna essere seri e precisi, che diverse proposte sono valide se presentate e validate dal Consiglio di Istituto. Poi aggiunge: «Se ci sono dubbi, si viene da me perché, come sapete, questa dirigenza è aperta, sempre: e se ci sono lavori in corso verranno sospesi un attimo per ascoltarvi» [in effetti, bisogna darle atto di aver dato vita a una dirigenza "aperta": prova ne è il fatto che non vige un orario di ricevimento limitato, ma l'accoglienza è continua. Tuttavia, la porta che dà sul corridoio resta quasi sempre chiusa].

²⁹ Per quanto concerne il corpo docente, è possibile selezionare le risorse da due tipi di graduatorie: quelle definite "a esaurimento" (le cosiddette GaE) e quelle dette "di istituto". Superata la fase provinciale dell'assegnazione delle cattedre da parte dell'Articolazione Territoriale ex Provveditorato (solitamente entro l'inizio dell'anno scolastico) è poi compito del Dirigente individuare e chiamare i supplenti esclusivamente dalle Graduatorie di Istituto (ogni scuola ne ha una). Per una differenziazione più approfondita tra i due tipi di graduatorie si rimanda all'ultimo capitolo.

³⁰ Può tuttavia capitare che il Dirigente "conosca" il docente che viene selezionato perché ha già svolto una supplenza nella scuola o anche per altri motivi (amicizie, collaborazioni precedenti, referenze ottenute da colleghi).

La discussione dura oltre venti minuti, con la Dirigente alquanto appassionata e seria nel battere sul tasto del “rispetto delle regole e delle procedure”, nonché del rispetto reciproco tra candidati nel periodo di campagna elettorale. Chiude così: «Il Dirigente, il Vicepreside, siamo qua. Io non ho problemi a darvi tutte le informazioni che ritenete utili e essenziali. Invece che dare credito alle diverse voci che potete ascoltare, avete la possibilità di venire alla fonte. Inoltre, le delibere sono pubbliche».

13:00. La Dirigente mi chiarisce che, utilizzando gli strumenti dell'autonomia scolastica, la sua scuola si avvale dell'aiuto di uno psicologo, nominato ogni anno tramite bando pubblico di concorso (sui fondi del contributo volontario delle famiglie). Lo psicologo, che svolge poco meno di sessanta ore l'anno, ha il compito di organizzare e gestire uno sportello di ascolto e supporto rivolto principalmente agli studenti – «perché, sa, questi sono anni particolari». Inoltre, presiede un incontro con i ragazzi del primo anno e i rispettivi genitori, al fine di “accompagnare” il passaggio dalla media inferiore alla superiore: una sorta di “elaborazione del lutto” in piccolo, come afferma la Dirigente. Lo psicologo partecipa al Collegio dei Docenti di fine anno e, su invito della Dirigente, presenta un report sul lavoro svolto nel corso dell'anno [questo punto mi sembra da sottolineare, perché la Dirigente applica uno strumento – quello della consulenza psicologica – e porta nella scuola una figura – lo psicologo, ma potrebbe essere anche il sociologo-*counsellor* – che nella scuola statunitense è presente da decenni: mi riferisco alla figura del *counsellor*, che viene ricoperta da un professore che ha lo specifico compito di accogliere, ascoltare e consigliare gli studenti sui piani di studio, i corsi da seguire³¹, il carico didattico, le prospettive future, nonché sui problemi personali. Si nota quindi un'attenzione a prendersi cura degli studenti utilizzando le competenze di specialisti dell'ascolto e delle pratiche interazionali. Mi chiedo, quante scuole lo fanno? Il problema è che, per utilizzare lo strumento della consulenza psicologica-sociologica, ecc., è necessario mettere a bilancio soldi per la chiamata del professionista. Nel liceo in questione la raccolta del contributo volontario funziona e le famiglie contribuiscono in massa al pagamento. Ma nelle scuole in cui ciò non avviene?].

13:35. La Dsga è iraconda con i proprietari dell'azienda informatica fornitrice delle LIM. I tecnici di quest'ultima hanno diagnosticato una serie di problemi alle lavagne, ma additano la colpa al produttore delle stesse, scaricando così la competenza nell'accomodamento dello strumento. La Dsga subodora lo scarica barile e chiede il permesso alla Dirigente di poter scrivere una email dai toni “forti” all'azienda per intimarli ad accomodare quanto prima il guasto anche perché la lavagna è ancora in garanzia. E la Dirigente acconsente soddisfatta.

Venerdì 17 ottobre 2014

8:00. Al mio arrivo incontro la onnipresente Dsga che mi accoglie con un discorso filosofico sul tempo che passa, le generazioni, la caducità della giovinezza: «A questi ragazzi puoi fornire degli esempi, ma l'esperienza non si insegna. È personale. Sta a loro conquistarla» [io, non so perché, penso a mio nonno che, quando ero bambino, mi ripeteva sempre una frase misteriosa: «Non farti mai vecchio...»].

Arriva la Dirigente con sorriso radioso e si va dritti in ufficio insieme alla Dsga. Parlano di orientamento e approfittano della mia presenza per raccontarmi di alcuni studenti top, fuoriclasse assoluti con la media del dieci e diplomatisi con cento e lode. Uno dei due frequenta medicina e, mi dicono, sembra che rifiuti anche il trenta come voto... L'occasione è propensa per parlarmi delle

³¹ Negli Stati Uniti non ci sono classi-comunità vincolate, ma gli studenti scelgono i corsi da seguire, un po' come in università, e quindi cambiano ogni ora classe e compagni.

scelte degli studenti che si diplomano: il liceo ha contatti e rapporti con Bocconi e Luiss, che vengono spesso scelte dagli studenti insieme ai Politecnici e ai corsi di laurea scientifici delle università del Nord Italia.

La Dirigente mi chiarisce quanto sia importante per lei incontrare personalmente gli studenti, ascoltarli e consigliarli, sempre mantenendo quelle che reputa le giuste distanze comportamentali (uso del lei, ecc.). I genitori, invece, di solito incontrano e hanno rapporti soprattutto con i docenti. Tranne che nel caso di situazioni procedurali: nulla osta, programma specifico (studio all'estero, ecc.), domande di trasferimenti, ecc. Questo atteggiamento di grande apertura nei confronti degli studenti è per lei uno strumento specifico per trasmettere il senso della comunità scolastica, per far capire che ci si trova in un gruppo in cui vigono regole precise, ma vengono anche veicolati valori e insegnamenti comuni e orientati alla crescita dei ragazzi. Conclude affermando che la sua presenza, che affianca quella dei docenti, dà un'immagine diretta della dirigenza scolastica che c'è, esiste, non è nascosta dentro un ufficio e collabora attivamente con il corpo docente nella gestione sia organizzativa che didattica della scuola.

Dalle 10:30 alla conclusione della giornata c'è molta quotidianità che ho imparato a conoscere. Qualche docente, la Dsga con documenti e richiesta di firme o autorizzazioni, i soliti problemi con gli assistenti amministrativi che lamentano di non riuscire a utilizzare il tale programma al computer o non stilano secondo forma adeguata il tale documento. Un paio di volte la Dirigente interviene in prima persona, recandosi nell'ufficio degli assistenti e alzando anche la voce.

2. Nord Est. Veneto. Istituto tecnico-professionale (Provincia di Treviso)

Lunedì 27 ottobre 2014. Ore 8:05.

Cielo (terso). Freddo (ossigenante).

Arrivo a scuola a piedi: venti minuti dal mio albergo. Passeggiando sotto i portici e in un viale alberato.

La struttura che ospita il polifunzionale istituto è imponente e ricorda tempi che furono, il secolo scorso e quello prima ancora. Un ampio giardino ti accoglie e una stradina non asfaltata ti conduce nella piazza antistante all'ingresso, dove il busto del fondatore – siamo nell'Ottocento – ti dà il benvenuto.

Le bandiere che sventolano sopra l'ingresso sono tre: Italia, Unione Europea e Serenissima Repubblica di Venezia [scoprirò in seguito, grazie all'aiuto della Dirigente, che si tratta della bandiera della Regione Veneto].

Varco la porta e trovo alla mia destra un banco di accoglienza e due bidelle. Non faccio in tempo a scandire il mio cognome che mi rendo conto di essere atteso. Sorrisi profondi e convinti, mi danno la mano presentandosi ed ecco che la collaboratrice meno giovane mi conduce verso l'ufficio della Dirigente. «È atteso», mi dice. Meno male! E non pretendono neanche che lasci il documento di identità.

Percorriamo un corridoio sotto lo sguardo di mura d'altri tempi, quadri antichi, stucchi. La Presidenza compare alla mia destra, con un citofono-esterno da premere per annunciare la presenza.

Parla la collaboratrice, la porta si apre tramite sistema elettronico ed ecco la Dirigente accogliermi con sorrisi e calore. Mi invita ad accomodarmi e si dichiara da subito «ben lieta di partecipare a una ricerca così particolare. Nella mia carriera una cosa del genere mi mancava: sono molto curiosa di vedere come andrà».

Chiacchierata di rito in cui la informo sui miei comportamenti e sulle posizioni che occuperò nel corso della settimana (posizioni spaziali durante ricevimenti, convegni, visite in aula, ecc.). Mi sembra che troviamo subito il feeling necessario per iniziare al meglio il lavoro.

Individuo un angolo nell'ufficio che potrebbe fare a caso mio e decido di piazzare lì il mio quartier generale. Si tratta dell'estremità Nord di un lungo ed elegante tavolo rettangolare presente nell'ufficio. La Dirigente accetta la mia proposta e, nel mentre, mi invita a conoscere la Dsga.

Tramite porta situata all'interno del suo ufficio [proprio come nel liceo torinese: la disposizione spaziale è la stessa], la Dirigente accede a quella che scoprirò essere l'ufficio della Dsga e, da lì, potrebbe entrare anche nella segreteria dove lavorano le assistenti amministrative [ancora: stessa organizzazione del precedente liceo].

Invita la Dsga a entrare per conoscermi, ma la sorpresa è la mia: incontro una donna allegra e dotata di molto *sense of humour*, disinvolta, che non perde l'occasione per complimentarsi con me per la giovane età e per dire alla Dirigente che le è capitata una bella ombra! [Mi piace molto il clima che si respira, sin da subito, nell'ufficio. Il rapporto tra le due è consolidato da anni di lavoro in comune e si nota il senso dell'équipe: non hanno bisogno neanche di scambiarsi un'occhiata che entrambe sanno quando intervenire o quando tacere, anche nelle conversazioni in pubblico. Inoltre, mi sembra di comprendere, dai comportamenti reciproci, che non vi sia alcuna formalità tra le due, anzi: l'intimità è manifesta]. La Dsga parla spesso in veneto e a volte faccio fatica a comprenderla, ma mi rendo conto che nella maggior parte dei casi si tratta di battute e mi lascio contagiare anche io dalla simpatia che riesce a trasmettere. Dopo i saluti di rito rientra nel suo ufficio [noto un'altra porta nella stanza della Dirigente, che scoprirò comunicare con l'ufficio del primo collaboratore che conoscerò in seguito].

Presidenza: stanza molto ampia, luminosa e dall'alto soffitto. Grande scrivania con due sedie in pelle, lungo tavolo rettangolare con sei sedie in pelle tutte di color vinaccia (tranne la sedia della Dirigente), in evidente assonanza col vino, mi viene da pensare (la scuola propone un indirizzo di studi enologico). Di fianco alla grande ed elegante scrivania, in un angolo della stanza, ve n'è una piccola che ospita un computer fisso e la stampante.

La Dirigente usa moltissimo la penna stilografica. Noto anche un telecomando per controllare il condizionatore. Un mobile a vetri ospita ricordi: targhe, premi, bottiglie di vini. Le pareti sono piene di locandine incorniciate che celebrano i diversi anniversari della scuola: orientativamente, dal 1977 a oggi. Poi, la foto dell'ex Presidente Napolitano. In un angolo, le bandiere dell'Italia e dell'Unione europea [durante un pranzo, la Dirigente sottolineerà che nel suo ufficio sono presenti per sua volontà *soltanto* le bandiere italiana ed europea].

8:30. Tour all'interno dell'istituto. La Preside ci tiene a farlo e io accetto con piacere. Parliamo di una grande scuola, comprendente due istituti: uno tecnico e uno professionale, nonché un Istituto Tecnico Superiore che offre un percorso specifico post diploma biennale³². Qualche numero orientativo: 1.500 studenti, 180 docenti, 100 unità di personale ATA. Il contributo volontario con cui le famiglie contribuiscono attivamente al finanziamento scolastico si aggira sui 180 euro.

Nel tour della scuola (del plesso principale) posso visitare: aula magna inaugurata da Benito Mussolini, con affreschi e citazioni in latino alle pareti, che la Dirigente ha provveduto a restaurare: qui si tengono eventi ufficiali come un convegno previsto per il prossimo venerdì; sala degustazione antica ed elegante (nella quale ritornerò per assistere a una prova pratica); sala con antichi ed enormi registri in cui venivano annotate a penna previsioni meteorologiche e appunti sui fiumi del Veneto [la grafia, elegantissima, è conservata perfettamente]; laboratorio di biologia con locandina pubblicizzante opera teatrale di Pirandello [mi sembra una bella idea: scienze umane e scienze biologiche a braccetto, viva l'interdisciplinarietà]; una biblioteca con circa diciannovemila volumi [tra cui una serie di libri rari che sono stati "restaurati" e che rappresentano, ai miei occhi, veri e propri gioielli: un'assistente tecnica, su richiesta della Dirigente, me ne mostra quattro]; piccola biblioteca di scienza; sala in cui lavorava un noto docente dell'istituto; sala in cui è in corso di allestimento un museo (quest'ultima operazione resa possibile tramite finanziamento stanziato da una Fondazione locale, «altrimenti – mi chiarisce la Dirigente – non avremmo potuto farlo considerata l'esiguità del fondo di finanziamento ordinario»). [D'accordo, ma forse perché il fondo di finanziamento ordinario serve per altri interventi, mentre la possibilità di allestire un museo al suo interno potrebbe non rientrare tra i beni necessari al buon funzionamento di una scuola. In ogni caso mi sembra significativa la presenza sul territorio di fondazioni e quindi enti esterni che finanziano lavori scolastici: sintomo sia della ricchezza del tessuto socio-economico in cui vive la scuola, sia del rapporto tra enti privati e struttura pubblica. In tal senso, la Dirigente sottolineerà più volte, nel corso della settimana, il rapporto di collaborazione stretto con enti e fondazioni privati sul territorio. A mio avviso emerge la capacità manageriale del Dirigente di procacciare fondi e finanziamenti per il miglioramento dell'offerta formativa degli alunni].

La visita si sviluppa accompagnati da un bidello attento e cortesissimo nei nostri confronti nonché, devo dire, alquanto preparato su date e periodi storici.

Non posso fare a meno di notare, da una parte, i vigneti che praticamente avvolgono i vari stabili della scuola, conferendole un aspetto quanto mai bucolico; dall'altra, una volta dentro, gli attestati e

³² L'Istituto in questione è una scuola post-secondaria (una sorta di università di scienze applicate), con una missione professionalizzante in ambiti specifici (sullo stile delle *Fachhochschulen* tedesche), di nuova costituzione. Offre un corso di "tecnico superiore per la gestione delle vendite e del marketing delle filiere agrarie, agroalimentari e agroindustriali in ambito nazionale ed internazionale". Tale Istituto è gestito da una Fondazione e l'ente di riferimento accreditato è proprio la scuola diretta dalla Dirigente. Collabora anche l'Università di Padova che utilizza anche alcune strutture della Scuola.

le locandine incorniciate – alcune alquanto datate – che guidano il visitatore, lo studente, il docente su per le scale: la Dirigente mi racconta che è stata lei a “tirarli fuori”, donando loro nuova vita ed esponendoli a tutto il personale scolastico, «nonostante qualche professore dubitasse su tale iniziativa, temendo atti irrispettosi da parte dei ragazzi: in realtà, nessuno li ha mai toccati» [ecco, mi sembra che ci siano pregiudizi spesso negativi nei confronti degli studenti, considerati alla stregua di vandali, pronti a rovinare qualsiasi cosa capiti loro tra le mani. Credo che, a volte, basterebbe osservare dal di dentro la vita presente sul campo scolastico per ridurre i rischi di generalizzazione, Pierre Bourdieu *docet...* (1999). Sul punto, nel corso di una conversazione che avremo durante un pranzo, la Dirigente sottolineerà come notevoli pregiudizi negativi gravitano sulla scuola italiana, rafforzati dal ruolo (e dalle dichiarazioni) svolto da molti politici e media che, negli ultimi anni, tratterebbero l'argomento scuola con poco riguardo: i primi, effettuando di anno in anno tagli ai finanziamenti scolastici; i secondi, diffondendo quasi esclusivamente notizia di episodi negativi o di violenza che si verificano in alcune scuole³³].

9:20. Si ritorna in studio, la Dirigente mi chiarisce che deve assolutamente controllare la posta (cartacea), dice che è molto importante. Nel mondo tecnologico in cui siamo abituati a navigare, fa ai miei occhi rumore l'assenza di un computer acceso. Sulla scrivania della Dirigente non ve ne sono. Quello fisso resta spento per almeno metà giornata. La Preside utilizza penna stilografica e quaderno [scoprirò in seguito che non sarà sempre così: userà molto anche la posta elettronica (che è quella utilizzata dal MIUR nelle sue comunicazioni-richieste), anche se noto una evidente preferenza per l'arte antica della scrittura a penna].

9:25. Arriva il vicario che entra dalla porta ufficiale [la Dirigente mi chiarisce che la porta comunicante tra uffici Dsga-Dirigente-vicario è una novità di quest'anno, alla quale non tutti sono ancora abituati]. Il vicario mi guarda un po' stupito, quasi fossi una presenza aliena, poi si ricorda che sono «quel professore che avrebbe fatto ombra alla Dirigente». Dato il numero degli studenti, ha esonero totale dall'insegnamento [caratteristica che mi chiarisce subito]. Sul punto, la Dirigente sottolinea [con un sorriso amaro] che, dal prossimo anno, sembra che non ci sarà più tale forma di esonero, almeno questa sembra essere l'ipotesi messa in campo dalla Ministra³⁴. È l'occasione per un breve dialogo tra i due sulla legge di stabilità e sulle diverse ipotesi inserite dal Governo nel caso non dovessero “entrare” i fondi previsti. Vice: «Poiché non sanno se dalla lotta all'evasione fiscale e da altro riusciranno a ricavare i fondi che hanno già previsto di investire, sono costretti a formulare ipotesi nel caso in cui i fondi dovessero risultare inferiori alle attese. Ipotesi, mah...» [ma questa è prassi comune dell'operato del Governo: inserire nella legge di stabilità una clausola di salvaguardia (ad esempio aumento dell'Iva) nel caso vengano meno altre entrate. Comunque, non mi sembra vi siano collegamenti con la questione dell'esonero...]. Quindi mostra alla Dirigente alcuni documenti e le conferma, col sorriso, che andrà in pensione il prossimo anno. Parlano un po' in veneto. Poi va dalla Dsga.

9:30. La Dirigente mi chiarisce che utilizza molto lo strumento della delega, non potrebbe fare altrimenti data la complessità della scuola che si trova a dirigere³⁵. Ha due collaboratori (il vicario e

³³ La Dirigente critica i pregiudizi negativi lasciandosi però andare a un commento che mi appare non troppo approfondito: non credo che i problemi della scuola italiana siano addebitabili esclusivamente all'operato di alcuni politici o alla “cattiva” pubblicità veicolata dai media.

³⁴ Ipotesi certificata dalla legge di stabilità 2015 (articolo 1, comma 329) ma poi “bloccata” dal Ministero con nota del 03/09/2015 al fine di permettere un passaggio graduale al nuovo organico dell'autonomia.

³⁵ La complessità di una scuola può variare da regione a regione (legata alla contrattazione integrativa tra Ufficio Scolastico Regionale e Organizzazioni Sindacali) ed è data da numerosi fattori, ad esempio: dal numero degli studenti, dei laboratori, degli indirizzi di studio, degli alunni in situazione di handicap; dalla quantità di attrezzatura multimediale disponibile (laboratori, LIM, tablet in dotazione agli alunni). Ma anche dalla presenza di un convitto (e

un'altra professoressa), un referente per la logistica, un referente per la sicurezza, due referenti didattici che fanno parte del suo ufficio per la dirigenza, due collaboratori per il professionale. Nel mentre, continua a firmare vari documenti [sarà una quantità gargantuesca alla fine della settimana]. Mi chiarisce che, complessivamente, la scuola conta oltre sessanta classi, di queste, sedici sono prime: «La scuola è molto, molto richiesta. Quest'anno abbiamo accettato tutti, ma siamo in forte difficoltà, anche in termini di spazi. Dal prossimo anno saremo costretti a calmierare» [che significa introdurre un limite alle iscrizioni. Rappresentando un'eccellenza storica del territorio, la scuola evidentemente trasmette fiducia sia agli studenti che ai genitori, i quali vedono in essa un investimento nel futuro dei figli]. Mi chiarisce che questi numeri iniziano a essere esagerati e che «millecinquecento studenti certo non possono lavorare tutti nel mondo dell'agroalimentare...».

9:35. Entra la Dsga, fattura elettronica in mano (l'ha stampata). Il Dirigente la invita a mostrarmela. La Dsga si siede e parte una discussione sul processo di "semplificazione" lanciato dal Ministero che, in realtà – concordano –, si è trasformato in processo di complicazione alla prova del campo. Mi chiariscono che la stragrande maggioranza del personale scolastico italiano non è nativo digitale né ha grande confidenza con le nuove tecnologie quindi, anche una "semplice" fattura elettronica [che appare strumento non complicato al mio sguardo] richiede molto tempo da dedicarvi perché continua a esservi un'abitudine diffusa e condivisa all'utilizzo del cartaceo [ma tutto ciò appare normale ai miei occhi poiché rientra nelle caratteristiche intrinseche del processo d'innovazione tecnologica che, come ampiamente dimostrato da numerosi studi scientifici, si scontra con chi è abituato a utilizzare altre pratiche e si lamenta di essere costretto a impararne di nuove: si tratta della cosiddetta "resistenza" alle nuove tecnologie, sia per paura di perdere l'*expertise* accumulata (Balbi, Magaudo 2014), ma forse anche per mancanza di volontà di procedere a una formazione in itinere ritenendo sufficiente quella iniziale o accumulata (cfr. De Simone, Molina 2010). Inoltre, come evidenziato da Farinelli (2010), l'alfabetizzazione digitale del corpo docente della scuola italiana risulta alquanto discontinua e manca di una partecipazione riflessiva. Ma forse tale problema potrebbe essere risolto con l'utilizzo di incentivi rivolti al personale docente e ai collaboratori di segreteria per apprendimento e utilizzo dei nuovi strumenti].

Mi dicono inoltre che manca il processo di formazione all'uso delle nuove tecnologie da parte del Ministero, quindi si continuano a utilizzare le vecchie modalità di comunicazione o certificazione [direi: si utilizzano in maniera molto parziale le potenzialità di semplificazione che le nuove tecnologie potrebbero offrire ma proprio a patto di utilizzarle con frequenza e, anche attraverso l'uso, approfondirne la conoscenza fino a padroneggiarne un po' tutte le funzioni (Rosenberg 1982). Anche in questo caso la questione non riguarda soltanto la formazione ma anche la creazione di incentivi all'utilizzo delle nuove tecnologie].

«Altro che semplificazione!», esclama la Dsga, in piedi, con occhi che lanciano saette. E mi pone, come altro esempio negativo nei confronti delle presunte innovazioni ministeriali, l'obbligo di acquisto dei prodotti sul MePa: «Quest'ultimo, introdotto dal Ministero come strumento di trasparenza anticorruzione e, in teoria, anticlientelismo, in realtà, complica i passaggi perché ti obbliga ad acquistare il determinato prodotto dall'azienda che, sul MePa, lo vende al prezzo più basso. Quindi, ipotizziamo, può capitare che debba acquistare uno specifico tipo di LIM e che, al momento dell'acquisto, sia l'azienda di Firenze che le offra al prezzo più basso. Sono così costretta a ignorare i miei abituali fornitori locali e ad acquistarla dai fiorentini, che si trovano a centinaia di chilometri di distanza dalla mia scuola. E quando le lavagne si rompono, a chi chiamo? [Dubito che il produttore-distributore delle LIM o di altri prodotti tecnologici non abbia servizi di manutenzione e riparazione in loco: per contratto deve garantire l'assistenza per un determinato

quindi dal conseguente numero di convittori e semiconvittori) e di una azienda agraria (e dall'ampiezza di quest'ultima), con conseguenti attività sviluppate: allevamento, produzione in campo (vigneti, oliveti, frutteti, coltivazioni erbacee ecc.).

numero di mesi-anni presso centri autorizzati o partner. Per fugare eventuali timori di mancanza di assistenza repentina, poi, sarebbe sufficiente chiedere alla Consip³⁶ di inserire nel disciplinare della gara per la fornitura, oltre alle caratteristiche tecniche dei prodotti, i livelli di assistenza attesi. Anche se, come dimostrato da un recente studio svolto su istituti scolastici della Sardegna, non è detto che il supporto ministeriale sia sufficiente a risolvere i problemi burocratici che nascono quando le direttive vengono stabilite dall'alto senza tenere conto delle peculiarità dei contesti regionali (De Feo, Pitzalis 2014)].

Prima c'era la vera autonomia: la scuola decideva dove e come acquistare il prodotto, di solito da aziende fidate sul territorio, a cui ci si poteva quindi rivolgere facilmente in caso di problemi, senza questa presunta trasparenza che invece di produrre semplificazione produce complicazione [stessa frase ascoltata dalla Dsga torinese che tuttavia potrebbe essere fuorviante. Se il Ministero ha pensato a tale "trasparenza" è proprio perché l'acquisto sotto casa, a km zero, poteva facilitare processi di corruzione o evasione fiscale. Mentre con il MePa e la fattura elettronica si garantisce un processo di trasparenza nell'acquisto che funziona sia in termini di risparmio alle scuole sia come obbligo alle aziende di dotarsi delle necessarie certificazioni di legge per poter partecipare al mercato pubblico]. Prima, era il Consiglio di Istituto a essere responsabile degli acquisti effettuati, che venivano compiuti con molta più rapidità: richiesta del prodotto all'azienda (di solito conosciuta e fidata), preventivo e approvazione da parte del Dirigente o del Consiglio (nel caso di acquisti dal prezzo considerevole)³⁷. La regola era rispettare il bilancio. Punto. Adesso, con il MePa, siamo costretti a utilizzare "tattiche differenti negli acquisti"» [saranno pure tattiche differenti che comportano noia e fastidio da parte dei dirigenti, Dsga e collaboratori di segreteria magari non preparati all'innovazione tecnologica, tuttavia ben vengano se comportano risparmi per la spesa pubblica e legalità nelle transazioni (cfr. Cottarelli 2015). Come si vedrà anche nelle seguenti osservazioni, mi sembra che questo concetto non sia così chiaro a dirigenti e Dsga osservati e ascoltati].

9:35. Pausa caffè. La Dirigente offre il caffè al sottoscritto e alla Dsga. Arriva una bidella con tazzine in ceramiche e caffè già versato. Zucchero o miele di acacia, a scelta. Durante la chiacchierata che nasce attraverso il caffè emerge il problema della selezione: sia del personale docente sia del personale ATA. La Dsga si concentra in particolare sul personale ATA, chiama i collaboratori "bidellacci" [li nominerà così per tutta la settimana] e sottolinea le problematiche [il nomignolo utilizzato nei loro confronti è d'altronde significativo delle difficoltà di rapporto] e il tempo perso

³⁶ A livello operativo, la definizione modello Consip si riferisce al prezzo *benchmark*, ossia il prezzo aggiudicato in una convenzione per l'acquisizione di beni e servizi. Tale soglia non può essere superata da una amministrazione che voglia acquistare quel bene o servizio, a parità di caratteristiche tecnico-qualitative. Consip è la centrale acquisti della pubblica amministrazione italiana. Opera nell'esclusivo interesse dello Stato e il suo azionista unico è il Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF) del quale è una società *in-house*. Mentre il Mercato Elettronico della P.A. (MePA) è un mercato digitale in cui le amministrazioni abilitate possono acquistare, per valori inferiori alla soglia comunitaria, i beni e servizi offerti da fornitori abilitati a presentare i propri cataloghi sul sistema; Consip definisce con appositi bandi le tipologie di beni e servizi e le condizioni generali di fornitura, gestisce l'abilitazione dei fornitori e la pubblicazione e l'aggiornamento dei cataloghi. Le amministrazioni sono tenute a rilevare nei bandi Consip i dati di riferimento per beni o servizi comparabili (mediante un'operazione di *benchmark* con le specifiche tecniche individuate come rispondenti alle proprie esigenze), con riferimento sia al prezzo (ad esempio, la base d'asta e gli eventuali prezzi unitari) sia alla qualità (ad esempio, i parametri di resa di un determinato prodotto). I parametri devono poi essere utilizzati nelle gare effettuate dall'amministrazione, che non potrà derogare ai dati Consip. In questa prospettiva, se in una gara Consip il prezzo unitario di un bene (per ipotesi, un computer portatile) è fissato nel bando a 800 euro, l'amministrazione che voglia sviluppare una procedura autonoma di acquisto dovrà assumere come prezzo unitario per la propria base d'asta proprio gli 800 euro (o stabilire un prezzo base inferiore). I parametri saranno resi disponibili da Consip sul proprio sito e il loro utilizzo è comunque obbligatorio quando l'acquisto di beni o servizi sia effettuato mediante una centrale di committenza territoriale.

³⁷ In realtà anche adesso è il Consiglio di Istituto a deliberare l'acquisto, ma poi è il Dirigente che firma e si assume la piena responsabilità dell'acquisto, del rispetto dell'iter procedurale e del rispetto del bilancio.

nell'effettuare controlli, perché: «C'è chi ha la 104, chi la 115, chi la 135...³⁸, chi prima di prendere servizio dice che ha male al braccio, che non può lavorare troppo, che non può muoversi» [ma se davvero non c'è questa voglia di lavorare – mi chiedo – non spetterebbe ai Dirigenti risolvere il problema, magari puntando su un sistema di incentivi rivolti al personale? Forse la Dsga parla con me ma, in un certo senso, rivolge una velata critica alla Preside]. Poi mi ricorda che, prima della famigerata autonomia (ma parliamo di molti anni fa), vigeva un controllo-giudizio sull'operato del personale scolastico che era di cadenza annuale e veniva formulato dalla Giunta esecutiva.

La Dirigente [che ascolta e annuisce alle parole pronunciate dalla Dsga] sottolinea soprattutto le difficoltà inerenti alla selezione docenti, che selezione non è, perché si possono soltanto chiamare “i numeri” presenti in graduatoria, senza sapere nulla sulle loro traiettorie biografiche [come visto nell'osservazione torinese]. Ma il contesto è sensibile, ci sono moltissimi minorenni e non conoscere nulla sulle persone che vengono a formarli è un grave problema [non conoscere nulla sui docenti significa anche (e forse soprattutto) non essere a conoscenza delle capacità di insegnamento di questi ultimi, il che mi sembra una questione precipua: un Preside dovrebbe conoscere la qualità dei docenti che insegnano nella scuola da lui diretta].

[Interessante notare lo spazio del rito del caffè e la prossemica che prende forma: siamo seduti a una estremità del tavolo, Dsga e Dirigente dialogano con intimità e piacere. Riemerge l'importanza del rapporto tra Dsga e Dirigente, nonché una forma di socialità che caratterizza il loro rapporto che potrebbe ricordare molto da vicino la socievolezza teorizzata da Georg Simmel (1917; cfr. Bianchi 2012): è come se le due si spogliassero del ruolo ricoperto e iniziassero a dialogare in maniera libera, gratuita e senza altro scopo se non quello del piacere della conversazione³⁹. Si scambiano opinioni franche, non lesinano battute e, soprattutto, nel frangente del caffè non affrontano argomenti legati alla scuola e quindi al lavoro: si discute di famiglia, tempo libero, amore (cfr. Cerulo 2011a). Nella pausa caffè del martedì sarà la Dirigente a portare fisicamente la tazzina del caffè nell'ufficio del Dsga, una sorta di prendersi cura materiale nei confronti di una persona importantissima nell'economia dirigenziale scolastica. È forse questa una tecnica messa in atto dalla Dirigente per rafforzare il rapporto di fiducia costruito con la Dsga? Mi sembra che il comportamento potrebbe essere dettato da entrambe le cose: sentimento sincero e obiettivo strategico. Azione affettiva e razionale rispetto allo scopo].

In seguito, sempre la Dsga accenna ai problema dei passaggi fiscali e amministrativi che caratterizzano l'acquisto di un prodotto: una volta comprato – tramite MePa o non MePa – da azienda che sia certificata con DURC, il prodotto arriva, si invia la documentazione (cartacea) agli uffici e ai revisori, poi ritorna la documentazione (sempre cartacea) con i timbri necessari e a quel punto si conclude l'operazione. [Ma il fatto che la documentazione venga inviata cartacea potrebbe essere una scelta della scuola in questione: il tutto potrebbe infatti essere inviato per via digitale con firma autenticata]. Emerge un problema inerente a questa figura, quella dei revisori, che a tratti sembra dipingersi di sfumature drammatiche per quella che apparirebbe come omologazione o, forse, cieca sottomissione ai dettami ministeriali. Tali figure contabili devono, per l'appunto, controllare i bilanci, nella descrizione della Dsga, come una sorta di ignavi danteschi, quasi incapaci di assumere una posizione chiara o di rispondere a una domanda in maniera dirimente.

³⁸ Il riferimento principale è alla nota legge 104 che tutela i portatori di handicap (e chi vive con loro) predisponendo interventi volti a superare stati di emarginazione e di esclusione sociale. Coloro che “hanno la 104” sono riconosciuti come invalidi-portatori di handicap detengono privilegi nelle chiamate e nella stabilizzazione. Gli altri numeri citati dalla Dsga sono elencati un po' a caso, ma il riferimento è alle altre leggi legate alla 104 (accompagnamento di una persona portatrice handicap, ecc.) le quali favoriscono il soggetto attraverso lo svolgimento di meno ore di lavoro o di compiti determinati (al fine di tutelarli nei suoi handicap fisici o di permettergli di prendersi cura del familiare che ne è afflitto).

³⁹ Sono queste le caratteristiche della socievolezza (*Geselligkeit*) simmeliana.

10:00. Fa il suo ingresso un docente, alquanto trafelato e con l'affanno: «Dirigente, venga lei, questa classe oggi proprio non si tiene». Si riferisce a una classe irrequieta che sembra avere la capacità di disturbare, con tono di voce alquanto alto, l'intero plesso scolastico [mi pare leggermente esagerata la frase del docente].

La Dirigente cerca di capire meglio di cosa si tratti rivolgendo alcune domande all'uomo. Poi si mostra infastidita per tali comportamenti degli studenti che, come capirò in seguito, sono già conosciuti per le loro azioni. Si alza, riflette, ci comunica la sua decisione: si va nel plesso.

Indossa il soprabito e, con piglio deciso, si dirige verso la struttura sita proprio di fronte al suo ufficio. Io e il docente la seguiamo, mentre quest'ultimo prova a spiegarmi «la maleducazione di questi ragazzi» [in uno strano miscuglio di dialetto veneto e campano].

La classe in questione, una quarta, è situata in fondo al corridoio. Noi lo percorriamo stile corteo medievale: Dirigente avanti, io e il professore un passo dietro. Altri docenti si accodano nel mentre, perché capitiamo durante la ricreazione. La Dirigente entra in aula. Silenzio assoluto da parte dei ragazzi che si alzano all'unisono. Sguardo torvo e tono fermo e deciso: «Educazione. Conoscete il significato della parola? È l'ultimo avvertimento» [è chiaro che conosca già bene i ragazzi in questione e che quindi non sia la prima volta che si verifica una situazione del genere]. Parla per un paio di minuti in cui non vola una mosca. All'uscita, sono i docenti a discutere tra loro sulla situazione della classe. Una in particolare mi appare alquanto agitata, insofferente, continua a inveire contro la maleducazione dei ragazzi.

Al rientro in Presidenza ci segue il coordinatore di quella classe, un docente abbastanza giovane. La Dirigente gli chiede di convocare i genitori per chiarire la situazione. Mi dice che tale strumento ha funzionato negli anni, e mi porta due esempi: 1) un ultimo giorno di scuola, una prima classe rovinò notevolmente diversi arredi dell'aula. La Dirigente convocò immediatamente i genitori dei ragazzi, mostrò loro i danni e questi pagarono per le riparazioni; 2) il giorno prima dell'avvio delle feste natalizie gli studenti di una classe lasciarono l'aula "sporca". La Dirigente non la fece ripulire e invitò i genitori a vederla, nello stesso pomeriggio. Poi propose che fossero i ragazzi stessi a pulirla e rimbiancarla con manifesto gradimento da parte dei genitori.

Nel mentre arriva un altro docente con un ragazzo, che riconosco perché era presente nella classe "irrequieta". La Dirigente lo invita a entrare, il professore esce, mentre il coordinatore resta. Dirigente seduta, guarda fisso negli occhi il ragazzo e lo invita a levare le mani dalle tasche.

D.: «Cosa ha detto all'insegnante?».

Ragazzo: «Mi vergogno a ripeterlo» [sguardo basso e mani giunte dietro la schiena].

D.: «Adesso si vergogna, ma lo ha detto alla professoressa... Quanti anni ha?».

R.: «Diciassette».

D.: «Ah complimenti signore, è quasi maggiorenne e si comporta così».

Silenzi assordanti che immagino debbano pesare allo studente evidentemente imbarazzato e colmo di vergogna per la situazione che ha creato. Prima di uscire riesce a fatica a pronunciare una frase: «Mi vergogno moltissimo per quanto detto...».

La Dirigente lo congeda rivolgendosi al coordinatore: «Mi sembra opportuno convocare un incontro con i genitori. Un collegio dei docenti straordinario è inutile perché ce la raccontiamo tra di noi». Quindi coordinatore e studente escono [la Dirigente trasmette piena autorevolezza, utilizza parole mirate che pesano e ottengono un effetto visibile negli interlocutori – docenti, collaboratori o studenti – tutti infatti restano sull'attenti e in silenzio, prestando attenzione a cogliere il significato dei termini pronunciati].

A questo punto la Dirigente mi chiarisce la situazione della classe e mi sottolinea come ci sia, in realtà, un problema con una docente [che capisco essere quella alquanto nervosa che era presente fuori dall'aula durante il discorso della Dirigente]. Mi parla delle difficoltà comunicazionali di questa docente: «Fa molta fatica a gestire l'aula e i ragazzi se ne accorgono e ne approfittano. Lei è un'ottima studiosa, una ricercatrice, molto preparata nel suo ambito di studio. Ho provato a

cambiarle orario, a spostarla di classe, con i ragazzi più grandi, ma il problema non si è risolto» [differenza tra docente e ricercatore. Evidentemente esiste anche a scuola oltre che in università, anche se la ricerca scientifica non è certo obiettivo primario dell'istituzione scolastica. Ma qui il problema è che evidentemente ci si trova di fronte a una ricercatrice invece che a una docente. Ritorna quindi la criticità inerente alle capacità didattiche e comunicative del docente: la nomina di quest'ultimo avviene senza che vi sia una verifica sulle competenze detenute (il Dirigente se lo "ritrova" nella scuola, nominato dall'Ufficio Scolastico Regionale oppure, nel caso delle supplenze temporanee, lo chiama dalle Graduatorie di Istituto. In entrambi i casi senza alcuna possibilità di controllo su competenze e conoscenze). Come si risolve? La Dirigente veneta non ha strumenti se non quello di modificare la classe della docente, mi dice che l'ha passata dalle prime alle quarte, ma i ragazzi se ne accorgono che non riesce a "tenere" l'aula e ne approfittano. Non mi sembra una soluzione adeguata. La Dirigente non detiene quindi gli strumenti per risolvere un problema del genere: la docente in questione sembra non essere a suo agio nello svolgimento di attività didattiche, ma è esattamente quello che è chiamata a fare].

10:45. Tra una firma e l'altra, la Dirigente critica quella che dovrebbe essere la riforma dell'Esame di Stato: «Inutile una commissione interna: i docenti hanno seguito e valutato i ragazzi per anni e hanno stilato i giudizi finali dieci giorni prima delle prove. Li conoscono bene». Quindi le ritorna a mente che deve compilare-commentare il documento ministeriale sulla cosiddetta "Buona scuola" (un sondaggio consultivo proposto dal Governo agli addetti ai lavori in vista della riforma). Si accorge che è tardi per completare la stesura del documento che deve presentare entro il giorno 29. Telefona a un membro dell'ufficio didattico per chiedergli di completare la stesura.

Quindi riceve una telefonata da una giornalista enogastronomica che le chiede la possibilità di una visita in cantina e nelle vigne. La Dirigente, per quanto stanca e immersa in un altro frame mentale, conferma la sua disponibilità, apre l'agenda cartacea sita sulla scrivania e fissa una data con la giornalista [notevoli sia la sua disponibilità a ricevere la telefonata – in base ai risultati emersi da un mio precedente *shadowing*, un politico di professione, immerso in altre faccende come si trovava la Dirigente, avrebbe probabilmente rifiutato o dirottato la telefonata a qualche collaboratore (Cerulo 2009) –; ma notevole anche il ruolo *multitasking* che deve svolgere dirigendo una scuola così complessa: si impegna a fare anche da Cicerone per la giornalista enogastronomica. Si può forse scorgere in tale comportamento una sorta di "sindrome del *panopticon*" che attanaglia la Dirigente? Quell'istinto a voler tenere tutto sotto controllo che la spinge a non delegare con frequenza e a cercare tante, forse troppe cose con una conseguente possibile perdita di qualità nel lavoro svolto?].

Chiude la telefonata e mi sottolinea quanto sia complicato tenere insieme una scuola come questa: tecnico, professionale, sedi distaccate, azienda agricola (con un suo bilancio), cantina, convitto, aule sparse in diversi plessi, fattoria didattica, rapporti tra docenti e personale ATA, gestione dei corsi post-diploma (la scuola è ente certificato di formazione), rapporti con i produttori della zona, rapporti con i giornalisti e organizzatori di eventi nell'ambito alberghiero, enoico, agrario, ecc.

«Altro che fattura elettronica! Il Ministero forse non si rende conto della complessità della scuola che dirigo. Ad esempio, l'allevatore-contadino che mi vende il maialino per la fattoria didattica certo non ha idea della fattura elettronica! È una scuola diffusa sul territorio nel senso che, avendo un elevato numero di alunni (oltre 1.000) e di stabili (16 più la sede distaccata), abbiamo dovuto collocarci in spazi che non sono spesso adiacenti alla scuola quindi si trovano anche fuori dal territorio comunale. Ciò comporta problemi per quello che riguarda, ad esempio, la redazione dell'orario, le modalità di costruzione dello stesso, affinché sia consentito a tutti i ragazzi di accedere ai laboratori».

11:00. Mi parla dell'elezione dei rappresentanti di istituto dei genitori. Domani pomeriggio si terrà, a tal proposito, un incontro nell'aula magna della struttura utilizzata dall'università, al quale sono

invitati tutti i genitori degli studenti: l'obiettivo è quello di informare, ma anche e soprattutto di ricevere le candidature per i futuri rappresentanti: «Ma come si fanno a individuare i candidati in un incontro del genere, in mezzo a mille persone? Bisogna farlo prima, per questo ho chiesto a un docente di occuparsi di sondare il campo. Qui abbiamo circa 1.500 studenti, 3.000 genitori, il Ministero lo sa quanto sono lunghe queste pratiche?» [Ma in questo caso credo proprio che il Ministero non abbia colpe: la legge prevede sì che vi siano rappresentanti dei genitori degli alunni nel Consiglio di Istituto, ma le modalità di informazione, convocazione ed elezione degli stessi sono gestite dalla scuola].

11:15. Entra la Dsga e inizia a parlare [con passionalità e utilizzando molte espressioni in dialetto] dei problemi di bilancio: «Il Ministero vorrebbe l'invio del bilancio entro il 31 ottobre, ma francamente non si può, perché l'anno si chiude il 31 dicembre ed è impossibile che non si verifichino variazioni di bilancio da fine ottobre a fine dicembre. Quindi io non glielo invio a fine ottobre, perché altrimenti dovrei tenere due bilanci. Utilizzo direttamente la data ultima del 14 febbraio» [anche la Dsga di Torino mi aveva parlato dello stesso problema e anche lei non rispettava la scadenza di ottobre]. Continua la Dsga: «Io non sono solita lavorare col bilancio provvisorio perché la variazione di spesa crea problemi, in quanto si spendono soldi che “dovrebbero” arrivare, ma se poi non fosse così? Acquisteresti [passiamo improvvisamente al tu, mentre la Dirigente annuisce al discorso, sempre molto passionale, della Dsga] una lavatrice con dei soldi ipotizzati, che dovrebbero arrivare?». Poi mi informa che hanno dimezzato il fondo di finanziamento ordinario, quest'anno è sulle novantamila euro *rispetto ai quasi duecento dell'anno precedente*. Devono quindi tagliare da tante parti [la Dirigente si mette le mani in faccia al pensiero del dimezzamento del finanziamento, io la differenza che esiste tra un liceo e un istituto più complesso in materia di fondi].

Il problema qui è che, come sottolineato prima dalla Dirigente, il Ministero sembra non aver capito di che scuola stiamo parlando: basti pensare che conta sedici stabili. L'ente locale lo scorso anno non credeva a tale dato, la Dirigente e la Dsga hanno invitato qualcuno a controllare ma non si è mai visto nessuno [tale racconto mi fa venire in mente un'altra domanda: perché il Ministero non si dota di osservatori, per comprendere quanto differenza ci sia sul campo tra diverse scuole anche appartenenti, sulla carta, alla medesima tipologia? Uno studio simile a quello che sto svolgendo in questo momento... Risulta ai miei occhi strano – utilizzo un eufemismo – che l'ente locale non abbia proprio nessuno da inviare in loco a verificare la veridicità dei dati sugli stabili. Perché tale conflittualità, anche tra Provincia e Ministero, in una comunicazione che dovrebbe invece essere propedeutica al buon funzionamento dell'istituzione scolastica?].

11:50. Arriva una collaboratrice che consegna alla Dirigente un foglietto stampato in caratteri macroscopici in cui sono riportate alcune frasi che richiamano al rispetto delle regole nella raccolta differenziata nella scuola. La Dirigente [manifestando rassegnazione e pazienza] prende la penna ed è costretta ad apporre correzioni, del tipo “usino” con “sono invitati a usare” [ma si nota che la Dirigente è infastidita da quella che ai miei occhi appare come un'evidente perdita di tempo. Non c'è un collaboratore che possa occuparsene?].

12:00. Appuntamento con due docenti di sostegno, le quali entrano in ufficio in silenzio e a testa bassa, quasi come se volessero farsi perdonare qualcosa. La Dirigente le invita a esprimersi, a raccontare qual è il problema e, anche se un po' a fatica, le due colleghe partono, facendosi forza l'una con l'altra e costruendo un racconto a due voci.

Lamentano una mancanza di comunicazione con un professore di una classe quinta. Nello specifico, il rapporto conflittuale è tra questo docente e uno degli studenti necessitante di sostegno (quest'ultimo seguito dalle due professoressa).

D.: «Avete provato a parlare con il professore? A chiarirvi?» [Tono di voce conciliante, mani appoggiate sulla scrivania, corpo teso verso le interlocutrici].

Docente1: «Sì, durante una ricreazione, ma senza successo» [viso triste che si abbassa verso il suolo].

Docente2: [che sembra compiere uno sforzo di Sisifo per raccogliere le forze rimanenti. Appare stremata]: «Dirigente, da questo docente sono stata accusata di anarchismo, anarchia e io sarei subdola, tutto perché lo avrei “disturbato” durante una lezione, interagendo con il mio studente. Ma io sono di supporto al ragazzo, non posso quindi restare impassibile o in silenzio. Le ripeto, abbiamo provato a chiarirci ma senza successo» [lacrime in rampa di lancio].

D.: «Potremmo trovare una soluzione attraverso uno spostamento di orario, previa autorizzazione del consiglio di classe, organo legittimato a effettuare una tale modifica» [la Dirigente apre alcuni cassetti, cerca forse l'orario della classe in questione, mentre le due docenti si mostrano interessate e trovano nuovo coraggio di lingua].

Docente2: «Il comportamento che mette in atto il professore è una prassi tesa a screditare il mio lavoro e la mia professione» [e guarda l'altra, come a fornirle un *assist*. Io, sul termine “prassi”, inizio a temere l'aprirsi di una infinita diatriba filosofica].

Docente1: «Non siamo insegnanti di sostegno da un giorno: abbiamo imparato a mandare giù rospi, rospetti e rosponi, ma con lui non si riesce a parlare... e poi i ragazzi... Il collega non ha le competenze, Preside, glielo diciamo in base alla nostra lunga esperienza in aula» [parlano all'unisono, l'effetto è strano. Ma l'avranno preparata prima la performance?].

D. [con fermezza mista ad ascolto, manifestata dallo sguardo e dalla posizione del corpo, mai rilassata ma sempre tesa verso le interlocutrici]: «Posso intervenire a fondo se tali accuse-critiche vengono presentate per iscritto [pausa e sguardi delle docenti che improvvisamente mostrano lampi di preoccupazione]. In quel caso, posso muovermi con maggiore fermezza» [altra pausa e palla che passa alle docenti, le quali iniziano a muoversi sulla sedia con irrequietezza].

Docente1: [con tono di voce molto più titubante di prima]: «Ma io vorrei soltanto che... la tutela della mia professionalità e del mio lavoro... vorrei che venga chiarito al docente la necessità di un altro tipo di collaborazione...» [l'altra docente è, per citare Eduardo, zitta con le mani e ferma con le parole].

D.: «Beh, allora potrei convocarvi tutti insieme nel mio ufficio al fine di chiarire la situazione faccia a faccia». [A questa proposta le due docenti non rispondono, ma iniziano a spostare il discorso su dinamiche inerenti al loro rapporto con gli studenti seguiti. La Dirigente prende appunti su un quaderno, che diventerà una sorta di zibaldone leopardiano ai miei occhi, perché baule che accoglie riflessioni o note su argomenti differenti. Scrive a penna, con una stilografica con inchiostro a ricarica, stile Aurora. È molto attenta, si pone con un atteggiamento di ascolto attivo, nel senso che interviene poche volte e invita le docenti a continuare, chiarire, esprimere quello che hanno dentro. La conversazione dura molto, circa quaranta minuti, in cui parlano quasi sempre le docenti e snocciolano una serie di altre problematiche legate a ore svolte e da svolgere o a progetti da intraprendere che sottopongono alla Dirigente. Quest'ultima ci tiene a sottolineare che i soldi sono sempre di meno, i tagli drastici e bisogna ormai intraprendere nuovi progetti esclusivamente per passione (dirà anche a me: «Ho chiarito ai docenti la gravità della situazione economica. Ho detto loro che oggi più che mai bisogna lavorare per passione»). Ecco che emerge nuovamente, dopo l'osservazione torinese, il problema della mancanza di incentivi economici per i docenti e il personale scolastico in generale. I docenti, in particolare, svolgono attività extra orario per buona volontà (leggi volontariato), pur non essendo tenuti a farlo, almeno secondo contratto. Ma se venisse meno questa “buona volontà”? Cosa succederebbe a tutte quelle attività che permettono di creare e approfondire la formazione per gli studenti (questione ancora più valida per gli istituti a indirizzo tecnico e professionale, in cui gli studenti, per forza di cose, lavorano molto anche fuori dall'aula)?].

Durante il rinfresco che segue il convegno del venerdì dialogo con una professoressa che, nel pomeriggio, avrebbe portato gli studenti a svolgere una visita con analisi sensoriale in una cantina sociale esterna alla scuola, la cui disponibilità è esclusivamente pomeridiana. Questo è un esempio di “volontariato”: attività non retribuita né incentivata (perché i fondi di istituto da cui bisognerebbe attingere sembrano ridotti all’osso), ma svolta esclusivamente per buona volontà da parte del docente in questione. La Dirigente, sul punto, mi chiarisce più volte che la barca la si porta avanti grazie alla “disponibilità gratuita” di gran parte del personale: equilibrismi⁴⁰. E se questa volontà venisse meno, verrebbero improvvisamente meno gran parte delle attività didattiche scolastiche?]. Siamo a quasi un’ora di conversazione e ora le docenti affrontano una questione legata al PEI, una sorta di piano per l’inclusività⁴¹. Il discorso così scema lentamente fino al saluto tra le “parti”.

Martedì 28 ottobre 2014

7:40. In Veneto la mattina inizia prima. Al mio arrivo a scuola trovo la Dirigente impegnata a dialogare con il coordinatore della classe “inquieta” di ieri. L’attività della scuola è già manifesta: fuori, nel cortile, è tutto un vociare di ragazzi che non possono entrare prima delle ore 8.

Il docente coordinatore si offre per mediare e dialogare con gli studenti, evitando così di convocare i genitori. La Dirigente riflette, ascolta, alla fine accetta la proposta. Il docente, abbastanza giovane, sembra soddisfatto, dice che dedicherà tutte le sue ore di buco della settimana a impegnarsi in una risoluzione del problema.

La Dirigente si mostra emotivamente partecipe sia della situazione della classe irrequieta, sia di quella della docente di cui mi aveva parlato ieri, la quale dimostra criticità comunicative nei confronti dei ragazzi.

8:20. Arriva la Dsga che saluta con l’allegria che mi ha colpito ieri. La Dirigente è molto intenta alla compilazione del documento sulla “Buona scuola”, il cui invio dovrebbe essere effettuato per il giorno successivo. Effettua una serie di telefonate per chiedere informazioni e conferme su scadenze e compilazione. A tal proposito, fa inoltrare una circolare rivolta al personale scolastico e ai genitori degli studenti in cui invita tutti alla compilazione del documento entro il 15 novembre. Ma una telefonata la coglie allo sprovvisto: la scadenza per l’invio del documento al Ministero era prevista per... ieri. Si allarma. Quasi non si capacita. Dopodiché, non si perde d’animo e s’impegna per compilare il tutto in giornata, al fine di inviare il documento al Ministero con tanto di lettera di scuse per il ritardo.

[Ho dimenticato di segnalare quella che ai miei occhi appare come una “strana” abitudine: la Dirigente utilizza regolarmente il *badge*, pur non avendo l’obbligo di farlo. In entrata e in uscita, quindi, certifica il lavoro attraverso il passaggio elettronico. Mi racconta che, lo scorso anno, al computo finale delle ore se ne è trovata 362 in attivo. Non faccio fatica a crederci, considerando i ritmi che terrà per l’intera settimana].

9:30. Si va in un’azienda di distribuzione di prodotti gastronomici (formaggi, salumi, olio, ecc.) per contrattare uno stage per uno studente dell’Istituto Tecnico Superiore. La Dirigente è accompagnata da un docente che tiene lezioni all’Istituto stesso e che si è preoccupato di prendere appuntamento con la rappresentante dell’azienda. Quest’ultima dista una ventina di minuti e quindi è necessario

⁴⁰ In realtà, tutte le attività aggiuntive dovrebbero essere retribuite ma chiaramente il numero e l’intensità di queste ultime dipendono dalla consistenza dei fondi disponibili. Nell’esempio citato, la docente ha organizzato la visita in cantina di sua iniziativa al fine di permettere una formazione maggiormente approfondita ai ragazzi.

⁴¹ Piano Educativo Individualizzato: è il documento nel quale sono riportati gli interventi mirati per l’integrazione scolastica dell’alunno diversamente abile.

prendere l'auto. La Dirigente non ci pensa su un minuto, prende le chiavi della sua auto e, appena fuori, ci dice: «Salite pure: andiamo con la mia e guido io!».

Arrivati in azienda veniamo subito ricevuti. Breve riunione in una piccola sala, con una rappresentante che si mostra subito propensa a siglare l'accordo di collaborazione. La Dirigente, coadiuvata dal docente, spiega quali sono le caratteristiche dell'Istituto e dello stage, parla di ore e compiti, risponde alle poche domande che arrivano da parte della rappresentante. Quest'ultima alla fine accetta, ma chiarisce che non può esservi da parte loro un contributo economico né una possibilità di inserimento-assunzione. La Dirigente, che sembrava attendersi una presa di posizione del genere, accetta di buon grado, forse con un pizzico di rammarico per la disponibilità a ricevere soltanto uno studente, però strappa anche l'accordo di avere docenze gratuite da parte del personale dell'azienda. Come conclusione del rapporto, breve giro di visita all'interno della piccola azienda.

10:30. Si ritorna in Presidenza. La Dirigente incontra in corridoio diversi professori e presta ascolto un po' a tutti. Incontriamo anche il docente titolare degli scambi tra studenti con scuole estere il quale, su suggerimento della Dirigente, mi informa sui rapporti costruiti dalla scuola. Avvengono scambi regolari con Francia, Inghilterra, Austria, Germania; si utilizzano programmi europei e altre forme di collaborazione: i ragazzi vengono in Italia per qualche settimana e vivono l'esperienza lavorativa sul campo, lavorando in vigna e in cantina e pernottando spesso direttamente nelle aziende partner.

11:00. Ci raggiunge la Dsga. La situazione spaziale che viene a crearsi è la seguente: la Dirigente si alterna tra scrivania classica e scrivania computer. Utilizza la prima per ricevere gli innumerevoli collaboratori o docenti che le chiedono firme su documenti o le pongono questioni inerenti a problemi di orario, progetti, lezioni. Quando è libera passa al computer e compila il documento sulla "Buona scuola", supportata dall'aiuto di un docente che "sistema" il documento in termini informatici e di *editing*.

La Dsga è in attesa di una riunione programmata per le ore 11 con assistenti tecnici informatici, i quali si presenteranno alle 11:40, con imprecazioni sul ritardo da parte della Dsga. Nell'attesa, si siede al mio tavolo e riprende il discorso sulla mancanza di selezione per quel che concerne il personale ATA, aggravata dal fatto che: «Un bidellaccio può diventare amministrativo grazie alla legge che hanno fatto: basta il diploma e via. Anche se non detieni le competenze ci si può ritrovare a ricoprire un nuovo ruolo per il quale non si è stati formati né si detiene esperienza» [la lingua batte dove il dente duole]. Inoltre, sottolinea *en passant* quanto la scuola sia sindacalizzata e quanto, a suo modo di vedere, i rappresentanti sindacali rallentino l'azione amministrativa: «Il Dirigente deve avere la possibilità di decidere, senza essere sottoposto a lacci e laccioli che rallentano tutta la sua azione. Ha degli obiettivi da conseguire? Bene, che si valuti se li consegue e come li consegue. Nel caso in cui compia delle illegalità, andrà in galera, ma bisogna lasciarle possibilità di agire!» [Lo sfogo è sentito, le parole pronunciate con la passionalità che sto imparando a conoscere, però la protesta è forse esagerata: i vincoli esterni esistono in moltissimi ambiti dirigenziali. Quello che di nuovo mi colpisce però è quanto facciano squadra Dirigente e Dsga: è come se lavorassero in perfetta sintonia, mettendo in atto pratiche quotidiane oliate dal tempo. Non è quindi un caso che la Dsga si spenda in tale difesa della sua Dirigente].

La Preside ascolta ma non interviene mai, anche perché impegnata sui due fronti prima chiariti. In seguito, quando saremo da soli, mi dirà che è vero che la scuola risente troppo del ruolo antico dei sindacati, ancorati a ideologie portatrici di immobilismo, però è anche vero che i ritardi nella contrattazione – si veda la descrizione sul liceo torinese – che non si chiude mai in novembre ma arriva alla primavera successiva, sono spesso dovuti a ritardi nella comunicazione ministeriale dei fondi da contrattare per il MOF⁴².

⁴² Fondo per il Miglioramento dell'Offerta Formativa destinato al personale scolastico interno.

Ancora la Dsga mi informa che ha intenzione di andare in pensione a brevissimo, perché non regge più i «procedimenti burocratici farraginosi che zavorrano la scuola e che invece di semplificare hanno complicato tutto». Inoltre, mi chiarisce come lei faccia da filtro nel rapporto con docenti e personale quando si tratta di valutare la sostenibilità economica di progetti, ad esempio quelli rientranti nel MOF [compito che spetterebbe alla Dirigente]. È lei a valutare in anticipo, in base alle risorse di *budget* disponibili, quando è possibile pensare a un'approvazione. Soltanto in quel caso la richiesta arriva alla Preside [molto lavoro in entrata viene quindi svolto dalla Dsga che si pone come estremamente funzionale alla Dirigente: una sua appendice nell'ambito amministrativo. Ma questa mi sembra un'abdicazione di ruolo da parte della Preside o comunque un utilizzo "largo" dello strumento della delega].

12:45. Andiamo a pranzo, usufruendo del servizio (ottimo) offerto dalla mensa del convitto. Prendiamo posto su lunghi tavoli orizzontali, in mezzo agli studenti. La Preside ne approfitta per raccontarmi dell'«assurdità» degli operai dell'azienda agricola che dipendono anch'essi dalle graduatorie e quindi potrebbero non detenere le competenze per il lavoro che saranno chiamati a svolgere [si veda oltre].

Mercoledì 29 ottobre 2014

7:40. Trovo la Dirigente intenta a discutere con un docente addetto alla cura della cantina. Si parla di vino, di quello da preparare per il brindisi che si terrà venerdì al convegno e dell'organizzazione del rinfresco. Il docente sembra non rendersi bene conto che si tratta di dopodomani e quindi il tempo stringe. La Dirigente chiarisce che la scuola non può sostenere spese di rappresentanza [la donna guarda fisso negli occhi il docente, parla piano e scandisce le parole. Due frasi sembrano macigni: «non abbiamo più tempo» e «non possiamo spendere un euro in più». Il docente sembra ritornare alla realtà alzandosi di scatto dalla sedia. La Preside pratica un silenzio finale che funziona sia da rimprovero che da congedo]. Poi entrano: un'altra docente che chiarisce la situazione per quanto riguarda le scorte di vino e una bidella con documenti da firmare.

8:30. Arriva una telefonata che attendeva: è il docente addetto alla cura della fattoria didattica che le comunica la sua disponibilità alla visita. La Dirigente coglie l'occasione al volo, mi guarda e mi propone di andare a visitarla. Si va!

Tale fattoria didattica è sita di fianco ai vigneti della scuola. Si compone di una casetta a due piani, in cui vengono organizzati i ricevimenti dei visitatori mentre, al piano di sopra, si tengono osservazioni al microscopio (di acqua, anfibi, ecc.), riservata agli studenti che vengono in visita. La Dirigente mi racconta che la struttura è stata finanziata e costruita grazie a un bando della Regione che incentivava la presentazione di progetti del genere. Il docente (quello della telefonata che al momento ci accompagna) mi fa notare la zona dove vengono coltivate una serie di piante ed erbe e poi, una volta usciti dalla casetta, mi mostra con lo sguardo gli altri "pezzi" della fattoria: un boschetto e diversi recinti al cui interno noto diversi animali: capre, pecore, cavalli, pony, maiali, asini, galline, galli, pavoni, oche. Questi sono curati da una collaboratrice scolastica, che andiamo a conoscere di persona e che si mostra estremamente gentile e sinceramente interessata alla cura degli animali. Ma qui si aprono due ordini di problemi. Come mi chiarisce la Dirigente: «Primo, anche in questo caso non possiamo selezionare il collaboratore didattico-bidello da assegnare alla fattoria didattica o alla cura degli animali. Dobbiamo prendere quello che arriva dalla solita graduatoria».

Io: «Nel senso che potrebbe capitare in fattoria un bidello che non ha mai visto un campo o un animale in vita sua?».

D. [con aria di rassegnazione]: «Potrebbe. Per entrare nella graduatoria conta possedere il diploma di qualifica, ma poi non sappiamo nulla sulle esperienze pregresse e sul curriculum del collaboratore

che arriva. Si rende conto? Può quindi capitare un collaboratore che non si era mosso da casa prima della convocazione o che svolgeva esclusivamente lavoro d'ufficio. Ora, noi siamo stati fortunati perché la collaboratrice che ha conosciuto si è mostrata molto interessata alla cura degli animali e allora è andata bene, ma è un caso...» [sono davvero basito di fronte a tale aleatorietà del meccanismo di selezione del personale scolastico].

D.: «Secondo problema, il Ministero parla della fattura elettronica, ma quando acquistiamo un maialino o un pony da un allevatore, da un contadino, ci “si mette d'accordo”, si va sulla parola, altro che fattura elettronica. Poi, è chiaro che la fattoria dipende dall'azienda agricola e dal suo bilancio, quindi tutto viene acquistato se vi sono fondi disponibili in quello. Azienda agricola che a sua volta viene “finanziata” dalla vendita dei nostri prodotti (vino, ecc.)».

Dopo un'approfondita visita ai recinti degli animali, guidata dalla cortese disponibilità della collaboratrice, risaliamo in auto per dirigerci direttamente alla sede distaccata, lontana circa trenta chilometri. Siamo sempre con l'auto della Dirigente ed è sempre lei a guidare.

9:00 - 11:00. Alla sede distaccata la Dirigente viene accolta con reverenza. Lì vi è una “direttrice”, ossia una docente delegata a gestire l'organizzazione della scuola *in loco parentis*. Quello che mi colpisce è che a tale docente non spetta l'esonero dall'insegnamento, né totale né parziale, e si trova quindi costretta a svolgere equilibrismi tra insegnamento in classe e gestione dell'organizzazione della sede la quale conta comunque una decina di classi, un paio di laboratori, un'aula magna, una serra, orti e terreni coltivati. La Dirigente mi chiarisce che, in seguito alla Riforma Gelmini (DPR del 15 marzo 2010), sono state ridotte sensibilmente le ore per le esercitazioni pratiche (soprattutto nelle IV e V classi) che riguardavano gli istituti come quello da lei diretto e quindi le scuole devono organizzarsi autonomamente per creare collaborazioni con enti, fondazioni, comuni, ecc. al fine di «far lavorare i ragazzi, creare loro esperienze sul campo, manualità, perché non si sono iscritti a un liceo... quindi devi fare gli equilibrismi, perché soldi non ce ne sono, devi metterci molta buona volontà e creare collaborazioni con persone di altrettanta buona volontà, ma non si può andare avanti così...».

Ci rechiamo in alcune aule, insieme alla docente-direttrice. La Dirigente entra nelle prime classi, per salutare i nuovi alunni e augurare loro buon lavoro, ma anche nelle quinte, per mettere all'erta i ragazzi sull'importante appuntamento che li attende in giugno. «Che dovrebbe attenderli – come dice in *camera caritatis*, rivolta a me e alla docente-direttrice – perché sembrerebbe imminente una riforma dell'Esame di Stato. Ma non so se già dal 2015 o dall'anno seguente. Non sappiamo nulla. Non c'è comunicazione» [ancora una volta annoto lamentele sulla mancanza di comunicazione tra Ministero e scuole, come se gli uffici regionali, quelli col compito di mediare e comunicare tra le due strutture, fossero assenti]. E la docente-direttrice, di rimando: «Ma se devono eliminare i membri esterni per costituire una commissione interna che eliminino gli Esami di Stato e basta...» [no, cara direttrice, questo proprio non si può fare: l'esame è stabilito dalla Costituzione, mica la stralciamo così...].

Alla fine del mini tour ritorniamo nel piccolo ufficio utilizzato dalla direttrice ed ecco apparire due docenti, con un foglio in mano, che chiedono alla Dirigente una firma. Lei presta loro poca attenzione, dice che è con la direttrice che devono parlare [mi appare decisamente infastidita da tale richiesta]. Poi, si defila, e i due docenti si rivolgono allora alla direttrice: «Dovrebbe firmarci la richiesta per recarci al corso di aggiornamento in storia...».

Direttrice: «Se ve l'ho rimandato, è perché attendo una risposta dalla sede principale, dal Vicepresidente... poi sembra che il corso non sia autorizzato dal MIUR. Deve esserlo affinché possiate richiedere i giorni che vi spettano per parteciparvi».

Docente 1 [alzando il tono di voce]: «No, no, guardi: è assolutamente autorizzato dal MIUR, altrimenti non ci sarebbe giunto in questa forma. Deve firmarlo altrimenti mi rivolgo alla Dirigente, chiedo a lei di firmarlo...».

Direttrice [mantenendo la calma e un tono di voce basso e controllato]: «Dobbiamo attendere la risposta dalla sede centrale, il Vicepreside risponderà di sicuro in giornata». E va via, raggiungendo la Dirigente. I due docenti, non certo soddisfatti, parlottano tra loro e poi ritornano in classe [a me danno l'idea dei bambini che, appena vedono la Dirigente-mamma, ne approfittano sia per chiedere approvazione ai loro comportamenti (e il rispetto di quello che ritengono un loro diritto) che per provare, magari senza malafede, a screditare l'autorità della direttrice].

La Dirigente, in auto, mi confiderà che tale atteggiamento non è accettabile perché scavalca l'autorità della sua rappresentante. In quella sede è la professoressa a dirigere ed è con lei che gli altri docenti devono interagire. Altri problemi, altre incomprensioni...

11:30. In auto discutiamo del Governo, delle nuove leggi di cui si parla, del territorio veneto. All'arrivo in sede troviamo una sfilza di documenti da firmare pronti sulla scrivania, la necessità di scrivere una integrazione all'ordine del giorno del prossimo Consiglio di Istituto, altre questioni burocratiche da risolvere col Vicepreside e con la Dsga.

12:30. Ci avviamo al pranzo. Si va in convitto, altra struttura inserita all'interno della scuola. E sita a pochi metri di distanza dall'ufficio della Dirigente. Bisogna oltrepassare i vigneti ed ecco apparire la struttura, rimessa a nuovo da recenti lavori eppure dal sapore ancora antico, che ci accoglie. All'ingresso incontriamo alcune collaboratrici-bidelle, che in questo caso svolgono il ruolo di cameriere. Poi arriva il capo chef (le cui qualità culinarie mi erano state narrate dalla Dirigente nel corso della passeggiata): calorose strette di mano e saluti di rito in un clima sereno, affabile, in cui si respira disponibilità. Lo chef ci declama il menù del giorno, noi scegliamo al volo un primo e un secondo piatto e accogliamo l'invito ad accomodarci. Prendiamo posto in una sala ancora vuota: i ragazzi arriveranno tra venti minuti (sono suddivisi in due turni da un'ora ciascuno). La Dirigente mi chiarisce che: «Nel convitto si mangia molto bene, i ragazzi sono fortunati a essere qui, ci sono quelli che risiedono nelle stanze site al piano di sopra e altri che possono richiedere soltanto il pranzo attraverso l'acquisto di buoni. Come vede, però, i posti sono limitati, è necessario quindi prenotarsi». Riappare improvvisamente lo chef che ci chiede se gradiamo del vino. Titubanti non meno che sedotti dall'attraente proposta accettiamo ma a patto che sia un goccio. Il vino è prodotto in azienda agricola, con il contributo pratico degli studenti e si rivelerà una gradevole scelta.

Durante il pranzo la Dirigente mi chiarisce che il convitto, come l'azienda agricola, hanno un loro bilancio, quelle che appaiono come cameriere sono collaboratrici-bidelle, mentre lo chef capo e le due aiuto chef sono assistenti tecnici [la mia mente va al problema della selezione del personale ATA: ricordo che la Dsga di Torino mi parlò di un cuoco diventato amministrativo in una scuola di sua conoscenza]. Gli acquisti inerenti alle materie prime, decisi dallo chef, ricadono nel bilancio del convitto che, insieme a quello dell'azienda agricola, andrà a finire "sotto" il controllo della Dsga, la quale quindi si ritrova ad avere una triplice responsabilità in una scuola dalla tale complessità.

Tuttavia, la responsabilità finale sul bilancio della scuola, sulle variazioni dello stesso, nonché sui singoli bilanci (convitto, azienda agricola) ricadono sempre ed esclusivamente sulle spalle della Dirigente – in quanto è lei che alla fine ci mette la firma e la faccia – la quale, di fronte a questa mia ultima osservazione, mi guarda senza proferir parola con occhi profondi e schiena dritta [mi sembra perfettamente consapevole degli equilibrismi che è necessario portare avanti per far quadrare i conti soprattutto in tempi di crisi. Dalla sua parte, però, giocano sia il sapere dell'esperienza sia la possibilità di avvalersi della competenza detenuta dalla Dsga. Mi chiedo come possa gestire una tale complessità un Dirigente di prima nomina o un Dsga di prima nomina. In tal senso, sono curioso di sapere se la novità prevista dall'ex ministra Carrozza, ossia corsi di formazione per i Dirigenti Scolastici erogati dalla Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione, funzioneranno alla prova del campo].

13.30. In ufficio troviamo la Dsga alle prese con variazioni di bilancio e alquanto impegnata nel districare il groviglio contabile. La Dirigente fa un rapido passaggio nel suo ufficio, le lancia occhiate di comprensione, poi ritorna a sedersi. Effettua un paio di telefonate quindi mi parla del documento sulla "Buona scuola". Mi chiarisce che è vero che il Dirigente trascorre del tempo a decifrare le circolari ma è anche vero quello che nel testo sembra essere negato: vi è moltissima attività didattica, nel senso di monitoraggio della didattica, così come si è sempre in relazione e in contatto con l'esterno (politica, giornalisti, aziende del territorio, associazioni, università, fondazioni, ecc.) [e questo a mio parere sia perché è necessario radicarsi sul territorio e stabilire collaborazioni con l'esterno che non potranno che rivelarsi utili in termini di formazione ed esperienza degli studenti, ma anche perché, costretta a un tale equilibrio finanziario, la Dirigente-manager è anche obbligata a un'attività di *fund raising*: ricerca di finanziamenti esterni]. Esempio di ciò l'ultima telefonata che riceve prima del nostro commiato: è un famoso collaboratore di una notissima azienda italiana rinomata anche a livello internazionale. Lui, ex allievo della scuola, le chiede di partecipare a un evento che si terrà in un'azienda del territorio sponsorizzata in ottica Expo 2015. La Dirigente accetta ma, a telefono spento, mi confessa di non avere grande voglia di partecipare all'evento ma di doverlo fare al fine di mantenere relazioni e creare reti che potrebbero rivelarsi estremamente funzionali per le attività future della scuola stessa.

Giovedì 30 ottobre 2014

8:00. Con un sorriso sgargiante dipinge il buongiorno. La Dirigente è attiva (come al solito a quest'ora) e ha voglia di parlare delle criticità della scuola. Sta per iniziare a farlo quando ecco entrare il Vicepreside dalla porta interna.

D.: «Ah, eccoti. Buongiorno. Unisciti a noi: parliamo un po' dei problemi principali della scuola».

V.: «Sono qui. Argomento su cui sono ferratissimo».

E così si parte, per un dialogo che dura quasi due ore, con Dirigente seduta alla scrivania e Vicepreside in piedi.

D.: «Partiamo dalla didattica. Come ha visto, vi è un elevato numero di docenti che, di fatto, crea problemi nella rotazione: ogni anno abbiamo un turn over piuttosto consistente nonostante ci sia uno zoccolo duro non di poco conto con cui si può fornire agli studenti una didattica quanto meno decorosa».

Si inserisce il Vicepreside: «E non abbiamo ancora l'elenco degli istituti. Mentre in altre scuole della provincia ce ne sono in esubero. Gli istituti sono gli educatori "del convitto": seguono i ragazzi, rientrano nel cosiddetto personale educativo che è equiparato al personale docente. Adesso si parla di contenimento dei costi: noi stiamo pagando straordinari perché manca il personale, perché ci sono i turni, ecc. e in un'altra scuola della provincia, non di Bari, c'è un istitutore che è là, che non fa niente, che è in esubero. Tutta 'sta burocrazia infinita: è questo il problema della scuola in Italia».

La Dirigente approva: «Sì, in una scuola come questa ci sta uccidendo. E poi c'è sempre la riduzione del personale ATA...».

Di nuovo il vice: «Il Ministero taglia in modo lineare, invece dovrebbe tagliare personale ausiliario (bidelli, ecc.) ma non il personale amministrativo con questo carico di burocrazia che abbiamo. Il taglio lineare non va assolutamente bene» [mulina le mani in aria, tra l'orizzontale e il verticale].

Ritorna la Dirigente: «Se pensa che noi abbiamo anche l'azienda agraria, con una sua contabilità a parte, con tutte le sue procedure, con tutti i suoi carichi fiscali. E poi abbiamo la cantina e siamo anche responsabili del distillatore per le grappe e distillati in genere. Quindi questo comporta controlli nell'ufficio delle dogane, ecc. Ci vorrebbero due persone, amministrativi, soltanto per seguire tutto questo ambaradan».

Silenzio condito di sguardi preoccupati tra i due. La scarsità di fondi, incentivi e risorse umane sembra stia soffocando la scuola italiana. Ma ecco di nuovo il Dirigente prendere la parola: «Una difficoltà che abbiamo come scuola, rispetto alle altre, è che anche gli incentivi che vengono dati per i docenti (MOF) sono erogati in modo lineare, nello stesso modo, per tutte le tipologie di scuola: lo stesso al liceo e lo stesso a un istituto come il nostro che ha una complessità enorme. Non è mica normale... Perché qui c'è tanta gente disponibile che lavora in modo gratuito e questo è uno dei punti di forza per noi: quest'anno abbiamo chiesto ai responsabili dei laboratori e ai responsabili delle attività la loro disponibilità gratuita, se poi ci saranno delle risorse gliele daremo, ma al momento è gratuita, e hanno detto tutti di sì. Parlo dei docenti addetti ai laboratori perché sono questi a essere responsabili della struttura. E sono anche loro che si preoccupano, insieme all'assistente tecnico di fare acquisti, ecc. Ogni laboratorio ha un responsabile».

La Dirigente si inserisce nella scia delle ultime parole: «Ma la figura più importante credo che sia quella dei coordinatori, se vogliamo parlare dal punto di vista didattico...».

Continua il Vicepresidente [guardando me]: «Sì. Prima convogliavamo le risorse su di loro. I coordinatori sono un elemento basilare per potere seguire le classi, le problematiche dei ragazzi, i rapporti con le famiglie. In tal modo alla dirigenza arrivano solo i casi più importanti. I coordinatori mediano, altrimenti la Dirigente non può mai seguire tutto. Qui arrivano solo casi problematici molto gravi, diciamo; c'è un filtro indispensabile. Però, sottolineo che si lavora gratuitamente, a proprio rischio e pericolo».

Ancora la Dirigente [è come se fornisse gli *assist* al collaboratore]: «Sì, perché i fondi si riducono sempre».

Vice: «C'è una mala gestione dei fondi. Secondo me i fondi non è che non ci siano. Nel senso che il male della scuola italiana è il fatto che non c'è nessuna selezione nell'assunzione del personale, questa è la cosa più grave, la dequalificazione della scuola italiana. Non è possibile che arrivi in classe a fare lezione gente che non sa né leggere né scrivere, al Nord e al Sud [di nuovo il problema della malaselezione, ma l'ultima affermazione mi sembra un po' forzata e somiglia a un luogo comune]. C'è un mio amico che si è diplomato senza aprire un libro, solo pagando. E poi va a fare docenze in classe. Se fosse un caso, capirei, ma non lo è. Ce ne sono tanti. E allora: un minimo di selezione! C'è gente che non sa neanche accendere un computer [ancora un luogo comune]. Ma tu non puoi mica dire "no, non prendo quello". Prova a dirlo e ti nasce un contenzioso sindacale che non finisce più [la Dirigente annuisce]. E poi questa autonomia è solo responsabilità senza nessun potere. Perché il principio minimo di una dirigenza è quello di potere scegliersi il personale. Se questo è imposto da altri, tu di cosa puoi rispondere? E non puoi neanche dire "questo non lo voglio". Non ha questo potere il Dirigente. Ma se dal Ministero vogliono che ci sia tutta questa responsabilità da parte del Dirigente allora quest'ultimo deve avere il potere per agire.

Ci deve essere selezione: ci mettiamo un attimo a creare una commissione che valuta le candidature. Poi, per l'amor di Dio, ci vuole anche il controllo sui dirigenti. Ci mancherebbe. Però si fa un colloquio: viene il candidato docente e gli si chiede, esagero, "prova a scrivere il tuo nome e cognome" e vediamo se ne ha le facultà. Almeno per le supplenze, dico. Se uno è analfabeta non può tenere corsi, deve andare in prima elementare! Questa è la realtà della scuola italiana. Non so se la Dirigente le ha raccontato alcune situazioni del genere... Noi abbiamo avuto situazioni problematiche: docenti che non riuscivano a relazionarsi ai ragazzi, che si mostravano aggressivi. E tu non puoi mandarlo via il docente in questione, perché c'è la burocrazia, perché ci sono i sindacati! I quali ti dicono: "denuncia pure", quando in realtà il sindacato è pronto a difendere e poi in Italia il sindacato detiene un potere enorme... Capiamoci: non che non serva un sindacato in una società capitalistica, ci deve essere, il problema è che storicamente difendono chi non fa niente. Tu non lavori e vieni difeso, questo succede a scuola. E anche i Dirigenti Scolastici sono vincolati nella loro azione, cosa possono fare: una sanzione disciplinare? Per farla, come può confermarle la Dsga, serve un pacco di carta! Uno diventa scemo per farla: e poi c'è il colloquio con il sindacato. Prima di

licenziare uno è ovvio che andiamo piano, però che ci sia un po' più di flessibilità e molta meno burocrazia».

Dirigente: «Si riesce a far qualcosa ma ci vogliono un'energia e uno sforzo tali che uno si scoraggia» [altro *assist*].

Vice: «Sì, ma quali risultati si raggiungono? Dopo mille sforzi, al massimo il docente prende un'ammonizione scritta e gli arriva un giorno di sospensione. Cosa risolviamo? Per arrivare a questo si perdono giornate intere per mettere giù la documentazione. La Dirigente perché lo ha fatto con la Dsga. Tutta questa fatica per arrivare al risultato di dare il giorno di sospensione. Insomma, ne vale la pena?».

Dirigente: «Uno si demotiva a un certo punto» [alzando le mani, sconcertata].

Vice: «Un altro caso riguarda anche il personale ATA. Ho sentito di bidelli che scrivono lettere d'amore agli studenti. Cioè... Oppure quel caso, verificatosi in un'altra scuola del Nord-Est, di un bidello condannato per molestie che è ancora in mezzo ai ragazzi, perché non può essere sospeso con effetto immediato dal servizio, c'è una procedura così lunga... Se il Dirigente compie una operazione del genere, di sospensione dal servizio, la prima cosa che gli capita è una denuncia per mobbing [respira. Riflette]. Guardi che non le sta parlando un estremista di destra, le sta parlando un estremista di sinistra, che è stato anche iscritto alla Cgil. Ma ora ho capito che sono uno dei mali dell'Italia perché io l'ho vissuto a scuola 'sta roba. Giornate intere perse a discutere con le rappresentanze RSU: discutere se dare dieci euro a uno e dieci euro all'altro; questo era l'oggetto del contendere. Dieci persone chiuse qui ad accapigliarsi per giornate. Cioè: dove viviamo?».

Lungo silenzio in ufficio. I due si guardano. Riprendo la parola e pongo una domanda alla Dirigente: «Se un collaboratore scolastico ha un atteggiamento del genere, come quello accennato dal Vicepresidente, nei confronti dello studente minorenni, può partire un procedimento?».

Dirigente: «Allora, una volta mi è stata inviata una lettera da un genitore con il racconto di un fatto simile. Ho fatto la contestazione, ho convocato la signora-bidella col sindacato e, alla fine di tutto, siamo arrivati a un giorno di sospensione. E io, nel frattempo, ho fatto una denuncia ai carabinieri. So che poi l'indagine è andata avanti, ma non so come si sia conclusa. Ora, non era una cosa gravissima, però...».

Il vicario puntualizza: «Sa, ora ci fanno fare anche la ricerca antipedofilia: dobbiamo cioè chiedere al personale l'autodichiarazione di non essere pedofilo...» [sorriso marcato di tristezza].

Io [incredulo]: «Quindi anche il pedofilo può produrre autocertificazione che non è pedofilo».

Dirigente [con aria rassegnata]: «Esatto...» [ma nel caso in cui fosse stato denunciato, condannato o sotto indagine-processo per atti di pedofilia il Ministero della Giustizia dovrebbe segnalare al MIUR il caso. Mi sembra di capire che Vicepresidente e Dirigente lancino una provocazione, riferendosi a ipotetici soggetti eventualmente attratti dalla pedofilia, con l'obiettivo di puntare il dito sulla mancanza di quella che ritengono come un'adeguata selezione del personale docente e ATA].

Vice [sempre in piedi e sempre più appassionato]: «Ma la scuola è lo specchio del Paese. In Italia creiamo tante norme del genere: lei mi metta per iscritto che è a posto e via... ma questo è l'abc del lavoro! Le aberrazioni che ci sono nella scuola sono tante: ad esempio, il personale ATA al quale il sindacato ha creato l'"intensificazione" dell'orario [forse nota il mio viso che brancola nel buio dopo avere ascoltato tale frase]. Allora, se un bidello che ha tre aule da pulire in una giornata e nelle sue normali sei ore di lavoro, senza che sudi – perché io non ho mai visto nessuno sudare da trent'anni che sono qua: il mio maestro di vita mi diceva sempre "ricordati: prima di iniziare a sudare, fermati" –, ha la possibilità di pulirne un'altra perché magari manca un collega, non lo fa, perché deve essere "incentivato" [scandisce bene il participio], perché è "intensificazione" del suo orario di lavoro. Ma dove siamo? Questo è il contratto sindacale: intensificazione dell'orario di lavoro. Ora, se io ti chiedo di svolgere un lavoro al di fuori delle tue competenze, posso capire che tu abbia a diritto a qualcosa in più, perché svolgi un lavoro più elevato rispetto alle tue qualifiche. Ma se è il tuo lavoro e lo fai durante le tue ore, allora... Ripeto: non voglio che nessuno sudi, però...».

Ecco, in una scuola come questa situazioni del genere possono creare esasperazione. E finora superiamo i deficit grazie alla disponibilità di tanti colleghi che si offrono gratuitamente di lavorare. Ma non è solo questa scuola, è un po' tutta la scuola italiana che si regge su questo e che andrebbe riformata. I docenti, ecc. C'è gente che si impegna e fa e gente che prende lo stipendio mentre altri si fanno il mazzo così» [nutro francamente dubbi sulla presenza di docenti che stiano in classe a leggere il giornale, ma chissà: potrebbe anche essere... Anche qui mi sembrano emergere un po' di luoghi comuni sulla figura del docente scolastico, tuttavia utili a valutare l'autopercezione del Vicepreside sul suo mondo professionale].

Ancora la Dirigente: «Sì, questo è vero perché non c'è proprio il mezzo per potere intervenire».

Vice [con convinzione nelle parole e nel tono di voce]: «Anche in questo caso, poi, il sindacato dice che sono i dirigenti a essere negrieri. Ma io non sono per togliere i diritti ai lavoratori, ma non sono neanche per dare diritti senza doveri. L'immagine della scuola è l'immagine di una struttura ferma, che va avanti solo grazie all'impegno di persone di buona volontà. È ferma, è uccisa dalla burocrazia, è uccisa dalla mancanza di personale qualificato perché non c'è nessuna selezione. Ad esempio: anche nel lavoro dei docenti, non c'è nessun lavoratore al mondo che lavora diciotto ore a settimana, con tre-quattro mesi di ferie, cioè... non può esistere. Lo so di andare contro i miei colleghi. Sì, ci sono insegnanti qualificati, che ci tengono, che si impegnano anche a casa e oltre...».

Interviene la Dirigente [a bilanciare un po' le parole appena risuonate nella stanza]: «E sono tanti. E comunque, a quelli andrebbe fatto un contratto a tempo pieno, trenta-trentasei ore complessive tra lezioni e permanenza in scuola per svolgere anche altre attività. Così non ci sarebbero più problemi: né per quanto riguarda le riunioni, né per quanto riguarda le attività extra, perché resterebbero tutte dentro alle ore previste da contratto» [sul punto, da ricordare le numerose attività formative offerte dalla Scuola: accoglienza; orientamento in entrata, in itinere, in uscita; rapporti scuola-famiglia; recupero, sostegno, approfondimento; prevenzione al disagio e alla dispersione scolastica; valorizzazione dell'identità giovanile, della promozione e del supporto allo sviluppo giovanile; educazione stradale; educazione ambientale; primo soccorso; visite e viaggi di istruzione; stage scuola-lavoro e ricerca-sperimentazione in collaborazione con altri enti; programmazione differenziata per alunni diversamente abili; corsi di formazione tecnico-professionale; unione ex-allievi che segue i neo diplomati nella loro professione].

V.: «Sì, perché oggi, invece, appena ho raggiunto il tot di ore, posso dire di non partecipare più alle riunioni, ecc. Ma perché in tutto il mondo un lavoratore ha cinque settimane di ferie, come un docente, ma di fatto il docente di scuola sta a casa tre mesi. Anche coloro che fanno gli Esami di Stato [beh, questi ultimi lavorano almeno fino alla metà di luglio con retribuzione aggiuntiva]. Sono privilegi questi, cioè... e anche io li ho utilizzati, non dico no... ma il costo più grosso della scuola è proprio il costo del personale. Io non sono dell'avviso che bisogna affamare le persone, anzi, sarei dell'avviso di dare qualcosa in più ai docenti, però un docente deve dedicarsi maggiormente alla scuola. Purtroppo in Italia quest'ultima è sempre stata vista come distribuzione di reddito per moltissime persone...».

D.: «Come un paracadute sociale, questo è vero!».

Vice: «Ecco, questa è la logica. Senza considerare il merito. Allora a questo punto è meglio che chi lavora lavori e agli altri dai un assegno sociale per restare a casa e non muore di fame nessuno. Ma non possiamo dare a tutti lo stesso stipendio e stare lì sul posto di lavoro, come in Cina... I docenti difendono, come è normale, umano, i loro privilegi. I loro diritti acquisiti. Ma cosa vuol dire diritto acquisito? L'unico è la dignità, non altri».

D.: «Be', è ampiamente dimostrato che ormai non esistano più i diritti acquisiti [davvero?]. Ma io punterei il dito sui privilegi che tutto sommato, forse, ci sono...».

Vice [sempre più carico]: «Ecco, io sostengo che noialtri, anche noi che siamo qui [e punta il dito verso di me e verso la Dirigente]... compreso te [il tu è rivolto a me?]... ora non so... noi siamo quelli dalla "pancia piena"».

Io: «No, scusi, in che senso?».

V.: «Nel senso che siamo dei privilegiati. Che non abbiamo problemi per andare a mangiare la pizza sabato sera, per andare al bar con gli amici, per andare a comprarmi un paio di scarpe. Magari non tutti possiamo andare alle Maldive in vacanza. Mentre i giovani non hanno un lavoro e c'è gente che muore di fame. E noi siamo qua, siamo difesi, andiamo in piazza a seguire i sindacati. Io ho stracciato la tessera perché sono un privilegiato. Non posso lamentarmi. E invece i docenti rifiutano di prendersi ore eccedenti. E sono anche pagate, ma rifiutano. Esempio: ti do trenta euro per ora eccedente, che poi magari ti va anche a riempire un buco, perché mi dici di no? Perché abbiamo la pancia piena! Ora le prendo l'orario: sa quanti docenti hanno dato la disponibilità a tenere ore eccedenti: due! Due! Perché siamo talmente privilegiati e ci permettiamo di rifiutare ore eccedenti pagate» [mi mostra il foglio gigante con la progettazione dell'orario e i soli due nomi che hanno fornito la disponibilità alle ore eccedenti. Resto stupito, in effetti, su tale "rifiuto" da parte di quasi tutto il corpo docente. Capisco quando non vi sono incentivi economici, ma se invece i soldi vi sono, perché allora rifiutarsi a tenere qualche ora in più?].

D. [riflessiva]: «Be', sì. Lo siamo in fondo dei privilegiati...».

V.: «Se non cambia il sistema, in Italia, non cambia neanche la scuola. Il personale è la base di ogni cosa. Finché non si interviene su quello la scuola italiana non migliorerà mai. Senza selezione del personale non si va da nessuna parte. Inutile fare tante belle chiacchiere. Con chi non sa aprire un computer non puoi fare la segreteria. E con chi non sa né leggere né scrivere non puoi fare insegnamento. Ci sono tanti bravi insegnanti, ripeto, che si fanno il culo [francesismo], che lavorano, e tanti che non fanno niente. E il Preside ha le mani legate. Il sindacato gli dice "no, ma lei intervenga", ma alla prima letterina che scrivi si presentano in tre qua [indica la stanza]: sindacato, avvocato e... ma chi me lo fa fare una roba del genere».

D.: «Io continuo a farlo. Quando devo lo faccio. Anche se so che è assolutamente inutile. Però faccio partire la procedura. Certo, solo quando ho la documentazione, altrimenti non posso neanche sognarmi di partire con un procedimento...».

V.: «Be', è mortificante. Anche perché noi interveniamo sui casi più eclatanti, ma ce ne sono tanti altri».

Silenzio. Pochi secondi e bussano alla porta. Una collaboratrice con documenti in mano. Il Vicepreside si congeda: «Ho detto tutto», e ritorna nel suo ufficio lasciando nell'aria l'eco delle sue parole. La scena ha un sapore teatrale e a me fa ritornare alla mente una domanda che chiude un haiku giapponese: «È la mia / questa figura di spalle / che se ne va nella pioggia?».

10:15-10:30. Solite firme su molti documenti che le vengono portati, di volta in volta, da collaboratrici-bidelle o membri dell'ufficio didattica e che riguardano gli argomenti più svariati: circolari, autorizzazione progetti, autorizzazione pagamenti, inviti, attestazioni, certificazioni, ecc.

10:35. Entra una docente di matematica per parlarle di un problema riguardante uno studente che, appena arrivato in una nuova classe, si ritrova molto indietro nella disciplina perché, negli anni precedenti, non ha svolto la stessa quantità di ore dei suoi attuali compagni. La docente propone alla Dirigente una sorta di "piano di recupero" dedicato al ragazzo, in modo da riportarlo al livello dei suoi compagni. Tuttavia, chiarisce che la situazione è abbastanza complicata, le carenze del ragazzo sono notevoli e il lavoro non sarà facile. La Dirigente ascolta, si mostra molto premurosa, chiarisce che, se da una parte bisogna assolutamente aiutarlo, dall'altra è necessario mostrarsi saggi e attenti anche nei confronti degli altri compagni che non devono avvertire tale cura individuale come un "atteggiamento di favore". Le due dialogano costruttivamente e buttano giù il piano al fine di agire al meglio nei confronti del ragazzo.

10:50. Entra una docente di italiano che la Dirigente abbraccia con affetto ricambiato [mi rendo conto che si conoscono da molto ma, evidentemente, non si vedevano da un po']. Le parla di uno

studente spesso assente. La Dirigente controlla quello che mi appare come il registro delle presenze. Quindi, convoca una collaboratrice: «Qui bisogna fare una letterina indirizzata ai genitori di questo studente, informandoli che, alla data odierna, ha già effettuato un tale numero di assenze che potrebbe pregiudicare il prosieguo dell'anno scolastico, considerando che il numero di assenze previste è...». La docente ascolta e interviene sul calcolo, la collaboratrice prende nota.

Poi la docente propone una gita a Milano per le mostre di Van Gogh e Chagall e la Dirigente si mostra molto disponibile e interessata al progetto.

14:45. La Dirigente incontra la giornalista con cui aveva preso appuntamento telefonico qualche giorno prima. Domande sulla scuola, anni di dirigenza, indirizzi attivati. La Preside la riceve con calore ed entusiasmo, arriva anche la collaboratrice con le solite tazzine di ceramiche: prendiamo così il caffè tutti insieme: io, Dirigente, Dsga e giornalista. Nel mentre, la Preside trova il tempo di scrivere una email che etichetta come importante rivolta al Ministero, noi chiacchieriamo con la Dsga. Poi inizia un'intervista vera e propria. Appunto frasi e termini: «vendemmia, ettari, novello, processo di imbottigliamento, sinergia scuola-università, premi vinti, collaborazione degli studenti nel processo produttivo, realtà territoriale».

Dopo una chiacchierata di una ventina di minuti, la Dirigente invita la giornalista a un breve tour guidato della struttura principale della scuola, per poi andare a visitare la cantina. Nel tour [lo stesso di cui ero stato protagonista nel mio primo giorno di osservazione], la Dirigente è accompagnata da un bidello [sempre quello del mio primo giorno] prodigo di informazioni nei confronti della giornalista. Nonostante la Dirigente appaia stanca e notevolmente raffreddata, non si abbatte di fronte alla fatica fisica che comporta la visita né delega ad altri il ruolo di Cicerone. Accompagna la giornalista, resta al suo fianco, chiarisce le date principali che hanno segnato la struttura scolastica, risponde alle domande. È presente e in posizione di ascolto.

In cantina la mia sorpresa riguarda il fatto che sia la signora che ci accoglie, sia un ragazzo che lavora vicino a un contenitore in acciaio, non sono operai specializzati, bensì collaboratori scolastici. Bidelli. La giornalista sembra non sorprendersi dell'informazione ricevuta, è più interessata alla tipologia dei vini prodotti e al processo di vinificazione, mentre io noto ancora una volta l'evidente violazione del fondante principio burocratico weberiano dell'uomo giusto al posto giusto. In un dialogo con la Dirigente, vengo informato che, per legge, i bidelli che si occupano della cantina devono possedere soltanto quel determinato titolo-diploma di qualifica che li ammette alle graduatorie specifiche (per cantine, aziende agricole, fattorie, ecc.) ma in realtà sono proprio come tutti gli altri bidelli delle scuole italiane: quelli che ti accolgono all'ingresso della scuola, che aprono e chiudono le aule o che sorvegliano i corridoi. Nel senso che può essere "preso" dalla graduatoria un collaboratore scolastico che fino a quel momento svolgeva il ruolo di usciere in un'altra scuola (a patto che detenga il diploma di qualifica di cui sopra). Arrivato in una scuola complessa, potrebbe però essere assegnato alla cantina e dovrà adeguarsi alla situazione. O meglio, come dice la Dirigente: «... si spera che si adegui. La verità è che deve andarti bene. Se dalla graduatoria peschi persone giovani, è già una fortuna, perché potrebbero essere più "malleabili", con voglia di apprendere e imparare ruoli nuovi. È il caso di quel ragazzo che ha visto: da subito si è posto con voglia di apprendere e adesso è da diverso tempo che si occupa della cantina. Pensi che, fino a qualche anno fa, il professore che monitorava tutto il processo di produzione in cantina – vinificazione, macerazione, imbottigliamento – mi chiedeva di non inviargli nessuno, per carità, terrorizzato da chi potesse capitargli dalla famigerata graduatoria e provvedeva a lavarsi da solo persino le botti!» [Docenti che rifiutano aiuti manuali terrorizzati da eventuali (probabili?) mancanze di competenza...].

Venerdì 31 ottobre 2014

8:15. Oggi è previsto un convegno nell'aula magna della scuola, alle ore 10, sulla storia dei fondatori dell'Istituto. La Dirigente è elegantissima e discute con due docenti – anche loro in abito – che scoprirò essere i relatori dell'evento, nonché con una professoressa più giovane, che ricopre il ruolo di moderatrice. Quest'ultima, in particolare, appare alquanto emozionata e in difficoltà per il compito che le è stato assegnato. La Dirigente prende in mano la situazione e la tranquillizza con sorrisi e parole confortanti: «Vedrà che tutto andrà bene, e poi, noi siamo al suo fianco». Gli altri due docenti appaiono ben più navigati in situazioni del genere e non mostrano il minimo segno di emozione.

Improvvisamente, la porta si apre e appare una ragazza, una studentessa, con zaino in spalla e sorriso stampato sul volto. Ingenua nell'utilizzo delle forme di comunicazione istituzionali, incurante delle persone presenti in ufficio, si rivolge alla Dirigente come se niente fosse: «Buongiorno Preside, dovrei parlarle un attimo [grande sorriso]».

La Dirigente, comprensiva: «Buongiorno, lei è?» [Ricambia il sorriso].

Studentessa: «Sono...» [sorriso sempre stampato].

Dirigente: «Classe?».

Stud.: «II Z».

Dirigente: «Mi dà un attimo? Può aspettare fuori?» [Tono di voce molto conciliante e sorriso mantenuto].

Stud.: «Certo, certo...» [esce con soddisfazione].

La Dirigente continua a discutere con i suoi ospiti, come se niente fosse accaduto e, due minuti dopo, esce per dialogare con la ragazza [notevole la sua apertura nei confronti di una richiesta del genere, anche in una giornata “complicata” come quella odierna, in cui un importante evento incombe].

9:15. I dialoganti in Presidenza trovano l'accordo sui turni di parola e sulla durata degli interventi. Si salutano dandosi appuntamento tra trenta minuti in aula magna. La Dirigente appare ai miei occhi molto presa dall'evento: effettua un paio di telefonate, si reca personalmente sul luogo per controllare che tutto sia a posto, convoca la collaboratrice della portineria per darle delle informazioni sull'ingresso degli invitati, fa un rapido passaggio dalla Dsga (la quale dice chiaramente che non ha tempo per partecipare al convegno perché è alle prese col bilancio), tira fuori da un armadio un libro dalla pregevole rilegatura che racconta la storia della scuola e “ripassa” alcuni avvenimenti storici [interessante lo studio della Dirigente sul libro, il ripasso prima della relazione]: si notano occhi attenti, dita che scorrono sulle righe e che voltano pagine, attenzione ai dettagli [mi sembra che non voglia lasciare nulla al caso].

Poi, improvvisamente, si rivolge a me: «Vede quante cose ci sono da fare. E tutto si tiene in piedi grazie al grande lavoro svolto dai collaboratori, vicario e Dsga *in primis*. Sa, un po' di anni fa sono stata lontana dalla scuola per un po': il Vicepreside fece un lavoro enorme e mandò avanti la scuola. E ora, dal Ministero, vorrebbero eliminare l'esonero: ma si rendono conto? Il Vicepreside svolge un lavoro notevole, come si può pensare di caricarlo anche delle lezioni in classe? [Pausa e silenzio. Sorriso]. Ha visto la ragazza di prima? Vede, credo che la disponibilità, nei confronti dei ragazzi soprattutto, sia fondamentale. Quando tornai a scuola, dopo i mesi di malattia, diciamo così, trovai un lenzuolo lunghissimo all'ingresso della scuola con sopra scritto “Bentornata Dirigente”: lo avevano fatto i ragazzi. Ancora adesso mi vengono i brividi al pensiero. Loro sono l'anima della scuola».

3. Sud Ovest. Calabria. Liceo scientifico (Area urbana cosentina)

Lunedì 23 febbraio 2015. Ore 8:15.

Umidità.

Mi aspettavo profumo di ginestra, qui, in un territorio incastonato tra appennino della Sila e mar Tirreno. Mi ritrovo colate di cemento equilibrate da centri storici dalla bellezza inenarrabile. Aspra Calabria, mi viene in mente Giorgio Bocca.

Il nostro primo appuntamento è fissato per le ore 8:15 in Presidenza. Conosco il luogo: due mesi prima ci eravamo incontrati lì per discutere della ricerca.

Cortile antistante la struttura: vuoto. I ragazzi sono già tutti dentro. Apro a fatica un pezzo di portone, entro nel corridoio. Una bidella mi rivolge uno sguardo torvo. Mi presento, le dico che ho appuntamento col Dirigente. Non parla, muove soltanto il mento, in maniera quasi impercettibile, per indicarmi la strada.

Porta spalancata e ufficio illuminato. Mi accoglie con sorriso leale, vestito elegante e decisamente euforico per l'inizio della ricerca che lo vede protagonista. Subito mi mostra la nuova disposizione dell'arredamento nel suo ufficio: «Vedi, abbiamo cambiato disposizione rispetto a quando ci incontrammo per la prima volta due mesi fa, ricordi?» [L'utilizzo del tu da parte sua è immediato, tra qualche ora mi dirà, quasi scusandosi, che gli è venuto spontaneo perché potrei essere suo figlio. D'accordo l'età, ma se fosse una inconscia manifestazione del potere derivatogli dal ruolo e dall'età? E invece era sincero, come l'osservazione mi dimostrerà]. Poi, mostrandomi una poltroncina con molti anni alle spalle: «Ecco, quella è per te: l'ho fatta mettere apposta affinché tu possa essere comodo nella fase di scrittura-ombra all'interno del mio ufficio» [meglio di così davvero non si poteva iniziare!].

Poi mi propone di battezzare lo *shadowing* prendendoci un caffè. Siamo al Sud, fuori il termometro segna quindici gradi e mi sembra una proposta da non lasciarsi scappare: sarà uno dei riti meridiani che scandirà l'intera settimana.

8:45. Il bar della scuola è situato al piano di sotto. Per arrivarci, bisogna passare dalla sala docenti, praticamente vuota, vi è soltanto una professoressa e il Preside la invita a unirsi a noi. Scendiamo due rampe di scale ed eccoci nella sala adibita a bar: è decisamente grande, vi trova posto anche un lungo tavolo con panche per sedersi. Il bancone del bar è piccolo ma accogliente. Il ragazzo che lavora lì sorride e ci prepara tre caffè. A me arriva espresso, gli altri due sono macchiati: evidentemente conosce i gusti del Preside e anche della docente. Su quest'ultima, scopro che è in pensione ma che svolge "attività di volontariato": insegna senza retribuzione per una forma di "affetto" nei confronti della scuola dove per molti anni ha esercitato la professione. Il Preside mi chiarisce che «i professori volontari possono rivelarsi una grande risorsa, per competenza e attaccamento alla scuola. Qui ne abbiamo tre in tutto» [ancora dobbiamo partire e già vengo preso in contropiede: il mio stupore riguarda il fatto che mi trovo di fronte al fenomeno, sempre più diffuso negli ultimi mesi, dei cosiddetti "professori pensionati volontari" che ritornano alla presenza attiva nella scuola. Questi rappresentano una questione molto controversa perché crea schieramenti contrapposti tra professori in pensione con ancora voglia di spendersi e insegnare e l'esercito di docenti precari che, in tal modo, potrebbero non essere chiamati per una supplenza. Eppure, i continui tagli dei fondi spingono verso l'adozione della soluzione del richiamo dei volontari pensionati (cfr. Sasso 2014). Certo, se vogliamo utilizzare termini tecnici dovremmo dire che si ricorre al ritorno dei docenti pensionati per migliorare l'offerta formativa dell'Istituto attraverso attività didattiche integrative e/o collegate al territorio, e per consentire alle persone l'espressione di responsabilità sociale e civile. E che per attività di volontariato si intende quella prestata in modo spontaneo e gratuito in una logica di complementarietà e non di sostituzione dei dipendenti

pubblici. In effetti, come il Preside mi chiarirà il giorno dopo, tali docenti volontari vengono utilizzati, e possono essere utilizzati, esclusivamente per attività laboratoriali o di integrazione alla didattica, ma certo non possono restare da soli in aula a impartire una lezione. Ma, mi chiedo, tale figura è normata? La risposta è no: provvede a colmare tale lacuna, parzialmente, il regolamento di istituto che, chiaramente, varia da struttura a struttura]. Dopo aver gustato il caffè si ritorna in ufficio.

La Presidenza è una stanza rettangolare abbastanza grande, che mi ricorda un arredamento anni Settanta, se non fosse per la presenza di prodotti tecnologici del Ventunesimo secolo e per una scrivania e tre armadi a scaffale decisamente nuovi. Noto le due “solite” bandiere – dell’Italia e dell’Unione Europea site dietro la poltrona del Preside –, una cassaforte, due mobili bassi chiusi a chiave, un alto mobile a vetri contenente un numero notevole di coppe, targhe e premi che riguardano soprattutto competizioni sportive, un climatizzatore (impolverato: ma la sua presenza è sintomo del clima torrido che da queste parti si inizia a respirare già in giugno), uno stanzino con bagno personale (che utilizzerò anche io) e alcuni video registratori e schermi che riproducono le immagini riprese in diretta da ben 20 telecamere di sicurezza montate sia all’esterno che all’interno della scuola [il punto mi incuriosisce molto perché non ho visto niente di simile nelle altre scuole. Il Dirigente mi dice che ha ereditato tale sistema di sicurezza dal collega che lo ha preceduto. Fu installato a seguito di furti verificatisi all’interno della struttura scolastica nonché di atti di violenza fisica tra studenti, ma non può essere più chiaro in merito in quanto non era presente. Poi mi informa sul fatto che tale videoripresa non è normata in quanto il regolamento della privacy tutela il singolo individuo: per questo motivo, le registrazioni possono essere utilizzate esclusivamente per uso interno ed è vietata qualsiasi diffusione, hanno una durata massima di 48 ore e poi si autoeliminano. Va da sé che, nel caso di una indagine della magistratura, le riprese possono essere richieste e utilizzate dagli inquirenti].

In un lato della stanza fa la sua apparizione uno schermo gigante (touch screen) dotato di collegamento a internet, ma che al momento riproduce, in alternanza, o la foto dello sfondo del desktop, che immortalava il Preside in compagnia di un noto studioso durante la recente presenza di quest’ultimo nella scuola, oppure delle approfondite previsioni del tempo (temperature previste, venti, umidità: al momento rovesci sparsi, massima 15° minima 7° e umidità alle stelle: 90%). Sulle pareti è tutto un fiorire di attestati di merito: da collaborazioni con scuole straniere a numerosissimi premi teatrali.

9:00. Il Dirigente si rivela alquanto tecnologizzato: utilizza un tablet dove sono riportati gli appuntamenti della giornata e mi mette a conoscenza di alcuni impegni che caratterizzeranno il corso della sua mattinata.

In ufficio resterà per tutta la giornata un assistente tecnico che aiuterà il Preside nella compilazione di documenti alla postazione pc. Sarà sempre il Dirigente a scrivere, mentre l’assistente farà di conto, detterà alcune parti, oppure farà la spola con la segreteria per verificare altri documenti (questo lavoro, a fasi alterne a causa degli altri impegni e delle sopraggiunte interruzioni, andrà avanti fino alle ore 13).

9:27. Entra una docente, trafelata, per firmare un documento.

Dirigente: «C’erano degli errori di battitura, ho modificato».

Docente: «Nessun problema Preside».

Dirigente: «Firma pure allora» [anche in questo caso dà del tu alla docente, tuttavia si rivelerà camaleontico nell’utilizzo dei vari registri linguistici].

Nei confronti di questa docente e con tutte le altre persone che incontreremo nella giornata il Preside mi presenta come professore dell’Università di Torino, senza fare mai riferimento alla Fondazione Agnelli. Ma, a differenza delle scuole del Nord, in questa prima giornata la mia presenza

non sembra destare particolare attenzione o curiosità tanto che nessuna tra le persone incontrate si ferma a parlare con me.

9:31. Entra una signora, che scoprirò poi essere la Dsga, e affianca il Preside che siede alla postazione pc per compilare e stampare un documento. La Dsga focalizza il documento e coadiuva il Dirigente nella compilazione.

Annoto alcune frasi: «Questa è la circolare del 12/11, Preside».

D.: «Me le lasci qui, devo controllarle...» [sguardo fisso sullo schermo del pc].

Ma la Dsga continua: «Questa è la 11111 del 12/11/2014... la 234567 del 18/11/2014... la 567890 del 16/12/2014...».

D.: «Perfetto».

Dsga: «Invece dovete dirmi quando è stato adottato il POF, il numero della delibera...».

D.: «Glielo mando per Michelino⁴³...».

La Dsga esce [noto un rapporto cordiale tra i due, ma non così empatico o quasi amicale come si era verificato nelle altre scuole osservate. Potrebbe essere la differenza di sesso a creare ostacoli nella “complicità” tra i due? Inoltre, i due uffici non sono comunicanti, a differenza di quanto osservato nelle altre osservazioni. Infine, il Dirigente non mi presenta immediatamente la Dsga, ma lo farà solo a metà mattinata, conducendomi tra l’altro nell’ufficio di quest’ultima con cui avrò una lunga e cordiale chiacchierata sulla mia ricerca].

Da tenere presente che la porta della Presidenza è sempre aperta il che consente a chiunque transita di gettare uno sguardo all’interno ma anche al Preside, di conseguenza, di osservare i passanti e ascoltare eventuali discorsi ad alta voce pronunciati nel corridoio antistante al suo ufficio. Per quanto la porta sia dotata di campanello e apertura elettronica, il Preside ci tiene a non utilizzarli (come mi chiarirà in seguito).

10:35. Nei suoi continui movimenti tra scrivania e postazione pc, situati l’una di fronte all’altra, il Preside trova il tempo per accarezzare i tre alti armadi che, a vista d’occhio, si notano nuovi: «Vedi, hai notato? Questi non c’erano la prima volta che ci siamo visti. Sono mobili nuovi, acquistati con quello che era rimasto di un fondo destinato alle spese per le supplenze del personale. Mi spiego meglio. Poiché era avanzato qualcosa e non poteva essere utilizzato, è stato liberato dal vincolo che aveva e una parte è stata utilizzata per ammodernare i mobili che erano degli anni Sessanta» [emerge il problema dell’arredamento della scuola: il Preside quest’anno ha utilizzato 1.500 euro dal fondo della scuola per acquistare sedie e banchi perché la Provincia non poteva farlo. Penso a quella scuola dell’Abruzzo, omologata per 300 studenti ma che ne contiene 700 (Gubbini 2015). Questo problema può essere gestito dal Dirigente tramite sue iniziative personali. Ad esempio: è il Preside stesso che cerca di fornire un qualche arredamento al suo ufficio, altrimenti spera di ereditarne uno adeguato da chi lo ha preceduto. Mi domando: al Dirigente non dovrebbe essere fornita una struttura (ambientale, materiale) funzionale in cui lavorare? Allo stesso modo del politico di professione che può usufruire di un ufficio attrezzato secondo la sua volontà oltre ai servizi offerti dai suoi collaboratori facenti parte dello staff (Iaccarino, Cerulo 2011; Cerulo 2009)].

10:45. Entra un’assistente di segreteria (con gli occhiali sulla testa) che gli chiede lumi su una richiesta di pagelle avanzata da un privatista [ha gli occhi di fuori].

D.: «Ma non si può fare...».

Assistente: «Sì Preside, perché il ragazzo vive ad Assisi e il padre ce lo chiede come forma di cortesia» [si tocca le astine degli occhiali nervosamente].

⁴³ Michelino è il nome di fantasia che ho attribuito al collaboratore scolastico spesso presente in Presidenza e sorta di braccio destro del Preside.

D. [che ora ha compreso la questione e già perdonato l'assistente per il linguaggio provvisorio precedentemente utilizzato]: «Se è una questione di cortesia e il ragazzo vive lontano, la situazione cambia e possiamo utilizzare un altro atteggiamento. È un caso speciale però. Se lo ricordi» [si rimette a lavorare al pc]. L'assistente esce soddisfatta.

10:50. Arrivano due rappresentanti di una ditta edile per parlare di alcuni lavori di ristrutturazione che riguarderanno la scuola. Rientrano in un progetto "asse strutturale" di cui possono usufruire le regioni del Sud, finanziato con Fondi Europei gestito dalla Provincia che prevede lavori di ristrutturazione-ammodernamento.

I due, sui quarantacinque anni, restano seduti mentre il Dirigente si alterna tra postazione pc per stampare i documenti necessari e scrivania.

D.: «Questi sono i dati modificati».

Ingegnere: «Sostanzialmente nel contratto non vengono citati, ma loro hanno un modello predisposto... ma col Ministero ne abbiamo fatto già qualcuno, non scuola ma PON sicurezza».

D.: «Io ho avuto come modello quello sottoscritto dall'altro istituto...».

Ing.: «Noi abbiamo fatto un PON sicurezza ed è così, vogliono questo modello...» [ma non si tratta di una contrapposizione tra visioni opposte bensì di un dialogo alquanto costruttivo, entrambe le parti sono concordi sui modelli da presentare, tanto che la conversazione dura poco].

D.: «E visto che vogliono questo, noi gli diamo questo».

Quindi il Dirigente stampa il modello compilato ma ci sono problemi inerenti a qualcosa che non capisco. Il Preside cerca telefonicamente un ingegnere dell'ufficio provinciale che risulta però non raggiungibile, i due rappresentanti della ditta attendono pazienti con il viso di chi è abituato a trovarsi in situazioni del genere.

Poi, la situazione si sblocca. Il Preside afferma che in settimana trasferirà i ragazzi in altre aule e quindi già da lunedì possono iniziare i lavori.

D.: «Dove parcheggiate i mezzi?».

Ing.: «Noi entriamo da quel cancello di lato, così poi rimarrà chiuso. Se ci date le chiavi...».

D.: «Sì, allora vi faccio preparare le chiavi e poi diramo un comunicato per avvisare docenti e studenti dell'impossibilità di utilizzare parcheggio e cancello...».

Quindi esce per risolvere la questione delle chiavi, ma subito fuori la porta incontra una mamma che gli confessa, nel corridoio, problemi finanziari che attanagliano la famiglia: «Preside, mi scusi molto se la disturbo ma abbiamo grandi problemi economici, mio marito è in cassa integrazione, non ce la facciamo a pagare la rata...».

D. [con viso predisposto alla comprensione e tono di voce conciliante]: «Capisco, capisco bene, ma veda se riesce almeno a pagare la parte che riguarda i costi vivi, quelli che abbiamo anticipato come scuola».

Mamma: «Ho un po' di tempo per farlo?» [Con occhi partecipi ma non tremanti. La dignità è manifesta].

D.: «Un mese, un mese e mezzo».

Mamma: «Grazie mille, Preside. Grazie mille. Davvero» [il Preside la guarda negli occhi, sembra partecipare alla sofferenza mista a gratitudine espressa dalla mamma. Poi rientra in ufficio con nuovi documenti e si siede di fronte ai due ingegneri].

Ing.: «Allora in questa settimana possiamo fare la consegna, dobbiamo avvisare il responsabile alla sicurezza».

D.: «Sì, l'ho avvisato di inserire un'appendice al contratto che riguarda l'assicurazione...».

Ing.: «Queste assicurazioni ci stanno creando un sacco di problemi. Ma quindi non avete firmato il contratto con quelli della sicurezza?».

D.: «No, lo avevo inviato ma me lo hanno rimandato indietro perché bisogna inserire una fideiussione [secondo normativa sugli appalti pubblici. Che il Dirigente non ne sia a conoscenza

evidenzia una mancanza d'informazione e, forse, di formazione]. Ecco, vi passo i documenti mano mano che li pinzo. Potete firmare soltanto l'ultima pagina. Poi devo inserire sul sito la costituzione dell'atto con la firma del notaio che scannerizzerò. Infine devo emanare la comunicazione ufficiale con i nomi dei progettisti e dei direttori dei lavori».

La conversazione ruota su questioni burocratiche-amministrative inerenti a fatture, certificati, moduli, e via dicendo [mi domando: ma perché non se ne occupa il Dsga? Il Preside me lo spiegherà in seguito].

10:55. All'uscita degli ingegneri mi parla della "card", una tessera fornita ai ragazzi per utilizzare due fotocopiatrici (circa cento copie all'anno per studente). Sorge il problema del contributo volontario (cinquanta euro in media), con il quale però si pagano anche le spese vive per la scuola (assicurazione, libretto di giustificazioni, ecc.), che spesso la scuola deve anticipare perché le famiglie effettuano i pagamenti senza scadenza, durante tutto l'anno, addirittura qualcuna arriva all'anno successivo [la questione del "contributo volontario" è spinosa: si rimanda all'ultimo capitolo per un'analisi approfondita].

Gli squilla il telefono ed è l'ingegnere che cercava prima. Breve dialogo.

Poi, rivolto a me, continua il discorso sul cosiddetto "contributo volontario": «Prima pagavano tutti, adesso, da quando il Ministro ha chiarito e insistito sull'assoluta volontarietà del contributo, diverse famiglie ritengono di non doverlo versare. Allora io chiedo alle famiglie che non vogliono versarlo o che si trovano in difficoltà di pagare almeno le spese vive».

11:30. Mentre il Preside lavora alla postazione pc, entra la Dsga e si accomoda al mio fianco. Noto che ha voglia di parlare. Capisco che si tratta di uno sfogo. Si siede e si lamenta per la situazione degli assistenti amministrativi: «Non vi è formazione del personale ma solo autoformazione. Dovrebbero esserci dei corsi di formazione altamente qualificati: sia teorici che pratici. E invece non sai chi ti può capitare come assistente. E poi vi sono i litigi tra le categorie. Ad esempio [rivolta a me, il Preside si alterna tra scrivania e postazione pc], lei sa che vi è differenza tra membri del personale ATA e cosiddetti lavoratori socialmente utili LSU? Allora, intorno all'anno 2000 questi ex lavoratori socialmente utili lavoravano nei licei e negli istituti tecnici perché dipendenti dagli enti locali ed erano a supporto dei collaboratori scolastici. Quando siamo passati dagli enti locali allo Stato, invece di procedere a una stabilizzazione di questi lavoratori hanno creato per loro delle cooperative o imprese di pulizie, il cui costo non era il costo del singolo lavoratore dipendente statale ma era molto più complicato: sul costo del lavoratore singolo si aggiungeva quello delle altre agenzie locali che gestivano il tutto: è una confusione, lo so [in effetti prendo appunti in maniera automatica ma non capisco nulla].

Questi LSU possono essere impegnati nei lavori di pulizia o decoro delle scuole (al di fuori da orari didattici), ma non possono ricoprire ruoli di vigilanza come invece fanno gli altri collaboratori scolastici. Ora, è stato provato, con costi alla mano, che questa convenzione Stato-cooperative-agenzie locali costa di più rispetto a quelli che si sosterebbero con un'impresa privata. Potevamo quindi risparmiare come Stato e stabilizzare questi lavoratori [bisogna tenere presente che gli LSU erano a carico di imprese private poi fallite o chiuse e sono stati assorbiti dagli enti locali. Però, la presenza di un LSU nell'organico della scuola vale, in termini quantitativi, quanto un collaboratore scolastico ATA, con la differenza che gli LSU non possono svolgere attività di vigilanza. Emerge in questo discorso un altro livello di governo (quello regionale) che si aggiunge a quello centrale (MIUR) e locale (Ufficio Scolastico Provinciale o Articolazione Territoriale). Mi sembra che sia il Dirigente sia i Dsga lamentino quella che definirei una "balcanizzazione" di ambiti di competenza governativi nelle pratiche amministrative e burocratiche, la quale crea farraginosità e ostacoli alla loro attività quotidiana]. E poi c'è il problema del carico amministrativo-burocratico: se esistesse una banca dati unica allora tutto sarebbe più semplice [è quanto previsto dalla riforma "La Buona

Scuola”: staremo a vedere]. Io scuola stipulo un contratto con la ditta X con Iva, imponibile fiscale, ecc. e tutto viene caricato in una banca dati unica dove gli uffici ministeriali possono controllare e ottenere le informazioni necessarie. Invece, oggi, ogni sistema è isolato. Mi chiedo: se si tratta di dati e informazioni che hanno già, perché andare a compilare, ogni volta, sempre nuovi moduli? Oggi ho impiegato due ore per una questione dell’INVALSI per caricare dati che gli uffici ministeriali già possiedono. Ripeto: servirebbe una banca dati unica» [scandisce le ultime parole e le accompagna col movimento del dito indice].

Poi apre il capitolo dedicato agli acquisti e, proprio come le sue omologhe del Piemonte e del Veneto, sottolinea le complessità legate al MePa e alla CONSIP: «E poi dobbiamo controllare INAIL, INPS, Iva ed Equitalia. Nel momento in cui l’azienda per l’acquisto mi risponde, devo verificare che essa sia in regola con il DURC ma questo, come documento, dura 120 giorni e io, teoricamente, all’atto del pagamento, dovrei chiedere di nuovo il medesimo documento. Ma per averlo passa molto tempo e quindi lavoriamo con il silenzio assenso perché io scuola sono costretta a pagare entro 30 giorni dall’emissione della fattura. Pensi che quando è uscito il CIG si impiegava un’intera giornata per chiederne uno. Le racconto questo aneddoto: abbiamo seguito un corso di formazione a Napoli con gli estensori della legge, un ingegnere e un architetto che avevano creato la piattaforma. Ci siamo ritrovati in dieci a pranzo con questi estensori della legge e abbiamo mostrato loro le grandi difficoltà che avevamo a gestire le pratiche. Ci promisero che avrebbero semplificato la procedura. Tanto è vero che, nell’arco di pochi mesi, uscì il CIG semplificato. Ecco, il punto è che quando fanno qualcosa dovrebbero avvalersi della consulenza di tecnici, ossia di persone come noi che lavorano quotidianamente sul campo: le persone che effettivamente operano nelle scuole e vedono materialmente il lavoro che si svolge ogni giorno [la Dsga è un fiume in piena, approfitta della mia presenza per sfogarsi senza paura, mentre il Preside resta in disparte impegnato alla postazione pc]. C’è una mancanza assoluta di chiarezza da parte del Ministero. Il Ministero non dice niente. Niente di niente. Siamo noi Dsga che dobbiamo andare a cercare, a lavorare sulle parole e sulle leggi. L’attività che abbiamo da compiere è inimmaginabile, neanche se tu restassi un mese riuscirei a spiegarti tutte le fitte trame nelle quali siamo immersi [è tale l’emotività del discorso che passa al tu]. La scuola è la pubblica amministrazione più difficile perché si compensa in un unico ufficio. [Sono esausto, è un fiume in piena e faccio fatica a starle dietro con gli appunti]. E poi, i docenti. I docenti non collaborano, bisogna dirlo. Ad esempio, durante l’ora di laboratorio informatico alcuni studenti rubano strumentazione hardware interna al computer. Ciò significa che hanno dovuto smontare la macchina! E il docente? Cosa faceva? Poi sono bravi a venire qui dal Preside a lamentarsi per i comportamenti degli alunni, come se loro non potessero farci nulla...». L’ufficio del Preside che ci ospita si è trasformato in una specie di salotto: io e la Dsga siamo seduti di fronte alla scrivania, lui è alla postazione pc per compilare moduli coadiuvato da Michelino, nel frattempo altri due collaboratori scolastici entrano in ufficio per informare il Preside su telefonate o altro e per chiedergli firme su documenti. Nel giro di due ore, dalle 11 alle 13, entrano anche alcuni docenti che informano il Dirigente sul prosieguo di determinate attività didattiche, nonché un paio di genitori di studenti privatisti. Un porto di mare.

13:10. Arriva uno studente, rappresentante di istituto, che chiede al Dirigente dove potere tenere il torneo di calcio scolastico annuale visto che gli spazi sportivi saranno occupati per ristrutturazione. Non dà tempo al Preside di rispondere e propone di informarsi su altre strutture presenti in città disposte a ospitare l’evento.

D.: «In questo caso – chiarisce il Preside – la scuola non entra nell’organizzazione perché fuori dallo spazio scolastico» [il ragazzo acconsente].

D.: «Per quell’incontro che avete proposto con i rappresentanti delle altre scuole, da tenersi in maggio, per me va bene, portatemi una richiesta ufficiale con un numero orientativo di presenti così posso anche prenotarvi la sala». Il ragazzo saluta e va via soddisfatto. Lo stesso Preside sorride. Si

percepisce un clima rilassato e di collaborazione. Anche il fatto di tenere la porta aperta e ricevere praticamente tutti mi sembra favorire una serenità nelle interazioni: «È da quando sono Preside che ho stabilito la regola della porta aperta e non la cambierò certo adesso che sono a fine carriera» e mi rivolge un sorriso convinto. Ecco ritornare l'ascolto attivo già verificato con le sue omologhe del Nord, tuttavia qui siamo a un livello ancora più avanzato: a differenza delle colleghe, la porta è davvero spalancata, può entrare chiunque e parlargli, sottoporgli domande, proposte, lamentele, informazioni. Mi sembra un esempio di condivisione della gestione scolastica, di dirigenza aperta che crea un clima collaborativo e abbastanza rilassato. Non mi sembra che il Dirigente perda autorità con questo comportamento anzi: ne guadagna in termini di simpatia e disponibilità.

Martedì 24 febbraio 2015

8:25. La mattina inizia col sorriso e con la proposta di prendere il caffè al bar della scuola in compagnia della Dsga e di un'assistente amministrativa già incontrata ieri [è la prima volta che un'assistente-collaboratrice viene invitata a condividere una pausa con Preside e Dsga. Una situazione del genere non si è mai verificata nel corso delle precedenti osservazioni]. Arriviamo al solito bar e incontriamo diversi studenti, nonostante siano le 8:30, ossia ora di lezione a tutti gli effetti. È evidente che qualcosa non vada. Il Preside chiede lumi a un ragazzo [mi accorgo che si tratta del rappresentante di istituto ricevuto ieri in ufficio] e questi gli risponde, con aria stralunata: «Eh Preside, ho sbagliato, dovevo entrare alla seconda ora ma non ho capito la comunicazione che è stata diffusa ieri in aula. Forse ero in bagno, boh...».

D.: «Ah, quindi oggi voi dovevate entrare alla seconda ora [il voi è utilizzato per intendere la classe nella sua interezza]. Ma come hai fatto a non capire? E ieri eri presente, sei venuto da me».

Studente: «Sì, sì, c'ero, sono venuto da voi a parlarvi [il voi è rivolto al Preside]. Boh...».

La conversazione si chiude qui, come se il comportamento dello studente non fosse così anormale come appare ai miei occhi. Così ci dirigiamo verso il bancone, raggiungendo le due donne che, nel frattempo, ci hanno preceduti [non posso evitare di riflettere sul fatto che, quando andavo a scuola io, si entrava alla seconda ora esclusivamente per due motivi: 1) alla prima avevi un'interrogazione, non avevi studiato e c'erano ottime probabilità di essere chiamato a relazionare; 2) la sveglia o chi per lei non aveva fatto il suo dovere. In entrambi i casi, entrare alla seconda ora voleva dire presentarsi a scuola munito di giustificazione genitoriale e addobbato con viso contrito e/o affranto per il ritardo maturato e, in un certo senso, aver violato una regola della comunità scolastica. Oggi scopro che entrare alla seconda ora può addirittura essere programmato dalla scuola nel caso in cui la prima ora sia "buca": ossia il docente previsto sia assente e non vi sia nessuno disponibile per sostituirlo. Così come mi spiegherà a breve il Dirigente... Ma quale messaggio passa in questo caso ai ragazzi? Che la scuola italiana non è in grado di trovare un supplente in tempi brevissimi e quindi li legittima a restare a casa a dormire un'ora in più?].

Al bar, il ragazzo che serve mi riconosce. Solito caffè macchiato al Preside ed espresso per me. Gustiamo il caffè e, da questo momento in poi, vengo carpito dalla Dsga che, per un'oretta, mi riapre il suo *cahier des doléances*: «Sa che ora dovrebbe diminuire il numero di personale ATA? La chiamano semplificazione, ma se restano sempre le persone non formate, cosa si risolve? È una complicazione non una semplificazione [identica frase annotata in quel di Torino]. Io dico: tu Ministero dai a me scuola esperti dell'ambito (contabile, finanziario, ecc.) e così si risolve molto [mentre parliamo ritorniamo in zona Presidenza e, una parola dopo l'altra, entriamo nell'ufficio del Dirigente. Quest'ultimo, nel frattempo, si siede alla postazione pc e si occupa del contratto per il progetto di cui si parlava ieri]. E poi il fatto di dover continuamente comunicare gli stessi dati o le stesse informazioni ogni volta che ci vengono richiesti dal Ministero. Un lavoro infinito e ripetitivo che porta via moltissimo tempo. Allora, mi chiedo [e si rivolge al Preside che tuttavia è immerso nello schermo] non sarebbe meglio che creassero una banca dati unica nella quale carichiamo le

informazioni come scuola e loro li scaricano da lì ogni volta che ne hanno bisogno [esattamente le stesse parole di ieri...]. Ecco, vede Preside, lo sto dicendo [e continua a guardare il Dirigente che questa volta gira il volto e ascolta]: la scuola è un ente di formazione sul quale dovrebbero ruotare tutte le attività affinché la formazione vada avanti. Invece si fa tutt'altro: siamo diventati un'azienda».

D.: «Vede, ieri sera, a casa, ho lavorato sui corsi di recupero. Perché non ho mai tempo di occuparmi della didattica qui. Ci sono tantissime altre cose da fare e un carico di responsabilità enorme» [da sottolineare che il Dirigente, con questa frase, si è rivolto a me dandomi stranamente del lei, ma tra di loro – Preside e Dsga – si danno del voi. Poi si parla del sindacato ed entrambi non nascondono fastidio per alcuni atteggiamenti degli RSU che comportano ulteriore macchinosità al sistema scolastico]. Ancora la Dsga: «Il punto è che i sindacalisti devono difendere la categoria, un po' come i politici. Quindi, anche nel caso in cui siano d'accordo su una tale azione, rientra nella loro abitudine corporativa quella di creare discussione o alzare barriere [e qui si arriva al punto che immaginavo]. Pensi al caso del personale che utilizza certificati falsi, come la 104, per scalare graduatorie o ottenere favoritismi immeritati [mi torna subito alla mente il caso dell'assistente del liceo torinese con la 104 rivelatasi poi falsa]. Ora le racconto di un caso che capitò qualche tempo fa. C'era una collaboratrice, un'assistente di segreteria, che presentò certificati perché non poteva lavorare al pc per problemi di vista. Meglio: poteva lavorarci soltanto per un'ora al giorno. Ora, si immagina: tutto il lavoro è sul pc, quindi il computer diventa strumento principale della quotidianità. Va bene, aveva i certificati medici in regola e ce ne siamo fatti una ragione. Un giorno, improvvisamente, presenta domanda per... effettuare gli straordinari! Si rende conto? Non poteva utilizzare il pc, trascorrevano le ore in ufficio senza lavorare sullo strumento, però ha avuto l'ardire di chiedere lo straordinario [mi guarda con gli occhi fuori dalle orbite.]. Sa, le ho risposto, non posso darle gli straordinari perché la sua situazione fisica è precaria, come da certificato, quindi non vorrei mai metterla a rischio...

Ma questo è soltanto un caso tra tanti, il problema sono anche i falsi invalidi e i certificati concessi da medici poco attenti. Sia chiaro: la 104 è sacra, ma per chi ne ha realmente bisogno» [ecco ritornare il problema del rapporto che molti dipendenti statali sembrano istaurare col proprio lavoro: quasi un tentativo di frode ai danni dello Stato, come se non pensassero al proprio lavoro come necessario al buon funzionamento della comunità, come se fossero assenti principi base di educazione civica e di etica pubblica].

Il Dirigente ci raggiunge e si inserisce nel dialogo in modo dirimente. Ex abrupto: «Io ho tre ordini di proposte:

- primo: 18 ore a settimana per singolo docente sono troppo poche: bisognerebbe ampliare il monte ore individuale per supplire a emergenze e problematiche che caratterizzano l'ambito della didattica [la Dsga ascolta con interesse, il Preside mostra il pollice a mo' di segno "1", ossia primo punto].
- Secondo: sdoppiare le dirigenze, perché l'ambito didattico e l'ambito amministrativo devono diventare separati: il Preside si occupa del primo e si assume le sue responsabilità [in effetti, al momento sembra avere ben poco tempo per farlo] e il Dsga del secondo; un po' come avviene in università, con il rettore e i direttori di dipartimento da una parte e i direttori amministrativi dall'altra. Non è possibile che tutte le responsabilità gravino su di noi [ora appare anche il dito indice e disegna così il "2", mentre la Dsga inizia ad annuire con la testa alla proposta del Dirigente e poi accompagna il gesto attraverso un'apertura delle mani a indicare piena approvazione e una sorta di "lo avevo detto io!"]].
- Terzo: non abbiamo a disposizione un ufficio legale per risolvere le decine di contenziosi che possono crearsi nella gestione del personale e degli altri ambiti amministrativi nonché per gestire le responsabilità. Di solito, l'università è dotata di un ufficio legale così come altri enti pubblici» [e chiaramente appare il dito medio ad affiancare gli altri due e disegnare il segno "3". La Dsga a

questo punto proprio non resiste e interviene: «Vogliono la scuola azienda? Bene, che ci dotino delle medesime strutture di cui dispongono le aziende»].

10:00. Il Dirigente mi informa che si va “in esterna”. Deve raggiungere l’ufficio provinciale per incontrare l’ingegnere cercato ieri al telefono e discutere con lui a proposito del progetto di ristrutturazione.

Nel tragitto in auto analizza la situazione critica delle supplenze: «Per legge, posso nominare un supplente soltanto per assenze superiori ai 15 giorni. Capisci bene che, in molti casi, le assenze sono per pochi giorni e spesso improvvise. Come si fa in quel caso? Devo utilizzare i docenti della scuola per coprire l’assenza. Ma soltanto quelli che hanno fornito la propria disponibilità a coprire eventuali ore buco. Sai quali sono i problemi? Molti docenti hanno 18 ore piene e spesso non sono disponibili a fornirne altre di disponibilità (possono arrivare a un massimo di 24 ore di servizio a settimana). Inoltre, è molto difficile che forniscano disponibilità alla supplenza nella prima o nell’ultima ora. Ecco perché stamattina hai visto quei ragazzi al bar e nei corridoi. In quei casi siamo costretti a ricorrere al personale ATA, che può svolgere funzione di vigilanza nei confronti di una classe scoperta. Ma la nostra scuola è molto grande, mille studenti, e i collaboratori scolastici non bastano a presidiarle...» [prendo appunti ma con la mente ritorno all’intervista avuta con il Vicepresidente in Veneto e alle sue parole contro il presunto menefreghismo degli insegnanti nell’offrirsi per coprire ore buco: «Abbiamo la pancia piena!». Allora rigiro la domanda al Preside].

Io: «Scusi, Preside, ma queste ore in più sono pagate?».

D.: «Sì, 35 euro lorde all’ora».

Io: «E allora perché i docenti rifiutano? Sono tutti ricchi?».

D.: «Non è questo, io credo che sia una questione di mentalità. Il docente italiano è abituato alle sue 18 ore, se le tiene strette, e le gestisce in modo tale da soddisfare le sue necessità famigliari (accompagnare figli a scuola, gestione della casa, necessità personali). Insomma, si crea un orario a incastro a inizio anno e di solito non è disposto a modificarlo. Come sostiene anche la Dsga e come penso da quando sono Preside, la soluzione sarebbe una convocazione di tutti i docenti della scuola alle 8:30 di mattina in modo da gestire tutte le necessità di quella giornata a pieno organico. Si entra tutti alle 8:30 e si esce tutti alle 13:30. All’estero, in molti casi, funziona così» [ecco l’esterofilia fare la sua apparizione. Ma lasciando da parte le mie opinioni, è da sottolineare come la vita quotidiana del docente di scuola superiore si configuri per una forte carica di routinizzazione: nelle parole del Preside appare il mondo dato per scontato (professionale) del docente italiano (cfr. Jedlowski 2005), con l’emersione delle sue preferenze inerenti al molto tempo libero a disposizione e con quella che appare forse come una carenza di incentivi a svolgere ore in più alle 18 previste].

10:00. Arriviamo all’ufficio provinciale, si parcheggia l’auto e si va al primo piano dove ad attenderci vi è l’ingegnere. Insieme al Preside iniziano a lavorare, fianco a fianco, di fronte al pc sito sulla scrivania, sulla rimodulazione del piano economico e questioni simili inerenti al progetto che riguarda la ristrutturazione di una parte della scuola. Annoto termini a caso nel corso del lungo dialogo (circa un’ora) che si tiene tra il Dirigente e l’ingegnere coadiuvato, per una trentina di minuti, da altri due colleghi chiamati a supporto: «...rimodulazione del contratto, data di nomina, gara, DURC, oggetto del contratto, sede dell’impresa, cauzione, garanzia fideiussoria, polizza assicurativa, divieto preventivo di cessione...».

Dopo un’ora sembrano avere trovato la quadra, si salutano cordialmente e restano d’accordo di risentirsi via email e telefonicamente con il documento compilato.

Al ritorno in auto mi spiega che sta curando tutto l’iter di questo progetto anche se è complicato, perché lui non detiene alcuna competenza ingegneristica: «A volte siamo costretti a sostituirci a chi dovrebbe svolgere un determinato compito e lo facciamo per il bene della scuola e per il bene degli studenti. Come quello che mi sta accadendo in questi giorni: avendo un progetto di ristrutturazione

della scuola, avendo l'obbligo di concludere i lavori entro il mese di agosto e con l'obbligo di rendicontazione e certificazione spese entro il 31 dicembre, questo mi ha portato a dover chiedere il trasferimento delle classi. Ma se aspetto che sia l'ente locale a contattare il mio collega per chiedergli se ha aule libere, se può prestarmele, ecc. con la lentezza che caratterizza l'ente locale per procedure di questo tipo, finirebbe l'anno scolastico. Allora, per il bene della scuola e degli studenti, noi dirigenti ci sostituiamo a chi dovrebbe portare a termine alcuni compiti proprio per accorciare i tempi. È chiaro che tante volte l'ente locale utilizza i buoni rapporti tra i dirigenti per risolvere problemi come questi: dovrebbe invece essere l'ente locale, che è il proprietario degli stabili, a dover curare il tutto, perché è nel suo interesse che vengano realizzati i lavori e che gli studenti non siano soggetti a limitazioni nelle lezioni.

Anche per questo chiedo aiuto agli ingegneri della Provincia perché, non avendo io le competenze, sono loro che mi guidano e coadiuvano nella stesura di documenti o nell'avanzamento del processo. Le responsabilità ricadono sempre su di me, la questione è complicata. Bisogna prestare molta attenzione... [ma come fa un Preside – mi chiedo – che non ha alcuna competenza in materia ingegneristica, a occuparsi di tale ambito? L'ente locale dovrebbe automaticamente affiancargli un ingegnere – provinciale o simile – che si occupi nello specifico di questo aspetto. Altrimenti intere giornate di lavoro del Preside se ne vanno per studiare da ingegnere].

Arrivati a scuola ci dirigiamo nell'istituto tecnico di fianco: il Preside vorrebbe incontrare il suo omologo per discutere del trasferimento di dieci classi nella struttura adiacente in vista dell'imminente inizio dei lavori ma è impegnato in esami e allora ecco a disposizione la Vicepreside. Dialogo tra i due molto cordiale e veloce, sono d'accordo su tutto: l'istituto ospiterà dieci classi del liceo per tutta la durata dei lavori. Le dieci aule saranno "gestite" da due-tre collaboratori scolastici del liceo che si trasferiranno insieme alle classi.

All'uscita dall'istituto il Dirigente mi spiega che, per mettere in piedi tutto l'ambaradan, ha dovuto scrivere due lettere formali alla Provincia (proprietaria degli stabili) e al Preside dell'istituto di fianco per comunicare il prossimo inizio dei lavori e chiedere l'autorizzazione al trasferimento classi.

Il clima rilassato che sembrava esserci durante il dialogo con la Vicepreside si rivela ingannevole. I problemi sul trasferimento delle classi vi sono ed emergono al ritorno in Presidenza, dove il Dirigente si confronta con Dsga, seconda assistente vicaria (una docente molto attiva che ho conosciuto di sfuggita nella mattinata), un altro docente che intuisco esperto di laboratori e un bidello che dirà una sola parola per tutto l'incontro e si rigirerà tra le mani un gargantuesco mazzo di chiavi.

I cinque discutono in piedi, nella Presidenza, posizionati a cerchio. Il Dirigente chiarisce che la scuola di fianco si offre per ospitare dieci classi. La Dsga fa subito notare come le classi da spostare siano di più e come il personale ATA sia in numero davvero minimo per vigilare: «Preside, se volete riandiamo insieme nell'istituto di fianco per chiedere di ospitare almeno due classi in più e arrivare a dodici» [se l'unione fa la forza...].

D.: «Ma... non so se sia possibile, mi è sembrato di capire che dieci sia il massimo».

Dsga: «E il liceo qui di fianco?».

D.: «Nessuna aula a disposizione. C'è l'esperimento in corso...».

La Dsga, rivolta agli altri partecipanti alla discussione: «Sì, lì la Preside sta lavorando all'americana: non lascia gli studenti in una classe e muove gli insegnanti, bensì il contrario: sono gli studenti a scegliere le aule con la lezione... [sguardi di perplessità attraversano gli occhi di tutti i presenti].

D. [immerso nei suoi pensieri e alla ricerca di una soluzione alternativa]: «I laboratori al piano di sotto?».

Docente: «No Preside, lì non si può, c'è pieno di roba e bisognerebbe ripulire tutto e poi c'è il collegamento con il bar».

Dsga: «Però potremmo utilizzare la parte in fondo dell'ala, quella che non viene toccata dai lavori».

D.: «E i ragazzi da dove entrano?».

Dsga: «Dal cortile interno, dal parcheggio delle auto» [convinta di avere trovato la soluzione].

D.: «No, perché lì apre il secondo cantiere. Il parcheggio non sarà più tale».

Assistente-vicaria: «Ma quanto dureranno questi lavori?».

Dsga: «Un mese».

D.: «Due mesi. E comunque il tutto deve assolutamente essere concluso entro agosto. Ho firmato io i contratti e la responsabilità è tutta sulle mie spalle. Se non rispettiamo i tempi sono io a doverci mettere i cinquecentomila euro e non saprei dove prenderli» [mi sembra ironico, eppure è molto serio nel trasmettere agli ascoltatori il senso dell'urgenza]. Poi, rivolto al docente: «Dobbiamo trasferire gli studenti in questa settimana».

La Dsga [voltandosi di scatto verso il Preside]: «Questa settimana? Ma questo è un grande problema!».

D. [rivolto al docente e all'assistente vicaria, come a voler ignorare la frase appena pronunciata dalla Dsga]: «Domani bisogna organizzarsi».

Docente: «Se utilizzassimo a rotazione l'aula magna?».

Dsga: «Per carità! Chissà come la ridurrebbero».

Docente: «D'accordo, io vado a prendere mio figlio che esce da scuola. A domani» [seguito a ruota dall'assistente vicaria, mentre il bidello osserva tutti e nessuno, perso in chissà quali pensieri dato che non suggerirà nessuna proposta].

La Dsga si avvicina al Dirigente e lo incalza: «Preside, domani è anche il caso che andiate nelle classi a sollecitare il pagamento del contributo. Dovete andarci voi perché altrimenti i ragazzi ignorano il messaggio».

Io: «Questione di autorevolezza. E autorità» [mi è scappata, non volevo intromettermi].

D. e Dsga all'unisono: «No, no, è proprio una questione di autorità».

D.: «Dovrò andare in diverse classi, la questione è molto importante [gira intorno alla scrivania come a raccogliere le idee e decidere il da farsi]. D'accordo: domani vedremo [che suona come un commiato alla Dsga che esce].

12:30. Rientra la professoressa che svolge il ruolo di secondo vicario: «C'è una mamma che la sta aspettando, Preside, la aspetta da trenta minuti... è la mamma di... ora vedrà» [preoccupazione manifesta che le dipinge il volto. Nel corso della settimana di osservazione, la docente in questione sarà l'unica a utilizzare sempre il lei nel rapportarsi al Preside].

Il Dirigente sembra confuso: sia per la velocità con cui la vicaria gli ha parlato sia perché, evidentemente, era ancora con la mente al tentativo di capire chi fosse questa mamma in attesa. Esce. La cerca. La trova seduta su un divano di fronte alla Vicepresidenza: «Buongiorno, aspetta me?» [Con cordialità].

Mamma: «Sì, Preside. Avevamo appuntamento oggi, ricorda?» [Aggressiva la signora! Si alza].

D.: «In realtà no, perché non ho segnato nulla sulla mia agenda» [sorriso].

Mamma: «Io ho preso questo appuntamento da più di una settimana. E sono qui da mezz'ora» [appare polemica anche attraverso un viso decisamente corruciato].

D.: «Mi scuso, ma oggi ho avuto degli impegni fuori sede. Ma comunque non c'è nessun problema: entri pure, venga» [sempre col sorriso e sempre con le mani protese verso la mamma].

Entriamo in Presidenza e il Dirigente chiude la porta. Poi, invita la mamma ad accomodarsi. Sono uno di fronte all'altro, alla scrivania principale.

D.: «Mi dica pure, sono tutto orecchi» [con le mani protese in segno di accoglienza].

M.: «Sono la mamma di X, della IV Z, si è trasferita quest'anno. Quella ragazza timida e silenziosa, che parla poco in aula e non è facile nelle amicizie. Ha presente Preside?» [La signora occupa la sedia come se dovesse scattare da un momento all'altro: con il busto in avanti, la borsa tra le mani e il collo proteso ad accompagnare parole].

D.: «No, non ce l'ho presente. Qui abbiamo mille studenti, sa... Ma vada avanti» [viso serio nell'ascoltare, mani giunte e attenzione manifesta].

M.: «La mia ragazza è italiana, nonostante non parli il cosentino e per questo venga presa in giro. Parla italiano perché così l'ho educata. Ecco! [La signora adotterà questo atteggiamento: pronuncia una affermazione con enfasi e resta in attesa, come se attendesse l'impatto delle sue parole nei confronti del Dirigente. Quest'ultimo, tuttavia, resterà sempre alquanto distaccato e non cadrà in eventuali "trappole" emotive]. Ci sono docenti, Preside, sempre donne, che non rispettano mia figlia. La docente Tisifone, che si sente protetta da tutto e tutti e quindi si permette di offendere gli studenti e le studentesse che le stanno antipatiche. O non lo sa, Preside? Quante lamentele ha ricevuto su questa docente che dovrebbe insegnare una lingua straniera che invece fa fatica a parlare? Allora? Lo sa bene, Preside, lo sa. E mia figlia ha la massima certificazione di lingua, ma per Tisifone è "bravina". "Bravina", Preside, perché le sta antipatica [solita lunga pausa. Dirigente immobile].

E poi c'è la docente Megera, quella di italiano, e conoscerà bene anche lei, Preside, per tutte le lamentele che genera. Critica mia figlia perché non parla molto. Perché, è un obbligo parlare? Critica mia figlia per come si veste. Perché, è lei che determina l'abbigliamento? Non sono accettabili questi comportamenti, Preside! Chi è questa signora per permettersi di giudicare mia figlia al di fuori del suo ambito di insegnamento? [Voce rotta da un inizio di pianto. Ma qui la mamma lascia intravedere una questione complessa: fin dove può spingersi l'insegnamento del docente? Deve restare confinato in aula, alla materia insegnata, oppure deve superare i confini scolastici e occuparsi in toto della vita quotidiana degli studenti?].

E poi c'è la docente Aletto che si lamenta perché mia figlia ha voti bassi in latino scritto mentre le altre studentesse rispondono meglio. Sa, Preside, le altre rispondono meglio allo scritto perché copiano! Copiano Preside! Mentre la mia ragazza non lo fa perché così le abbiamo insegnato a casa. Perché così le abbiamo detto: non si deve copiare mai, devi crescere e imparare. Perché questa docente, tutte le docenti non si prendono cura della mia fanciulla e le insegnano dove migliorare, la affiancano per farla crescere. Perché criticano? Come si permettono di farlo? Se lei non parla molto non vuol dire che le cose non le sappia. Preside, non ce la faccio più. Se sono venuta qui da lei è perché se fossi andata da loro non so cosa sarebbe successo. Non lo so Preside! [Si asciuga un paio di lacrime e sembra avere esaurito sfogo e motivazioni].

D.: «Allora, signora. Ho ascoltato tutte le sue argomentazioni. Parlerò con le docenti. Personalmente. Vedrà che la situazione migliorerà. Però, se lei lo ritiene opportuno, possiamo pensare a un cambio di classe».

M.: «Non so, Preside... un cambio dice?».

D.: «Sì, siamo ancora a inizio secondo quadrimestre, è possibile».

Mamma: «Vediamo, non so. L'importante è che lei parli con le docenti».

D.: «Lo farò, stia tranquilla» [si alza porgendole la mano, per congedarla]. La madre ringrazia e saluta. Il Preside l'accompagna alla porta, che lascia aperta e ritorna alla scrivania lanciandomi uno sguardo che mi appare di richiesta di comprensione. Poi, mi dice: «Vede. I genitori vengono dal Preside invece di andare dai docenti o dal coordinatore di classe. Dovrebbe essere il contrario: il Dirigente è l'ultima possibilità. E invece vengono prima da me. I genitori, oggi, non sono più di sostegno alla scuola sotto l'aspetto educativo, ma sono una controparte della scuola, nel senso che non sempre condividono l'operato della scuola, ma il più delle volte condividono quello dei figli e questo li porta ad avere uno scontro con l'operato di chi lavora nella scuola» [come negli altri casi osservati, ecco ritornare la funzione di *counseling* richiesta ai Presidi dal campo. L'esperienza appena raccontata si configura come una seduta di *counseling* in cui il genitore si sfoga e lascia andare il proprio flusso di coscienza e il Preside-*counselor* ascolta, annuisce, pone qualche domanda e, infine, rassicura, manifestando più che altro la preoccupazione di risolvere il caso per il bene della classe e della vita scolastica].

Nel corso della settimana il Preside incontrerà in ufficio le tre docenti citate dalla madre iraconda: Tisifone, Megea e Aletto. A tutte chiederà di limitarsi a interrogare la ragazza e, nel caso in cui faccia fatica a rispondere con un discorso articolato e attraverso collegamenti anche con i programmi degli anni precedenti, che si limitino allora a domande secche e mirate, anche scritte, per valutare al meglio la preparazione. Soltanto una delle tre borbotta un po', dicendo che non ha mai fatto nulla di male e che ci terrebbe molto a parlare con la madre [ma tale affermazione risuona come un atteggiamento di sfida, della serie "la metto a posto io"]].

Risultano ai miei occhi sorprendenti due episodi, verificatisi nel corso della giornata, con protagonisti due docenti che sembrano ignorare le regole amministrative nel caso di rimborso spese. Il primo, in tuta sportiva – presumo sia docente di educazione fisica – si presenta al cospetto della Dsga con dei contanti in mano per «pagare i biglietti che ci ha fornito ieri l'agenzia per il viaggio». La Dsga, tra l'incredulo e il rassegnato: «Ti pare che posso prendermi dei contanti da te? Una pratica del genere si effettua attraverso bonifico, con tanto di ricevuta da scannerizzare o inviare via email alla sottoscritta» [il docente va via senza fiatare. La Dsga mi guarda con occhi parlanti. Tuttavia mi domando se la Dsga non avesse potuto comunque ritirare i soldi (che magari erano quelli raccolti dagli studenti per pagare i biglietti), emettere una ricevuta e farli versare sul conto della scuola da un applicato. Dopodiché avrebbe saldato con un bonifico il conto con l'agenzia di viaggi].

Secondo esempio: uno dei tre docenti in pensione di ritorno, diciamo così, uno dei volontari, invia tramite uno studente (!) un foglio volante alla Dsga con sopra scritto il suo IBAN affinché gli venga effettuato il bonifico per le spese sostenute nella missione ecc. La Dsga prende con due dita il foglietto e lo mostra al Dirigente: «Vedete Preside? Si può lavorare così? Lo dite voi al professore che serve una richiesta firmata e datata, un'autodichiarazione delle spese sostenute e una copia della delibera del Preside ad accompagnare il tutto?».

13:00. Rientra la Dsga con foglio A4 in mano, tenuto con il pollice e l'indice della mano destra, come se fosse una prova indiziaria. Rivolta al Dirigente: «Guardate come lavorano al Ministero, guardate...».

D. [senza guardarla]: «Lavorano benissimo» [senza inflessioni sarcastiche nel tono di voce].

Dsga: «Riguarda la nomina del revisore dei conti che ci riguarda, hanno già cambiato competenza territoriale. Non capisco perché debbano mettere sempre noi come scuola capofila quando ci sono tanti istituti disponibili. Comunque, Preside, hanno nominato questa persona. Mi sono premurata di rintracciare i suoi contatti e sentirla telefonicamente e, quando le ho comunicato quanto scritto su questo fax ministeriale, mi è caduto dalle nuvole. Mi ha detto: "Mi sembra strano, perché mi sono appena dimesso, a dicembre, da tre ambiti territoriali per questioni di salute e non posso più fare il revisore". Non credevo alle mie orecchie, Preside. Senta, l'ho incalzato, qui ho un documento ministeriale dal quale risulta che, nella data di ieri, lei è stato nominato revisore. E lui: "Guardi, io non posso più farlo. Di sicuro. A fine settimana rientrerò dalla malattia e telefonerò al Ministero".

La ringrazio, gli ho risposto, ma mi faccia sapere perché al momento noi abbiamo la sua nomina su carta intestata ministeriale [profonda perplessità da parte di entrambi sulle modalità di nomina ministeriali. D'altronde, mi domando: come può un revisore dei conti che dice di essersi dimesso da tale incarico nel mese di dicembre essere nominato alla fine di febbraio? Quale comunicazione è andata storta nell'epoca del 2.0, del digitale e delle comunicazioni istantanee? Chiaramente, anche in questo caso spetta al Dirigente o al Dsga effettuare funzione di controllo, verifica e denuncia, con conseguente sottrazione di tempo alle loro attività quotidiane nonché svolgimento di funzioni "altre". Da questi e altri esempi osservati anche nei precedenti *shadowing* è come se al Ministero si creassero dei corti circuiti su ruoli ricoperti e informazioni ricevute].

9:15. Noto un collaborativo rapporto tra Dirigente e collaboratori scolastici-bidelli (sia ATA che LSU presenti nel pomeriggio): si danno del tu, entrano in ufficio favoriti dalla porta aperta e dal sorriso del Preside. Come esempio, riporto un dialogo con un bidello anziano che vigila sul laboratorio di fisica e su quello di chimica («ma su quello di chimica lo faccio solo per il bene verso i ragazzi, Preside, perché non sarei chiamato a farlo»).

Discutono delle prelibatezze gastronomiche provenienti dal paese di origine del collaboratore scolastico, sito nell'appennino silano: «Avete provato la ricotta che vi ho portato?» [Il collaboratore, baffo annerito da fumatore incallito, si rivolge al Dirigente in dialetto e gli parla a pochi centimetri dal viso].

D. [sorridente]: «Ma ti ho detto che voglio gustarla sugli gnocchi, devo prima cucinarli...».

Collaboratore: «Allora aspetto, Preside, aspetto... voglio sapere» [in termini di prossemica, il Preside consente una gestione dello spazio da parte dei suoi collaboratori che definirei “da salotto”, ma inteso in senso di possibilità di creazione sia di socievolezza, in termini simmeliani⁴⁴, sia di capitale sociale, in termini bourdieusiani (Simmel 1917; Bourdieu 1992). Con l'ascolto attivo e l'accoglienza, con l'utilizzo del voi e del tu, col sorriso e la chiacchiera, il Dirigente crea socievolezza – ossia quella forma di socialità libera, gratuita e messa in atto per il piacere di conversare e stare insieme – e, soprattutto, capitale sociale: riesce, nello stesso tempo, a ottenere informazioni e trasmettere decisioni da e verso le persone che gli stanno intorno. Decisioni che possono rivelarsi fondamentali per il mantenimento della struttura scolastica. Il Dirigente, ponendosi con disponibilità e attenzione verso tutti i suoi collaboratori e creando, ripeto, questo ambiente da salotto ma nei termini sociologici teorizzati da Georg Simmel, favorisce il dialogo e quasi li invita a conversare, esprimersi, dire la loro sui diversi argomenti affrontati. Ciò si traduce in un clima di collaborazione e serenità – per lo meno apparente – all'interno del quale la risoluzione dei problemi diventa spesso qualcosa di collettivo che permette la creazione di una rete di rapporti da utilizzare per affrontare le questioni scolastiche che, in fin dei conti, riguardano tutti i partecipanti al dialogo (si pensi alla conversazione intercorsa ieri, sul finire della giornata, inerente al problema del trasferimento classi).

Altri esempi in tal senso sono il modo affettuoso, quasi da nonno, con cui il Dirigente saluta gli studenti che incontra quando andiamo al bar. Una leggera pacca sulla spalla a uno, una carezza sulla schiena a un altro, il tutto affiancato da un sorriso confortante: tale utilizzo del linguaggio del corpo produce il risultato di tranquillizzare gli studenti che infatti non mostrano timore o astio nei confronti del Dirigente, bensì gli riconoscono quella che definirei un'autorità ben temperata attraverso i saluti che gli tributano o i dialoghi che intavolano con lui].

9:40. Appare sulla porta un docente dalla voce roca, scuro in volto. È un coordinatore di classe. Il Preside lo invita a entrare [si tenga presente che la scrivania è situata al fondo della sala, quindi tutti quelli che vorrebbero entrare è come se aspettassero un cenno di approvazione da parte del Dirigente prima di colmare la distanza fisica corridoio-scrivania]. «Preside, è accaduta una cosa molto grave [resta in piedi, serio]. La classe IV Y, ieri, ha reso inutilizzabile una tastiera oltre a smontare un pc. Il tutto è accaduto durante l'ora di informatica in laboratorio alla presenza del prof. X» [continua a restare in piedi].

D.: «Sì, mi hanno informato» [serafico].

Coordinatore: «Ecco, vorrei che lei venisse in classe per parlare agli studenti. Negano in coro di essere stati loro quando invece è indubitabilmente certo che il tutto è accaduto durante la loro ora di informatica».

D.: «Di sicuro. Verrò più tardi».

⁴⁴ Si veda il capitolo precedente.

C.: «La ringrazio. Arrivederci» [mi fa un po' strano sentire il ritorno al lei, in un contesto linguistico in cui l'uso del voi la fa da padrone. Si tenga poi presente che, con i collaboratori scolastici, il Dirigente spazia dal tu fino, rarissimamente, al lei, adeguandosi di volta in volta al registro linguistico dell'interlocutore].

10:00. D.:«Il Ministero ci invia 700 euro per le funzioni strumentali mentre dovrebbero esserne pagate 1.200. Tenga presente che, per contrattazione d'istituto, ho deciso di retribuire trenta euro a ora i docenti che tengono corsi di recupero. Dovevano essere cinquanta euro e infatti le RSU non sono state d'accordo sulla decisione. Ma se in due anni il fondo di istituto si è dimezzato del 50%, cosa posso fare?» [Di necessità virtù. Mi sembrano equilibristi o giocatori di scacchi, costretti a fare quadrare i conti con le risorse sempre più ridotte di cui dispongono: tra parte amministrativa e parte didattica, gestione dei rapporti istituzionali con gli studenti e i genitori, di quelli istituzionali e personali con bidelli e vicari, necessaria comunione di intenti con Dsga. Tenendo sempre ben presente che, nel caso in cui perdano l'equilibrio e cadano dal filo su cui sono sospesi, rischiano di farsi male per le responsabilità che li riguardano].

Poi continua, fornendomi un'ulteriore informazione sull'organizzazione dell'orario docenti: «Abbiamo stabilito la 19esima ora per ricevimento genitori, ma che avviene previa prenotazione. Se non ve ne sono da parte dei genitori, i docenti sono liberi. Mentre se hanno degli spazi durante l'ora di ricevimento posso anche impiegarli per eventuali supplenze o controlli di classi scoperte».

10:30. Con piglio deciso si alza dalla scrivania – dove, in verità, ha l'abitudine di restare seduto pochissimo nel corso della giornata – e mi comunica la volontà di andare a parlare con gli studenti accusati del furto dei tasti della tastiera nel laboratorio di informatica e di altre bravate. Ci avviamo. All'uscita del corridoio il Dirigente si sofferma su una mappa delle classi appesa al muro per capire dove si trovi quella interessata. Incontriamo sulle scale due studentesse, il Preside le saluta con un «niente stampelle oggi?». E una delle due ragazze, timida: «No, Preside, sto provando a camminare senza, ormai la gamba è ritornata a funzionare». Il Dirigente le sorride e la saluta [ritorna il suo rapporto socievole e dolce nei confronti degli studenti: li fa sentire al centro dell'attenzione, dimostra che si ricorda di loro, che li vede e li ascolta e non li reputa soltanto unità da controllare o gestire].

Arrivati al piano che ospita la classe accusata, non troviamo nessun collaboratore scolastico. Il Preside non sembra meravigliarsi più di tanto e si dirige verso il fondo di un corridoio. “IV E Ebola”, così è scritto su un foglio A4 appeso sulla porta.

Il Dirigente bussa, entra e i ragazzi si alzano all'unisono (tranne uno, costretto a farlo a seguito di inequivocabile cenno del Preside).

D. [rivolto alla docente presente in aula]: «Ce l'hai la mascherina?» [Con ironico riferimento a quanto scritto sulla porta, ma la docente è forse troppo emozionata per la presenza della massima autorità scolastica che resta con bocca socchiusa e neanche risponde alla domanda]. Quindi inizia una “dolce” reprimenda: «Allora, ragazzi, sembra che siate stati voi a rubare i tasti della tastiera del computer numero 12 nell'aula informatica e a creare altri problemi alle macchine [mugugni di fondo, l'aula è composta da 21 studenti, 16 maschi]. Ora, vorrei che mi diceste chi è stato, altrimenti ci andate di mezzo tutti [i mugugni aumentano di volume]. E, nel caso in cui il nome non uscisse, la punizione sarebbe l'annullamento della gita scolastica a Londra» [esplosione di “no” di disapprovazione, dita che si alzano all'unisono].

Lo studente rimasto seduto all'ingresso del Preside chiede con forza la parola. Gli viene concessa.

Studente: «Scusate Preside [cadenza marcata e catenina argentata sul maglione] ma al posto numero dodici ero seduto io e non ho fatto nulla. Ve lo giuro, non capisco come il professor X possa dire che siamo stati noi».

D.: «Non dico che sia stato tu [sorriso di comprensione e braccia aperte in segno di distensione. Parla figliolo parla...], ma è oggettivo che computer e tastiera siano stati danneggiati».

Studente 1: «Non c'è dubbio, però...».

D.: «Può darsi, se esce il nome del colpevole, che non succeda niente. Magari gli dirò “bravo che ti sei divertito, ma la prossima volta evitiamo di rovinare strumenti di lavoro in comune”. E tutto finisce così. In fondo, abbiamo a che fare con un bambino un po' cresciuto...» [sguardo che vorrebbe essere complice con la docente, ma quest'ultima continua a vivere in una sorta di catalessi con occhi quasi vitrei e sciarpa ben annodata mentre i ragazzi sono a mezze maniche...].

Quattro studenti in prima fila si accavallano per prendere la parola: «Scusate Preside, scusate, ma ci sono le prove che siamo stati noi?».

D.: «C'eravate solo voi nel laboratorio e prima della vostra ora tutto era in regola».

Studente 2: «E dopo?».

D.: «E dopo mancavano i pezzi».

Un altro studente in prima fila, dall'aspetto alquanto intellettuale, maglioncino casual e occhialini griffati: «E se fosse entrato qualcuno durante la nostra uscita dal laboratorio?».

D.: «Qualcuno chi?».

Studente intellettuale: «Non lo so... ma tutto è possibile» [serio, come se credesse davvero a quello che gli è appena uscito di bocca].

D.: «Esatto: anche che voi non partiate per Londra» [sorriso sarcastico, il Preside è peripatetico nel conversare].

Altra cagnara di voci finché una non guadagna la leadership. Altro ragazzo in prima fila, con borsone da calcio Legea sul banco neanche fossimo in uno spogliatoio: «No, Preside, però non deve essere questa la scusante per non farci partire» [mulina le mani come a cercare appigli immaginari e trascina alcune vocali: “per non farci partiiiiiiiiireeeeeee”].

Il Dirigente mantiene calma e sorriso: «Ma io non voglio agire d'autorità, né voglio impedirvi di partire. Vorrei soltanto farvi comprendere l'importanza del bene comune. Di un bene che deve essere utilizzato da tutti voi e da quelli che verranno dopo di voi e che quindi, in quanto tale, non può essere rovinato».

Studente in ultima fila, molto scuro in volto: «Scusate, Preside, però anche nel laboratorio di lingue mancano alcune cuffie e microfoni. E allora chi è stato?» [Mi sembra che si inizi a navigare al buio...].

Dopo l'ultima uscita, sintomo evidente di mancanza di giustificazioni accettabili nonché campanello d'allarme per la tenuta dell'intero spirito di gruppo-classe, in molti si rivolgono con lo sguardo a uno studente in seconda fila, tenutosi in disparte e propenso ad accarezzarsi la barba, lunga ma scarna, stile adolescente in flirt con l'ISIS. Lui si accorge delle aspettative nutrite dai compagni e, approfittando del silenzio improvvisamente creatosi, si infila nell'attimo: «Preside...».

D.: «Tu devi tagliarti la barba... [crollo della suspense e incertezza del ragazzo a proseguire]. Dai, sembri un talebano, per favore» [risate femminili un po' sguaiate].

Lo studente sorride e riprende coraggio: «Preside, non voglio dire che le cose vadano bene [e io temo dove voglia andare a parare, perché l'esordio mi sembra ben poco promettente, tipico di qualcuno che non sappia cosa dire], però... magari... insomma i computer sono tanti e magari non sono stati controllati bene la mattina e il danno c'era già dal giorno prima» [colgo un po' di delusione negli sguardi dei compagni maschi vicini, evidentemente si aspettavano ben altra uscita].

D. [uscendo dall'aula]: «Sentite, mettiamola così: io considero il colpevole un bambino un po' cresciuto. Vorrei conoscerlo per comprargli un giocattolo nuovo e farlo divertire con altro» [sorriso avvolgente e saluto alla docente ancora vittima di un incantesimo. Da parte mia *chapeau* al Preside per la metafora ludica infantile utilizzata e cari saluti ai ragazzi che lasciamo appesi ai loro amletici dubbi su una questione con cui tutti, ma proprio tutti, abbiamo dovuto confrontarci nel corso della nostra adolescenza: spifferare il nome del colpevole e salvare la gita scolastica ma marchiandoci a

vita dell'infame etichetta di spione oppure tacere in nome dello spirito di gruppo e "oh capitano mio capitano"?].

10:45. Si va al liceo che dovrebbe ospitare alcune classi in vista dei lavori di ristrutturazione. Dista dieci minuti a piedi e decidiamo di concederci la passeggiata. L'accoglienza della Dirigente è molto calorosa, ci invita ad accomodarci e ordina i caffè. Poi, venuta a conoscenza del mio ruolo, esclama: «Ah! Ma anche noi vorremmo fare parte della ricerca. Abbiamo una vita quotidiana oberata da impegni e responsabilità. Ecco: responsabilità è la parola chiave. Ci cade tutto addosso e dobbiamo gestire i due ambiti, didattico e amministrativo, il che rappresenta un lavoro improbo. Per non parlare, poi, dei contenziosi legali che mi portano con facilità in tribunale per qualsiasi situazione [ritorna il problema dell'assenza di un ufficio legale]. Pensi dottore [si rivolge a me ma guarda nel contempo il Preside] che ieri ho ricevuto una email di risposta da un collega... di risposta alla email da me inviata sulla proposta della CGIL... a proposito, l'hai ricevuta? [Rivolta al Preside]. Ecco, insomma, in questa email il collega, fresco di nomina, mi diceva che se potesse vorrebbe ritornare a fare il docente. E cosa si credeva? Che diventare Dirigente significasse entrare in Presidenza, comandare tutti e gestire soldi che arrivano su un tappeto rosso? La scuola è una guerra» [il "mio" Preside annuisce senza intervenire mentre lei ritorna a focalizzarsi sul motivo della nostra visita]: «Dunque, dimmi pure carissimo».

D.: «È per la questione delle aule di cui ti parlavo al telefono. L'inizio dei lavori è imminente e devo trasferire i ragazzi. Lo so che sei in difficoltà, ma potresti trovarmi spazio per almeno due-tre classi?».

«Sì, sì, capisco, anche io sono nella stessa situazione perché tra quindici giorni partono anche qui i lavori di ristrutturazione infissi e bagni... aspetta... due-tre classi hai detto? Sono poche, quindi, credo di sì... [chiama al telefono fisso un docente che arriva in meno di un minuto]... ora chiediamo al prof. che si occupa di questioni di logistica... eccolo, buongiorno, sì... allora, nel liceo qui vicino iniziano dei lavori, possiamo ospitare due-tre classi? Abbiamo spazio?».

Docente: «Mah... lo troviamo. Le classi sono poche. Sì, sì, possiamo spostare quelle due lì e quelle altre là» [gesticola con le mani come a muovere le classi su una scacchiera immaginaria].

«Benissimo, quindi le abbiamo. Preside, le vuoi vedere?».

«Ma no, direi che non è necessario. Mi fido di te. Ti invierò anche un mio collaboratore scolastico per vigilare su queste classi».

«Ah, benissimo. Allora siamo d'accordo». [Quindi rivolta nuovamente a me]: «Vede, la scuola va avanti spesso e soprattutto grazie alle collaborazioni tra colleghi e anche con altri soggetti [emerge una collaborazione orizzontale tra docenti, l'utilizzo del capitale sociale creato per risolvere problematiche inerenti all'organizzazione della scuola e al coordinamento tra due istituti]. Noi dirigenti siamo chiamati a occuparci di diversi ambiti senza che spesso deteniamo le competenze per farlo: pensi all'informatica e ai problemi con i server. Ogni volta devo chiamare qualcuno per dirimere problematiche del genere. O, nel caso di lavori come questi, di ristrutturazione ecc., vi sono anche questioni ingegneristiche che un Dirigente deve affrontare. Si immagini» [mi immagino bene!].

Docente [che si inserisce *ex abrupto* nella conversazione]: «Sì, ma i problemi li abbiamo anche noi come docenti, costretti a sperare in graduatorie per non essere pendolari a vita... [stupore mio e dei due dirigenti per l'irruzione, che tuttavia spinge il docente a continuare]. Le 104! Le 104! Quelle sono il problema [viso dei Presidi che si dipinge di abitudine e rassegnazione], il 30% dei colleghi in graduatoria ha la 104, come possiamo competere? [E muove in aria le mani giunte, dal basso verso l'alto, come a implorare comprensione, compassione o forse clemenza per il suo non essere degno della famigerata 104].

«Ah, questo è il problema!», esclama la Preside.

«Ecco qua...», rincara la dose il Preside.

La Dirigente si alza stimolando così il docente a prendere congedo, poi, dopo qualche minuto ancora di convenevoli, andiamo via anche noi con l'accordo siglato da una stretta di mano per il trasferimento di due-tre classi [il problema di questo trasferimento è che dovrebbe essere gestito dalla Provincia, essendo titolare della proprietà degli stabili. Sembrerebbe quindi più logico che il Dirigente comunichi agli uffici provinciali la data inizio lavori, il numero di classi e rispettivi alunni da trasferire e altri dettagli in merito. La Provincia a quel punto seleziona eventuali strutture disponibili ad accogliere gli studenti e informa il Preside. Invece, non funziona così perché, come chiaritomi ieri dal Dirigente, la Provincia preferisce lasciare che se ne occupi il Preside della scuola interessata utilizzando le sue reti amicali. Chiaramente, per fare ciò sottrarrà diversi giorni alla sua attività lavorativa tra telefonate e incontri con colleghi "amici" per organizzare il trasferimento o continue visite in Provincia per le sopracitate questioni ingegneristiche da risolvere].

Ritornati in Presidenza, dalle 12 fino al termine della mattinata il Dirigente incontra:

- due agenti assicurativi che gli propongono di sottoscrivere una pensione integrativa [il Preside ringrazia e dice che si farà risentire, sempre col sorriso].
- Una docente responsabile del laboratorio teatrale per chiederle di spostarle alcune lezioni al fine di favorire la presenza di un ragazzo che ha presentato apposita domanda.
- Un docente che lamenta un «utilizzo non convenzionale dell'ascensore da parte della docente Megea che mette a rischio anche l'incolumità degli studenti» [faccio notare che la docente citata è la stessa su cui ha puntato il dito ieri la mamma della ragazza].
- Due studenti che, passando davanti la Presidenza, hanno la geniale idea di chiedere al Dirigente lumi su un registratore di cui hanno bisogno per lezioni di lingua. E il Preside, con calma biblica, risponde dicendo che di sicuro il registratore non si trova nel suo ufficio.
- Dsga che chiede informazioni su inizio lavori ed esito dialogo con la Dirigente dell'altro liceo e poi discute di documenti "f23", "f24".
- Diversi collaboratori che gli chiedono firme su svariati documenti.

Al termine della giornata occupa la posizione pc e si dedica all'aggiornamento dell'organigramma servizio protezione e prevenzione, convocando singolarmente i collaboratori scolastici.

Giovedì 26 febbraio 2015

La giornata inizia con una mamma in attesa di parlare col Dirigente. La signora scalpita davanti alla porta della Presidenza al fine di esporre lamentele sul voto riportato in condotta dal figlio. Il ragazzo ha preso sette e la mamma pretendeva otto. Il Dirigente fa notare come la valutazione sia positiva e poi, soprattutto, che si parla di un voto intermedio, di primo semestre. La mamma insiste sull'otto, dice che il figlio è un bravo ragazzo e lo merita [mi sembra un atteggiamento teso a mettere le mani avanti, della serie: mi lamento ora, così a fine anno arriverà il voto più alto].

Il Dirigente congeda la mamma, ma mi sembra perplesso. Arriva la Dsga per il solito appuntamento mattutino del caffè e il Preside le racconta quanto appena accaduto: «C'è stata una mamma poco fa, si è lamentata del voto in condotta del figlio: ha preso sette...».

Dsga [allargando le braccia]: «Be', Preside, si sarà fatti i conti sulla media e le serviva il voto otto in condotta per equilibrare qualche sei» [guarda me con viso del tipo "mi sembra chiaro, no!"].

D.: «Sì, ma ci rendiamo conto? Protestare per un sette in condotta? E poi a febbraio? Per il voto del primo quadrimestre?».

Dsga: «Preside, è tutto calcolato. C'è la questione della media e la mamma vuole tutelarsi. Ora però andiamo a prendere il nostro caffè» [invita il Preside con le mani e con il corpo protesi verso la porta, con una certa urgenza, come se il rito mattutino non potesse essere ritardato ulteriormente. Ecco, in questo *shadowing* il caffè si configura come rito di passaggio, porta di ingresso alla giornata lavorativa, nonché "luogo terzo" in cui incontrare i collaboratori più fidati e conversare per pochi

minuti di argomenti che di solito non riguardano la scuola: quindi luogo a metà tra spazio intimo-famigliare e pubblico-professionale (Cerulo 2011; Jedlowski 2011; Oldenburg 1989). In tal senso, credo non sia un caso che l'unica mattina in cui tale rito viene violato dalla presenza della mamma il Preside appaia come infastidito, a tratti smarrito, proprio perché viene meno quella routine – ossia un'abitudine socialmente condivisa – che dà il via alla sua giornata lavorativa quotidiana. Lo smarrimento è visibile anche da una gestione corporale e dell'abbigliamento: durante l'incontro col genitore il Dirigente resta col soprabito, in piedi ai margini della scrivania, poi si siede, si rialza, esattamente come chi, abituato da sempre a un rito di iniziazione della giornata, abbia trovato il suo mondo dato per scontato infranto].

Soliti caffè – ci fa compagnia anche la “solita” assistente amministrativa che comprendo essere stimata da Preside e Dsga – e soliti ragazzi intenti a dialogare tra loro (quelli che entrano alla seconda ora, per capirci).

Alle 9:30 il Preside convoca nel suo studio una riunione ristretta, con Dsga e seconda vicaria (il Vicepreside è fuori sede per riunione sindacale) per organizzare il trasferimento delle classi. Il Dirigente è seduto dietro la scrivania, le due donne di fronte.

Dsga: «Dobbiamo decidere innanzitutto i criteri di spostamento» [con tono deciso e piglio decisamente autoritario, mi sembra che voglia organizzare questo trasferimento una volta per tutte].

D.: «Ala. Prima si sposta l'ala».

Dsga: «Prima le prime classi, secondo me».

D.: «No, l'ordine delle classi lo stabiliamo domani pomeriggio in Consiglio [sorriso affabile e voce calma, tono conciliante]. Le spostiamo anche in base all'ampiezza delle aule. Ora dobbiamo decidere le linee guida sulle quali muoverci».

Dsga: «Ma le aule ce le daranno complete? E poi ci sarà una difficoltà di cui tenere conto: i registri elettronici» [guarda quasi sempre il Preside, poche volte la vicaria].

D.: «Giusto. Dunque... se hanno la Wi-Fi possono collegarsi anche dall'altra scuola. Comunque, ammesso che non si possa fare, dato che ci troviamo in un momento di emergenza, i docenti possono compilare il registro nel pomeriggio da casa. Però dobbiamo predisporre un foglio all'ingresso per le firme di presenza».

Vicaria [timidamente e a voce bassa]: «Ma quante aule ci danno?».

D.: «All'istituto dovrebbero essere dieci, al liceo tre».

Dsga: «Dovrebbero, Preside? Dobbiamo essere sicuri» [muove le mani come a rafforzare il concetto].

D.: «Sì, ma il Preside dell'istituto tecnico oggi è a Lamezia per la riunione sindacale e non riesco a rintracciarlo».

Dsga: «Ma dobbiamo capire la dotazione delle aule che ci mettono a disposizione. Anche perché noi abbiamo i banchi inutilizzati a disposizione che possiamo prestare a nostra volta. E poi, Preside, pensate di fare una rotazione tra le due ali?».

D.: «Sì, finiti i lavori in un'ala trasferiamo le classi presenti nell'altra».

Dsga: «Facciamo uno schema: l'ala nord di quante classi è composta?» [Nel dirlo, si alza e prende un foglio A4 dalla postazione pc. Inizia a scrivere sul foglio].

D.: «Diciannove, ma tre non si spostano perché al piano terra».

Dsga: «Le rimanenti sedici come vengono distribuite?».

D.: «Dieci dovrebbero andare all'istituto».

Dsga [continuando a prendere appunti e a schematizzare disegnando frecce che collegano concetti]: «Il tempo di passaggio da un istituto all'altro è immediato perché è collocato di fronte al nostro, mentre mi preoccupa il tragitto da compiere per quelle che andranno al liceo: essendo situato più lontano i ragazzi dovranno camminare un bel po'. Bisognerà prestare attenzione» [improvvisamente entra in ufficio un assistente tecnico che informa il Preside di un nuovo furto: da un computer del

laboratorio di informatica mancano due Ram (che fanno seguito al furto di due pc avvenuto qualche tempo fa). Sconcerto del Dirigente, rabbia della Dsga che si domanda se a compiere l'atto non sia stato un adulto, data la caratteristica stessa dei furti: le Ram prese erano compatibili soltanto con i pc precedentemente rubati situati in un laboratorio specifico in cui gli studenti non hanno accesso. L'assistente ipotizza che il furto sia stato perpetrato nella prima o nell'ultima ora della giornata di ieri: i due momenti caratterizzati da minore attenzione e presenza all'interno della scuola. Il Dirigente decide per una sospensione momentanea alla discussione al fine di concludere quella precedentemente iniziata e riflettere sul da farsi].

Dsga: «Quante classi ci sono nell'ala Sud?».

D.: «Ventuno».

Dsga: «Come verranno redistribuite?» [Continua a schematizzare il progetto sul foglio].

D.: «In termini temporali credo che il tutto durerà due mesi, un mese per ala».

Dsga: «Quindi maggio. Ma se poi slittiamo rischiamo di andare a giugno con gli Esami di Stato!» [Frase che resta a metà tra domanda ed esclamazione e viso improvvisamente inaffiato dal panico].

D. [serafico]: «Al massimo, lavoreranno nell'ala agibile».

Dsga: «Ma nella panoramica di tutto dobbiamo essere pronti per qualsiasi situazione».

D. [pragmatico]: «Sì, ma a me al momento preme decidere da dove partire. Allora, dobbiamo verificare se le due strutture che ci ospitano ci forniranno anche banchi e sedie. E quante».

Vicaria [sempre timida]: «Al liceo dobbiamo inviare le classi più calme, per la questione della distanza».

D.: «D'accordo. Anche perché non so se si riusciranno a trovare bidelli disponibili» [mani giunte in segno di riflessione o, forse, preghiera].

Dsga: «La realtà è che non ce l'abbiamo la disponibilità, perché tra 104 e certificati di malattia ne abbiamo soltanto due di collaboratori disponibili: uno per aula».

D.: «Allora dobbiamo inviare tre classi "tranquille" e chiediamo al docente di non lasciare l'aula prima che arrivi quello dell'ora successiva».

Dsga: «Secondo me il problema ce l'abbiamo con l'istituto, perché lì sono tutti maschi e conosciamo bene i problemi che possono verificarsi nei confronti delle nostre studentesse... Lì serve obbligatoriamente un collaboratore scolastico fisso» [scandisce l'ultima parola aiutandosi con il movimento del dito indice].

V.: «Allora mandiamo all'istituto le quinte, che almeno i ragazzi sono maggiorenni. Così possono anche produrre un confronto tra la nostra scuola e l'altra» [da evidenziare la creatività didattica della vicaria che fa di necessità virtù].

Dsga: «Secondo me, di sicuro, non devono andare lì le prime» [che è un po' come far capire alla vicaria: sono d'accordo con quanto hai appena detto però lo dico a modo mio. Tra le due mi pare non corra proprio buon sangue, o comunque la personalità e il carattere deciso della Dsga sovrasta l'iniziativa della vicaria. Come scoprirò da dialoghi informali con addetti ai lavori, in genere, il ruolo del vicario non viene riconosciuto dal Dsga, figuriamoci quello del secondo collaboratore. Giochi di potere e di riconoscimento].

D.: «Allora: qui in sede cerchiamo di mantenere le classi più vivaci [prende anche lui un foglio dove appunta lo schema che acquista forma catturando le parole]. Mentre al liceo mandiamo le prime classi».

Dsga: «Ma per arrivare lì c'è anche il problema della villetta da attraversare, compreso il recinto da scavalcare...» [con la mano indica il gesto dello scavalcare, in maniera non molto incisiva a dirla tutta...].

D. [preso in contropiede]: «Ah...».

Dsga: «Chiediamo alla Provincia di inviarci un fabbro per creare un cancello per questa situazione di emergenza in modo che i ragazzi evitino il recinto» [già me li vedo i presunti fabbri della Provincia pronti a catapultarsi al liceo...].

D.: «Ma cosa ci vuole a scavalcare?» [Mi sembra ironico].

Dsga [seria]: «Noooooo Preside, ci sono docenti... diciamo... non in grado...».

D.: «Che non se la sentono di scavalcare? Ora chiedo al docente di educazione fisica di effettuare prove pratiche: i docenti in grado di saltare li mandiamo lì» [sorriso complice e sdrammatizzante].

V.: [dotata di mappa classi]: «Allora, le classi che non si sposteranno sono...».

Dsga: «Che non si sposterebbero!» [La correzione suona simile a un ruggito].

[La conversazione viene interrotta di continuo da un flusso di persone che si affaccia alla porta della Presidenza: docenti e studenti che chiedono alla vicaria firme per permessi vari, assistenti di segreteria con documenti da visionare e siglare, collaboratori che entrano senza una specifica motivazione, quasi a controllare cosa avviene all'interno o magari a "farsi vedere" nel caso in cui vi fosse bisogno di loro].

V. [invitando la Dsga]: «Andiamo un attimo a controllare l'altra mappa nel mio ufficio...» [le due donne escono e il Dirigente ne approfitta per effettuare una telefonata].

Da questo momento in poi, siamo intorno alle ore 11, per quanto assurdo possa sembrare, i tre non si incontreranno più per discutere del piano di trasferimento. I motivi sono diversi a seconda del soggetto in questione:

- la Dsga è chiamata a monitorare personalmente la compilazione della cosiddetta "Certificazione Unica", la cui scadenza è prevista per il 28 febbraio, che si sta rivelando pratica estremamente ostica per le due assistenti amministrative a cui è stato assegnato il compito. Ho sentito che, dopo quattro giorni di lavoro, le due si sono rese conto di utilizzare un file sbagliato perché il Ministero aveva appena fornito un aggiornamento online: sono dovute ripartire quasi da zero.

- La docente seconda collaboratrice è impegnatissima tra ore di lezione (non ha l'esonero, a differenza del suo omologo, e quindi tiene diciotto ore di insegnamento più due di disponibilità) e gestione della Vicepresidenza per la questione dei numerosissimi permessi richiesti in continuazione da studenti e genitori [per svariati motivi (ma soprattutto ingressi e uscite differite rispetto all'orario canonico): una quantità enorme e una teoria di studenti che a tratti appare infinita. Anche questo è un punto che appare ai miei occhi controverso. Perché così tanti studenti chiedono udienza al Dirigente? Da Nord a Sud Italia ho sempre osservato questa situazione: per diversi problemi, a volte minimi, gli studenti "bussano" dal Preside. Così facendo, però, un Dirigente impegna tempo ed energia nel prestare ascolto a tutti, trasformando il suo *officium* in ufficio di ascolto. Da sottolineare che, quando faccio presente tale riflessione, mi viene risposto che il problema è dovuto, in generale, alla scarsità di personale disponibile].

- Il Dirigente, a causa della citata assemblea sindacale in corso è costretto a fare fronte alle diverse assenze fiorite nel personale ATA e in quello docente. E così, per tutta la giornata, sembra un equilibrista o ballerino intento a recitare diversi ruoli: Vicepreside, esperto di *counseling*, telefonista, consigliere di alcuni docenti alle prese con problemi professionali-personali, organizzatore di turni del personale ATA, a tratti perfino controllore del flusso docenti-studenti tra aula magna e corridoio uffici-aule.

Tra le ore 12 e le 14 si dedicherà – tra un'interruzione e un'altra – alla compilazione del questionario ministeriale online sull'autovalutazione della scuola (INVALSI) coadiuvato dalla seconda collaboratrice [che è seduta di fianco a lui, di fronte alla postazione pc, con le pagine del questionario stampate e compilate sulle gambe. La scena è interessante perché mette in evidenza la polifunzionalità della vicaria la quale, mentre controlla una pagina, ha anche il tempo di firmare un permesso e rispondere a una collaboratrice nonché di controllare l'orario in quanto ha lezione nell'ultima ora ...].

Alle ore 12 cedo alla curiosità e mi affaccio nell'aula magna per dare un'occhiata alla riunione sindacale. Ambiente triste e cupo, visi spenti, la relatrice di turno che sbraita contro «i sindacati che non si sono battuti per i nostri diritti: resteremo tutti precari a vita, sviliti, umiliati». Nessuno

applaudiva, nessuno annuisce, qualcuno si è appisolato, molti sono concentrati sugli smartphone. Curioso il fatto che una riunione del genere si tenga nel grembo di una grande scuola il che significa che, a pochi metri dalla precaria urlante, ci sono i docenti strutturati in ruolo che neanche si sognano di partecipare all'assemblea, come carpisco tra dialoghi fugaci tra professori che avvengono di fronte alla Presidenza (nonostante nella locandina pubblicizzante l'assemblea sia scritto a caratteri cubitali che è necessario la partecipazione dei docenti di ruolo per la buona riuscita della protesta). Una conferma al fatto che i sindacati non riescano a rappresentare in maniera unitaria un mercato del lavoro segmentato.

12:30. La Dsga riappare in Presidenza e la trovo esausta. Informa il Dirigente della fumata bianca sulla Certificazione Unica che è stata appena inviata. Poi, lasciando il Preside intento alla compilazione del questionario INVALSI, si siede al mio fianco sfogandosi ancora una volta per una serie di cose che, a suo dire, proprio non funzionano: «I collaboratori non formati. Che problema! Devi fare formazione, pratica che non rientrerebbe nel nostro compito. Ma per farla, vuol dire che almeno hai avuto la fortuna di trovare qualcuno di buona volontà, che non conosce un procedimento o non ci arriva, e allora ti metti lì, con pazienza e glielo insegni. Perché se trovi quelli che di volontà non ne hanno è finita! Ma con me devono lavorare tutti, tutti».

Io: «Scusi, e se qualcuno proprio non ha voglia di farlo o magari si tiene in disparte perché prossimo a un trasferimento o alla pensione».

Dsga [guardandomi con gli occhi fuori dalle orbite]: «Con me non esiste! Io consegno dei compiti e quelli devono essere svolti. Altrimenti, se qualcuno non vuole farlo, io scrivo subito note [immagino voglia dire note di demerito, strumento previsto nella Pubblica Amministrazione]. E non si tratta di mobbing, tutt'altro. Devi lavorare e io ti metto in condizione di farlo: nel momento in cui non lo fai la colpa è solo tua e ne devi rispondere. Ah, nei miei lunghi anni di carriera sono venuti i sindacati per difendere qualcuno di questi fannulloni. E se ne sono andati via con le cartelline sotto il braccio! Perché ho dimostrato con i fatti, in maniera oggettiva, che non si trattava di interpretazioni o mobbing bensì di mancanza di volontà nello svolgere il proprio lavoro. Vede: io appaio dura, quando qualche nuovo assistente di segreteria viene trasferito qui trema a sentire il mio nome, ma sa perché? Perché li faccio lavorare e dico le cose in faccia. Modi diretti. Che mi sono costati, non creda. Mi hanno rovinato tre automobili qui a scuola. Tre. Piene di sfregi e danni. Vendette di assistenti immagino, non ho mai avuto le prove. Ma poi ho imparato la difesa da attuare e ora vengo a scuola con un'automobile già bella che rovinata... [è questa una delle differenze forti tra Nord e Sud Italia. Sia in Piemonte che in Veneto non ho mai ascoltato racconti del genere. Screzi tra Dsga e assistenti, litigi verbali, ma non altro. Al Sud, invece, sembra che si utilizzino ancora vendette materiali in seguito a quelli che si ritengono offese personali o torti subiti quando invece parliamo di direttive e ordini impartiti da un superiore ai sottoposti. La questione degli sfregi alle auto o, a volte, delle minacce da parte degli studenti ai professori è del tutto comune nel contesto cosentino (e lo sarà in quello barese) come risulta anche dalle numerose conversazioni informali avute con diversi addetti ai lavori in loco. Si conferma in questo caso quanto dimostrato da numerosi studi sociologici: sia il gap di cultura ed educazione civica presente nel contesto meridionale rispetto a quello settentrionale, sia una istruzione a due facce tra Nord e Sud Italia in riferimento al retroterra socioculturale di appartenenza di studenti, docenti e personale ATA (Asso et al. 2014; Fantozzi 2001; Trigilia 1994)].

13:05. Entra un bidello che "bussa" a soldi: chiede disponibilità di fondi per retribuzione di ore pomeridiane (o almeno così intendo). Intervento chirurgico della Dsga ad alzare un muro alla richiesta, mentre il Dirigente era stato più "dolce" nel diniego. Quando restano soli mi sorridono. Dsga: «Abbiamo stili diversi, ma che spesso sono complementari».

E il Preside conferma: «Sì, lei di solito falcia, io rianimo con dolcezza» [entrambi sorridono complici].

Venerdì 27 febbraio 2015

8:15. La giornata inizia con una specie di “dramma”. La Dsga comunica con viva preoccupazione di avere scoperto una variazione di una norma che li riguarda direttamente: il contratto per i lavori di ristrutturazione deve essere firmato esclusivamente con firma digitale [«la nuova norma è valida dal 1 gennaio 2015, l’ho scoperto ieri notte, studiando, la legge parla chiaro»]. Il Preside ripete quanto di sua conoscenza: «Credevo si potesse firmare tramite firma dell’“ufficiale erogante” o come scrittura privata-atto notarile. Mi era stato confermato dall’ufficio delle entrate e dal FORMEZ» [aveva optato per la firma dell’ufficiale erogante, nominando in tale ruolo la Dsga, al fine di risparmiare i costi della parcella del notaio].

Alla fine, dopo riunione a due durata circa mezz’ora, si decide di seguire la nuova legge “scoperta” dalla Dsga (previa telefonata di conferma all’Ufficio Scolastico Regionale o al MIUR) e non il cosiddetto sentito dire dagli uffici citati. Parte quindi nuova organizzazione per apporre le firme digitali.

La Dsga è alquanto provata, stanca e mi confessa, in corridoio: «È sempre così: una confusione totale tra uffici che sembrano non parlarsi tra loro. Vi è una legge che modifica le cose dal 1 gennaio 2015 e gli uffici sembrano non esserne informati. E se ieri sera avessi guardato la tv o pensato alle mie cose invece di mettermi a studiare? Cosa succedeva? Il Preside ha parlato con l’agenzia delle entrate, con il FORMEZ, ed era tutto a posto. Gli uffici non si parlano tra loro. Dicono che siamo nella scuola 2.0 e poi non riescono neanche a comunicare tra pari» [in effetti, questa è la seconda prova di inefficienza di comunicazione di attivazione o modifica di norme tra uffici ed enti che riguardano la pubblica amministrazione. Il primo è stata la scoperta della nomina del revisore dei conti dimessosi due mesi prima. Mi sembra che l’immagine fornita dalla Dsga calzi a pennello: uffici che non comunicano tra loro, che lavorano a compartimenti stagni creando così ritardi e macchinosità che inevitabilmente vanno a inficiare notevolmente il lavoro del Dirigente e dei suoi collaboratori. Si arriva al punto che tocca a questi ultimi svolgere funzioni di controllo e verifica di dati e comunicazioni ministeriali].

9:30. Dopo il solito caffè, al rientro in ufficio troviamo ad attenderci nel corridoio un geometra della Provincia. Era atteso, perché bisogna effettuare un controllo inerente alla sicurezza della scuola. La Dsga ne approfitta per chiedergli aggiornamenti su «quel lavoretto che bisogna fare qui sul tetto, perché nell’ufficio delle assistenti di segreteria piove». Geometra [uomo di un metro e ottantacinque per circa centocinquanta chili di peso e tono di voce commisurato alle dimensioni fisiche: «sì, sì, ce l’ho presente, ma ora non possiamo perché piove. Vede. Purtroppo non possiamo» [sorriso]. La Dsga si arrende. Il geometra continua: «Non è un problema di fondi, lo sapete. Anche perché ora ce ne hanno inviati molti per la messa in sicurezza delle scuole [bravo Renzi, mi viene da pensare; e se invece il geometra fosse un militante Pd che tira acqua al proprio mulino? Il dubbio resterà inevaso]. Ma dobbiamo attendere una giornata di cielo terso: ci impieghiamo poche ore a concludere il tutto». Sarà l’immediata assonanza cielo terso = Sud che caratterizza la *forma mentis* di un po’ tutti i meridionali, sarà la stazza dell’uomo, fatto sta che il discorso del geometra sembra diffondere un senso di sicurezza diffuso. Il Preside, forse influenzato da tale sentire, affronta di petto la questione e invita il geometra, nel frattempo raggiunto da un altro collega più anziano, a recarsi tutti insieme sul tetto per visionare un oggetto misterioso che crea problemi e preoccupazione per la sicurezza dello stabile scolastico.

Si va. Il corteo è composto da sette persone disposte secondo tale schema:

- alla testa del corteo un collaboratore scolastico (una sorta di spargitore di rose di indiana memoria) che precede di pochi passi il Dirigente.
- Il Preside, focalizzato sull'obiettivo (e, immagino, sugli altri impegni programmati nella giornata), che procede con passo svelto.
- I due geometri qualche metro dietro, affiancati dal docente responsabile della sicurezza.
- Io, ombra con computer portatile al seguito.
- Il Vicepreside, rientrato dall'assemblea sindacale del giorno precedente, che chiude il corteo a mo' di mastino da guardia.

Nel tragitto incontriamo qualche sparuto studente che appare sperso tra i piani e che, alla vista del corteo medievale, pensa bene di sparire dalla vista entrando in bagni o semplicemente celandosi dietro qualche colonna. Arrivati al piano, il collaboratore apre una porticina nascosta dietro le scale. Il Preside, lesto, avvisa gli astanti: «Ora non vi spaventate per quello che vedrete». Sorrisi misti a sconcerto tra i presenti. Il Vicepreside si guarda intorno teso e nervoso, neanche fosse un *bodyguard* del Presidente della Repubblica, come se da un momento all'altro potesse palesarsi un pericolo. La porticina viene aperta e dà su una rampa di scale, stretta e ripida non meno che umbratile, sulla quale ci inerpichiamo a mo' di serpentone umano.

Polvere e pezzi di banchi o sedie ormai inutilizzabili. In cima, il collaboratore apre a fatica una grande porta di metallo chiusa da un catenaccio arrugginito e la luce esterna ci trafigge, aumentando la suspense per quello che troveremo. Siamo sul tetto della scuola. Sullo sfondo Est l'altipiano silano innevato, su quello Nord il complesso montuoso del Pollino. A Ovest immagino il mare, pur non percependolo neanche alle narici.

Ecco apparire il motivo della nostra visita: un telescopio gigante fa (non tanto bella) mostra di sé, adagiato stile pachiderma sulla parte destra della sua base. Il Dirigente chiarisce che è lì da molti anni, non funziona più, ma il punto è che ha perso la stabilità, dato che pende a destra e quindi, in quanto tale, potrebbe rappresentare un rischio per lo stabile. Come puntualizza il docente addetto alla sicurezza: «Sì, perché in casi estremi, come un terremoto o un fortissimo maltempo, il telescopio potrebbe perdere definitivamente stabilità e ribaltarsi, andando a sfondare il tetto» [a quest'ultima affermazione mi sembra che sui visi di noi altri si dipinga un'espressione di perplessità].

Il Dirigente comunque conferma la versione del docente e i due geometri, pragmatici, vanno sul piano operativo: «D'accordo, Preside, dobbiamo prendere le misure e poi imbraccarlo. Non è un lavoro velocissimo, servono altri tecnici».

A questo punto, al silenzio del Dirigente e con il Vicepreside a guardia della porta d'ingresso-uscita a conferma del suo improvvisato ruolo di *bodyguard*, è il collaboratore scolastico che pensa bene di intervenire da par suo. Sguardo al Preside e poi occhi fissi in quelli del docente più anziano: «Ma no, non vi preoccupate, lo facciamo. Guardate qua, guardate [si avvicina al cornicione]: vedete, giù c'è il parcheggio e c'è spazio: potete mettere il camion giù e facciamo scendere il telescopio di qua» [così, come se si trattasse del cestino della spesa da calare al piano terra. La semplicità del collaboratore].

Interviene il geometra più anziano, mentre quello giovane alza gli occhi al cielo: «No, no, no, per cortesia. Non funziona così. Bisogna effettuare dei calcoli sul peso del telescopio e poi metterlo in sicurezza con tutte le strumentazioni del caso. Per "scenderlo" nel parcheggio servono i vigili del fuoco». Il collaboratore si zittisce, il docente addetto alla sicurezza quasi applaude alle parole del geometra. Il Dirigente chiaramente conferma e chiede ai due tecnici che tutto parta al più presto.

10:30. Rientrati dal sopralluogo sul tetto ed effettuati i necessari dialoghi tecnici con i due ingegneri al fine di fare partire in Provincia il processo di "presa in consegna" del telescopio, si ritorna al bar per una «necessaria ricarica di energia», come chiarisce il Preside. Una decina di ragazzi affollano il bancone: sono quelli "con la lista della spesa", ossia incaricati dai compagni di acquistare quanto necessario per la ricreazione, al fine di facilitare l'accesso di tutti al bar. Il Dirigente chiarisce: «Abbiamo stabilito questa regola, le liste della spesa, per evitare troppa confusione. Quindi, dalle

10:15 alle 11:00, un ragazzo per classe può venire qui al bar e fare la spesa per i compagni. Certo, però, qualcuno ne approfitta.... [guarda uno studente con cresta da Mohicano e sguardo assente avvicinarsi al bancone]. Ora ti faccio vedere [rivolto allo studente]: “Dov’è la tua lista della spesa?”». Spaesamento del ragazzo che non aveva notato il Dirigente o non si attendeva tale attenzione. Poi, la confessione: «No, Preside... ehm... non ce l’ho... ho mal di testa... ho bisogno di un caffè» [viso imbarazzato].

D. [rivolto a me]: «Visto? Quelli che vogliono fare i furbi si riconoscono dalla faccia!». Poi però scoppia in un accogliente sorriso che rasserena sia lo studente richiamato sia gli altri in fila [si conferma il suo ruolo di saggio mentore comprensivo degli errori e delle necessità degli studenti].

10:40. In Presidenza mi fa notare tutta la posta cartacea accumulata sotto il fermacarte: «Hai notato, vero? Ci sono tante di quelle cose da fare che non sono ancora riuscito, in questa settimana, a smaltire tutta la posta cartacea. E questo capita spesso» [in effetti, è assodato che il Preside sia sempre in perenne movimento. Unici pit-stop effettuati sono quelli per andare il bagno e bere acqua da una fidata bottiglietta].

Nel mentre, ecco entrare in ufficio la docente già incontrata nel primo giorno di osservazione – quella in pensione ma dedita al volontariato – insieme a una collega più giovane. Hanno il viso scuro e discutono tra loro ad alta voce. Il Dirigente chiede spiegazioni. La docente in pensione: «Preside, si è persa una cartella importante contenente i bollettini di pagamento effettuati dagli studenti in partenza per le varie gite scolastiche».

Altra docente: «Io l’avevo messa qui, in questo cassetto» [indica uno dei mobili bassi vicino alla mia poltroncina].

Prima docente: «Ma lì la cartella non c’è» [allarga le braccia].

A questo punto fa il suo ingresso la Dsga che [e me lo immaginavo] chiarisce subito di non tollerare una tale mancanza di attenzione e resta per tutta la durata della accalorata discussione con le braccia incrociate come a dire “ora vediamo cosa succede”. Le due docenti si attaccano verbalmente, accusandosi l’un l’altra per la scomparsa della cartella. Di chi la colpa? Velate accuse reciproche di smemoratezza. Il Preside infonde calma perché si alterna dalla postazione pc (dove continua indefessamente a compilare certificazione, delibere, moduli) alla scrivania e non smette di parlare col sorriso e utilizzando sempre un tono di voce basso e conciliante [mi appare come una specie di saggio orientale, capace di mantenere equilibrio e trasmettere pace anche nei momenti in cui il nervosismo si diffonde. O forse, semplicemente, è molto più tranquillo rispetto alle donne perché non spettava a lui controllare tale cartella]. Comunque la cartella non si trova. Il Dirigente prova a rilassare un attimo l’ambiente, suggerendo a tutti di riflettere un po’ sui movimenti effettuati con la famigerata cartella.

Il gruppo così si scioglie, con la Dsga che questa volta appare davvero iracunda e redarguisce con forza le due docenti, ma quella più giovane in particolare. Come mi dirà più tardi: «Come fa a non trovarsi una cartella? Perché non ha certificato la sua ultima posizione o informato qualcuno. Nella pubblica amministrazione tutto deve essere certificato, specialmente i documenti! Ecco, adesso ci toccherà organizzare anche la caccia al tesoro. E poi [guardandomi e gesticolando con le mani vicino alla bocca] tutto questo si traduce in stress e nervosismo che ci portiamo a casa perché, lo ripeto [scandisce le parole], facciamo un lavoro che non è il nostro, che non rientra nei nostri compiti».

Il Preside, che era impegnato al pc, all’ascolto delle ultime parole si inserisce con un argomento in apparenza non collegato: «Ma vogliamo parlare dell’attività di registrazione degli infortuni che oggi è quasi quotidiana? Prima non era così».

Dsga: «Perché prima le cose non si dicevano Preside, ci si passava sopra, non si pensava all’assicurazione. Oggi è il primo pensiero che viene in mente a genitori, docenti e personale ATA. Sapete cosa è successo prima? Ho rischiato di scivolare e mi sono tenuta alla porta della segreteria».

L'assistente di segreteria mi vede e mi fa: "Attenzione, non scivoliate, senno' dobbiamo far partire l'assicurazione ed è un lavoraccio!". Ci rendiamo conto? Mica si è preoccupata della mia salute, ma dell'assicurazione e del carico burocratico».

D.: «Sì, è il carico burocratico-amministrativo che rallenta e complica le azioni quotidiane e spesso ci impedisce di dedicarci completamente al nostro lavoro. La dirigenza scolastica non è stata dotata di quei poteri che dovrebbe avere nel momento in cui vengono assegnati a questa figura la gestione e il controllo di una struttura complessa come la scuola. E questa è una posizione che non gratifica il Dirigente, la cui figura è stata fatta passare come ricca di potere ma gravida di responsabilità. Ma la responsabilità, di per sé, non fa potere. Negli ultimi anni, con tutte le problematiche e gli aspetti di disfunzione di una scuola, ne risponde soltanto il Dirigente Scolastico, è lui il primo a essere chiamato in causa per qualsiasi cosa: incidenti che accadono agli studenti, ad esempio. Allora in quel caso si avviano le procedure assicurative, vengono sporte le denunce all'assicurazione, all'INAIL, al rappresentante del governo o alla polizia di quello che è avvenuto e quindi il rapporto non dovrebbe più essere tra studente, famiglia e scuola bensì tra studente, famiglia e assicurazione. Invece, quando il legale che tutela la famiglia non ritiene adeguato il compenso che assegna l'assicurazione, viene messa in moto una procedura di risarcimento nei confronti dell'amministrazione ossia della scuola e non dell'assicurazione. Viene citata la scuola, viene fatta la messa in mora, ecc. e noi siamo costretti ad andare in tribunale.

Ultimamente abbiamo avuto questo caso con una docente: è caduta dalle scale due anni fa. Ha riportato alcune fratture. È stata in permesso per diversi mesi, collocata in infortunio dall'INAIL, è stata avviata la procedura di assicurazione e i rapporti sono continuati poi tra infortunata e assicurazione. Ultimamente, visto che l'assicurazione non aveva acconsentito al risarcimento richiesto dal legale, quest'ultimo ha chiesto una conciliazione presso il tribunale citando sia l'assicurazione che la scuola, quando la transazione e la mediazione non poteva che avvenire tra l'infortunata e l'assicurazione, poiché era soltanto quest'ultima a dover versare la somma.

Ora, un ufficio legale provinciale esiste che si occupa esclusivamente di contenziosi amministrativi. Sarebbe il caso che esistesse un ufficio legale al quale le scuole possano rivolgersi non soltanto nel momento in cui ricevono una citazione in tribunale, ma anche per risolvere dubbi e per non incorrere in errori nel mettere in moto una procedura o nel costituire un atto che potrebbe poi essere nullo [stesso problema sollecitato dalla Dirigente veneta]. Diciamo che dal punto di vista legale le scuole sono un po' isolate e la figura del Dirigente lo è ancora di più sotto questo aspetto.

Ultimamente, qualche settimana fa, un altro avvocato mi ha posto in mora perché la sua cliente, una studentessa che si è infortunata lo scorso anno, non era soddisfatta del risarcimento prodotto dall'assicurazione. L'avvocato ha chiamato me dicendo che i danni subiti dalla studentessa le impediscono di svolgere la sua attività sportiva e quindi vi è l'intenzione di rivolgersi alla scuola per ottenere un ulteriore risarcimento. Io gli ho risposto che, dato che l'incidente è accaduto durante l'ora di educazione fisica e alla presenza dell'insegnante, il tutto è coperto dall'assicurazione ed è all'agenzia assicurativa che bisogna rivolgersi.

Certo, negli ultimi anni il contenzioso nella scuola è notevolmente aumentato. Ricordo che prima non si andava con questa frequenza in tribunale, nei primi anni in cui ho svolto la funzione di Preside. Mentre negli ultimi anni sono andato in tribunale una miriade di volte per problemi di lavoro e anche per infortuni riportati dagli studenti.

Credo che oggi si punti l'attenzione sui diritti e non sui doveri e poi su una mentalità che tende a ricavare qualcosa, in termini di soldini, da piccole disavventure che accadono nella vita quotidiana scolastica» [solenne approvazione da parte della Dsga che non proferisce parola ed esce].

11:30. Entra una docente anziana che va dritta alla scrivania del Dirigente: «Preside, vorrei essere al suo posto per un giorno. Un solo giorno. Vi prego. Farei tante di quelle cose, mi levarei tante di quelle soddisfazioni...» [alza gli occhi al cielo]. Il Dirigente sembra abituato a tali "deliri" e le

risponde col sorriso: «Guardate, oggi proprio capitereste in un periodo di quelli complicatissimi. Chiedete al mio osservatore. Vi passerebbe la voglia dopo un'ora». La docente sorride e attacca con una serie di lamentele su una classe che non segue le lezioni con l'attenzione secondo lei dovuta. Il Preside indossa la maschera del *counsellor* e lascia sfogare la docente, la quale, dopo qualche minuto, esce con viso soddisfatto.

11:35. Sulla porta appaiono due docenti: scopro che entrambi sono in pensione, ma uno dei due è il terzo dei volontari di cui mi ha parlato il Preside il primo giorno. Dicono all'unisono: «Siamo qui per salutarla Preside».

D.: «Buongiorno!» [Continuando a saltare dal pc alla scrivania e viceversa].

Docenti: «Possiamo offrirle un caffè?».

D.: «Oggi è una giornata complicata...» [allargando le mani come per scusarsi].

Docenti: «Ma noi aspettiamo, Preside...» [in effetti sono in pensione...].

Nel mentre appare una docente che, inserendosi nel dialogo, si rivolge al Dirigente: «Preside, io corsi di recupero, quest'anno, non ne faccio. Altrimenti mio marito chiede il divorzio» [occhi fuori dalle orbite, trucco pesante e mani a palmi aperti rivolti verso il Preside].

Docente volontario: «E non ringrazi il padreterno?» [Tono ironico].

Professoressa: «Come?».

Docente: «Dovresti ringraziare il padreterno. Se tuo marito ti chiede il divorzio dico. Zero problemi» [risata rivolta al collega che profuma di maschilismo].

Professoressa [ignorando i due]: «No, Preside, davvero. Non posso farli».

D. [apparendo sull'uscio della porta con sorriso a trentadue denti e mano tesa alla professoressa]: «L'ho già inserita nello schema, deve farli, non possiamo fare a meno della sua esperienza. Arrivederci...» [le stringe la mano].

La professoressa non reagisce e ritorna indietro con le pive nel sacco [in questo come in altri casi, il Preside, nonostante l'aspetto e i comportamenti bonari, si mostra alquanto decisionista e convinto nelle azioni da intraprendere, forse consapevole che, a lasciar decidere ai docenti l'organizzazione didattica, si rischierebbe di chiudere baracca e burattini per evidente mancanza di volontà ad assumersi ore in più].

12:00. Si ritorna nell'ufficio provinciale dove siamo stati il secondo giorno di osservazione, per risolvere l'ennesimo problema inerente al contratto: manca la cauzione definitiva che al momento risulta in forma non completa. Se non viene consegnata rende nullo il contratto stesso e quindi non possono essere consegnati i lavori. Non solo, serve la sottoscrizione del contratto con il responsabile sicurezza senza la quale, di nuovo, non possono essere consegnati i lavori. Restiamo nell'ufficio dell'ingegnere per un'ora e mezzo in cui è tutto un susseguirsi di telefonate alla ricerca di qualcuno esperto per risolvere il problema. I due parlano di questioni tecniche [e ammiro molto lo sforzo del Dirigente nel porre domande e richiedere spiegazioni su tematiche che chiaramente non sono di sua competenza ma che ricadranno sotto la sua responsabilità una volta che il contratto sarà consegnato].

13:40. Al rientro a scuola troviamo la Dsga che ci attende per discutere ancora della questione contratto e della firma digitale da apporre. Insieme, decidono di inviare tutto il materiale in loro possesso a una collega che lavora all'agenzia delle entrate e che si è offerta per dirimere la questione [Dirigente e Dsga lavorano fianco a fianco alla postazione pc, decidendo quali documenti allegare (fideiussione, capitolato speciale d'appalto, ecc.), ma il punto è sempre lo stesso: un Preside non può trascorrere ore in Provincia per dirimere questioni tecniche inerenti alla registrazione di un contratto. Ambiti su cui il Preside non ha le competenze. Come ripetono all'unisono, quasi fosse un mantra, mentre sono di fronte al computer: «Noi non facciamo questo lavoro. Non è il nostro lavoro»].

4. Sud Est. Puglia. Istituto tecnico-professionale (Bari)

Lunedì 2 marzo 2015. Ore 8:15.

Vento.

A Levante non si respira aria di primavera. L'albergo che mi ospita è situato in periferia, all'orizzonte si staglia la sagoma dello stadio San Nicola, emblema degli sprechi finanziari sviluppatosi nel corso dei mondiali di calcio "Italia '90".

Il nostro primo appuntamento lo abbiamo organizzato direttamente all'ingresso dell'elegante albergo. Il Dirigente ci teneva molto a "venirmi a prendere", come forma di gentilezza e accoglienza per me non indigeno.

Eccolo puntuale con la sua utilitaria (ricordo che, durante il nostro primo contatto, alla proposta di entrare a far parte della ricerca mi rispose: «Ho un'utilitaria non una Mercedes, vado bene lo stesso?»): scende e mi viene incontro. Calorosa stretta di mano e via: mi invita ad andare con lui, nella sua auto, essendo il primo giorno di osservazione. Accetto.

Mi dice che è Dirigente di ben tre sedi: due istituti a indirizzo tecnico e professionale siti in Bari e, come se non bastasse, una scuola primaria, in qualità di reggente, situata a una cinquantina di chilometri dal capoluogo [mi imbatto quindi nella figura del "reggente": il Preside si trova a dirigere anche una scuola dell'infanzia e una scuola primaria perché la necessità è emersa in extremis, ossia dopo che l'Ufficio Scolastico Regionale aveva ottenuto l'autorizzazione annuale dal MEF a indicare le dirigenze vacanti e disponibili sul territorio (della serie: "caro Ministero, ho tante scuole scoperte e avrei individuato i dirigenti pronti a occuparsene. Mi autorizzi a procedere?"). Il problema è che possono verificarsi "mancanze" dirigenziali e quindi scuole scoperte anche dopo l'autorizzazione fornita dal Ministero: in questi casi viene nominato un "reggente", di solito per il primo anno, ossia vengono utilizzati dirigenti già titolari in altre scuole. Ma logica e buon senso vorrebbero che venga mantenuta una coerenza di grado: superiori con superiori, primarie e infanzia con primarie e infanzia, ecc. Qui invece ci troviamo di fronte a un Preside che dirige due istituti di istruzione superiore, quindi con ragazzi dai quindici ai diciannove anni e poi, contemporaneamente, una scuola dell'infanzia e una primaria (con numeri superiori a quota mille), infine è anche mentor-supervisore di due colleghi più giovani che dirigono due scuole in provincia di Bari (come se ne avesse pochi di incarichi). Un Dirigente che recita ruoli diversi in termini di comportamenti adottati nei confronti di alunni differenti tra loro ma che, soprattutto, come si vedrà nel seguito del resoconto, deve fronteggiare problematiche con le quali potrebbe non avere mai avuto a che fare nella sua vita inerenti alla gestione di un contesto così sensibile come è quello delle scuole dell'infanzia e primaria⁴⁵].

In auto mi chiede approfondimenti sulla ricerca e poi mi chiarisce il programma della settimana: oggi sede principale, domani scuola primaria, mercoledì seconda sede a Bari, giovedì e venerdì si vedrà in base agli impegni. Ma non passano cinque minuti dalla nostra partenza che subito va al cuore della ricerca e accenna alle enormi responsabilità alle quali è sottoposto un Dirigente Scolastico: «Costretto anche, come credo saprà e avrà osservato, caro professore, ad affrontare un impazzimento collettivo dei genitori degli studenti che per qualsiasi cosa si presentano in Presidenza o addirittura sporgono denuncia» [ecco subito apparire il problema delle cause intentate dai genitori degli studenti, proprio come sottolineava il Dirigente cosentino. Sul punto, il Preside barese entrerà nel merito nel corso dell'intervista: «Uno degli aspetti più problematici della scuola

⁴⁵ La retribuzione per lo svolgimento di tale reggenza viene corrisposta di solito quasi al termine del mandato e il contratto integrativo nazionale (retribuzione di risultato, retribuzione di posizione, ecc.), che riguarda anche le reggenze e che viene firmato a livello regionale, non viene applicato da oltre due anni. Quello nazionale, fermo al quadriennio 2006-2009, è stato sottoscritto nel 2010.

odierna riguarda un aumento della conflittualità con le famiglie: oggi queste hanno come consapevolezza generalizzata quella di avere sacrosanti diritti – non ci piove, sia chiaro – e non doveri. Vedono la scuola non come un ufficio con cui dialogare per avere entrambi lo stesso fine – educazione al meglio dei figlioli – bensì come un soggetto verso cui aprire un contenzioso per guadagnarci sul piano economico [mi sembra una generalizzazione impropria...]. Esempio: anni fa, se capitava un infortunio a un ragazzo, sia noi che la famiglia ci preoccupavamo di far guarire al meglio il ragazzo e reinserirlo in classe. Oggi invece si ricorre subito all'avvocato per qualsivoglia relazione: problemi con docenti o compagni, infortunistica in palestra e nella struttura scolastica, ecc. Si cerca cioè di guadagnarci qualcosa in termini finanziari. Invece prima la scuola era un ente sovrapposto alla famiglia che veniva da essa rispettata, curata e da cui prendeva ispirazione. La famiglia reclamava la propria appartenenza educativa nei confronti dei figli e se c'erano distorsioni erano create dalla scuola sui valori a loro impartiti. Oggi invece è cambiato tutto: è tutto demandato alla scuola, dalla primaria alle superiori, perché l'intervento educativo della famiglia è quasi evanescente, forse anche a causa della crisi in cui essa versa in questa epoca» [il Preside evidenzia un problema di *governance* nella gestione del rapporto-conflitto tra docenti e genitori].

8:30. Si arriva a scuola e, sorprendentemente ai miei occhi, il Dirigente parcheggia l'auto per strada, in un parcheggio cittadino a strisce bianche. Scopro così che non è previsto uno spazio riservato per le auto del Dirigente o dei docenti: una novità assoluta rispetto alle altre osservazioni. Bisogna arrangiarsi.

L'ingresso mi colpisce per il silenzio che si respira e per la pochissima gente presente nell'androne principale: noto una bidella nella chiostrina di accoglienza (che in seguito scoprirò essersi autonominata "addetta al centralino", in modo da non dover svolgere altri ruoli), un assistente tecnico in camice bianco, una docente intenta a dirigersi verso la sala docenti (situata in fondo al corridoio principale al piano terra). Che non vi sia nessuno all'ingresso, neanche per controllare ingressi e uscite, mi è confermato alle ore 13 quando un perfetto sconosciuto si presenta sulla porta della Presidenza chiedendo: «Il professore Eco?». E il Preside, che mi appare un po' rassegnato per il mancato filtro, gli risponderà indirizzandolo dalla bidella all'ingresso.

La Presidenza è ampia e luminosa. Vi è un tavolo ovale di vetro con sei sedie di pelle, diversi mobili color rovere, un paio di coppe vinte in competizioni sportive, un grande astrolabio, qualche gagliardetto di società sportive locali, un quadro raffigurante una madonna con bambino, una piccola scrivania inutilizzata, una cassaforte, un climatizzatore e la scrivania principale dove siede il Dirigente (alquanto ordinata e dotata di pc, telefono e stampante).

Classico tour della scuola, a cui sono ormai abituato dalle altre osservazioni. Prima gli uffici di segreteria, dove mi presenta il Dsga [e qui noto un'altra particolarità rispetto alle osservazioni già svolte: non solo Presidenza e ufficio Dsga non hanno un collegamento diretto, bensì sono situati in due zone diverse del piano terra. L'ufficio del Dsga è quello centrale della zona segreteria, che si configura come "luogo del tesoro", in quanto protetto da una serie di grate davanti alle porte e alle finestre (grate presenti solo lì e non nel resto della scuola). Capirò in seguito il motivo di tale presenza].

Poi andiamo a visitare il laboratorio di chimica e quello di microbiologia, accompagnati da un docente che svolge il ruolo di coordinatore di entrambi nonché di funzione strumentale. In entrambi i laboratori vi è un assistente tecnico (in camice), mentre vi è un solo bidello che vigila su entrambi. Nel tratto di corridoio che divide i due laboratori vi sono una serie di enormi armadi-contenitori per la conservazione di materiale per le esercitazioni di laboratorio (acidi, gas, ecc.) che il Dirigente evidenzia ai miei occhi e ne sottolinea sia la pericolosità sia i costi (su questi ultimi ritorna anche all'interno dei laboratori, mostrandomi le numerose strumentazioni presenti).

Proprio a proposito di spese, il docente chiede lumi al Dirigente su uno strumento da accomodare: «Preside, come sa il centro tecnico che può metterci mano è a Milano. Quindi, le soluzioni sono due: o chiamiamo il tecnico e lo facciamo venire qui, spesa di seicento euro; oppure inviamo lo strumento a Milano tramite Corriere, spesa di quaranta euro. Quale sceglie?» [Sguardo curioso e interrogativo rivolto verso il Dirigente].

D.: «Secondo te? Chiama il Corriere, chiama...» [il Dirigente è sarcastico, anche perché i costi in questione sono sempre a carico della scuola responsabile della strumentazione e quindi gravano sul fondo di istituto].

Docente: «Bene. Altra cosa, Preside. Questa è una circolare che pubblicizza tale iniziativa. Titolo: “I giovani pugliesi hanno energia da vendere” [perplexità del Dirigente mista a incomprensione. Il docente se ne accorge]. Praticamente è una pubblicità di un evento che si terrà alla Fiera del Levante sulle energie rinnovabili. Ora, dovremmo mandare le nostre quinte. Io ho pensato: richiediamo gli accrediti come scuola così forniamo ai ragazzi gli ingressi gratuiti, ma li mandiamo nel pomeriggio, così non abbiamo il problema dell’organizzazione trasferimento scuola-fiera, non dobbiamo pensare agli insegnanti organizzatori e non occupiamo ore di lezione. Approva Preside?».

D. [rivolto a me]: «Vede? Il punto è dotarsi di collaboratori pragmatici e intelligenti per portare avanti tutto il lavoro che ci riguarda [poi si rivolge a lui con un sorriso]. Approvato!» [Ma così si corre il rischio che vadano alla Fiera soltanto gli studenti più motivati, mi viene da pensare, deresponsabilizzando la scuola dal suo compito di mettere in atto pratiche educative adeguate ed *erga omnes*. Non mi sembra una soluzione ottimale. Si potrebbe invece pensare di individuare un docente accompagnatore stimolandolo attraverso incentivi (ad esempio, trattamenti preferenziali nella definizione degli orari scolastici o nella scelta del giorno libero settimanale)].

Docente: «Benissimo, mi metta una sigla sul foglio [il Dirigente firma e, nel mentre, il docente è ancora pronto con una nuova questione da sottoporgli]. Allora, Preside, vede quel contenitore lì? Vi sono due lamine d’argento. Ora non le vede perché è chiuso [dirigente concorda lapalissianamente con un cenno del capo]. Queste lamine risalgono ai tempi del Preside Caio, uno dei suoi predecessori ora defunto. Ricorda? Anche nell’emisfero australe ne avranno sentito parlare [il Dirigente sorride, ma secondo me sta pensando agli scongiuri da attuare]. Ecco, il Preside Caio mi aveva chiesto di far sciogliere le lamine perché voleva berle: diceva di avere letto diversi articoli sulle proprietà benefiche dell’argento sul corpo umano. Vabbè. Non le ho sciolte, mi sono attaccato all’ultimo barlume di lucidità presente in quell’uomo. Ora, lei cosa vuole fare?» [Nessun sorriso e aria seriamente interrogativa].

D.: «Di certo non ho alcuna intenzione di berle. Cosa possiamo farne? Vediamo come utilizzarle in ottica didattica».

Docente: «Benissimo, allora posso utilizzarle come esempi di... [pronuncia frasi molto tecniche che non riesco a seguire e, credo, neanche il Dirigente, tanto che approva velocemente il progetto del docente con un “mi fido di te”].

Uscendo dai laboratori, il docente chiede al Dirigente di mostrarmi quello che definisce il “problema rifiuti”, poi mi saluta amabilmente, non prima di aver chiesto al Dirigente se fossi io il suo probabile sostituto.

D.: «No, no, le nomine si conosceranno tra un po’ di mesi. Il giovane collega è qui per svolgere un po’ di pratica con un collega anziano...» [c’è una novità in questo *shadowing*: il Dirigente mi propone una osservazione coperta. Soltanto lui e il Dsga conosceranno la mia identità professionale, per tutti gli altri indosserò la maschera del Dirigente Scolastico fresco vincitore di concorso. L’idea mi intriga perché mi fa tornare indietro nel tempo, a uno studio che svolsi qualche anno fa sui politici di professione utilizzando esattamente la stessa tecnica (Cerulo 2009). E quindi accetto di buon grado, dato che tale mascheramento non andrà a inficiare le interazioni principali, ossia quelle con Dirigente e Dsga e quindi il senso della ricerca].

Mi conduce anche al secondo e terzo piano, dove sono in corso le lezioni ed è situato anche il laboratorio di informatica. Noto anche diversi distributori automatici di snack e bibite (non alcoliche). Al secondo piano cogliamo impreparate due ragazze a dialogare tra loro, sotto lo sguardo del tutto indifferente di un bidello seduto su una sedia. Le due ragazze, alla vista del Dirigente, sussultano.

D.: «È in corso una conversazione alla quale possiamo partecipare?» [Con sorriso severo]. Le due chiedono scusa e sgattaiolano nelle rispettive aule, non così velocemente tuttavia da evitare di essere raggiunte dalla reprimenda del Dirigente: «Non fatelo più, per cortesia».

9:00. Al rientro in Presidenza, mi chiede informazioni sulla posizione che assumerò nel corso della settimana e sulle mie azioni. Gli mostro il computer portatile e gli chiarisco, anche spazialmente, il mio ruolo di ombra. Mi sembra si rassereni. Poi mi parla del suo ruolo di reggente nella scuola a cinquanta chilometri da Bari: reggente soltanto per quest'anno e nominato perché «evidentemente quelli dell'Ufficio Scolastico si fidano molto di me, oppure sanno che sono disponibile». Poi mi chiarisce che la retribuzione per tale incarico è di circa 9.000 euro lordi l'anno [che si riducono «a ben poca cosa» con le ritenute di legge].

Mi informa anche che l'istituto superiore in cui ci troviamo ospita corsi di formazione per Dirigenti Scolastici, che vengono organizzati nell'altra sede barese perché lì vi sono aule libere e quindi i corsi possono essere tenuti di mattina, il che significa utilizzare gli ambienti già disponibili. Per organizzare e gestire tali corsi di formazione viene retribuito dal Ministero 5,16 euro lordi l'ora [per un totale lordo di circa 200€, che si riducono a poco più di 100€ netti].

Poi entra un bidello per fargli firmare documenti (compirà questo percorso molte volte al giorno). Il primo me lo mostra. È il piano annuale di spesa e vengo a conoscenza del fatto che la scuola gestisce fondi di proprietà dell'Ufficio Scolastico Regionale e Provinciale [una scuola può essere nominata "polo" e gestire fondi di proprietà dell'Ufficio Scolastico. Gestire vuol dire custodirli sul proprio conto. Questo processo si verifica con le cosiddette scuole di fiducia che diventano "scuole polo" e gestiscono-custodiscono i fondi che saranno poi impiegati per organizzazione corsi di formazione, ecc. Esempio: un istituto tecnico dispone di centomila euro come fondo di finanziamento di istituto. Ma sul conto corrente magari ne ha settecento perché l'Ufficio Scolastico chiede di custodire i propri fondi in vista di un futuro utilizzo (mi sa un po' di scarica barile: perché l'Ufficio Scolastico non crea un apposito conto corrente dove tenere i fondi? Forse perché ha bisogno di una macchina burocratica-amministrativa che li gestisca: infatti, spetta alla segreteria della scuola gestire quei fondi su indicazione dell'Ufficio Scolastico Regionale⁴⁶). Sorvolando sulle dinamiche tecniche di tale processo e sulle motivazioni che ne stanno alla base, quello che interessa nell'ottica della ricerca è che ciò si traduce in ulteriore lavoro per gli impiegati di segreteria che hanno a che fare con altri fondi finanziari rispetto a quelli spettanti all'istituto (la segreteria di questa scuola svolge un carico di lavoro notevole, se si pensa che le tocca anche gestire pagamenti e finanziamenti inerenti ai corsi di formazione per i Dirigenti Scolastici)].

Poi, arriviamo alle dolenti note. Mi racconta del carico di questioni legali in sospeso e quindi da affrontare. Tradotto: della presenza dei Dirigenti Scolastici di fronte ai giudici e quindi del Preside che si trasforma in avvocato: «Ormai, capita di incontrare e parlare con i colleghi soprattutto in tribunale e in sedi indicate. Ci salutiamo e ci chiediamo: "E tu, per quale causa sei qui?". Chi per mobbing, chi per supplenze personale scolastico, ecc. Guardi [apre cassaforte e prende due cartelle contenenti documenti su due casi in corso, uno che va avanti da anni per un soggetto infortunatosi

⁴⁶ Approfondendo la questione con addetti ai lavori, capirò che si tratta anche di un *escamotage* di finanza pubblica. Dopo i resoconti annuali l'amministrazione centrale azzera i fondi non spesi e finanzia nuove attività per un ammontare pari a quanto speso nell'anno precedente. Dunque, per evitare di soffrire una decurtazione di fondi conviene fare risultare tutto quanto impegnato e allocato alle scuole a copertura di attività e progetti.

nel cortile, un altro per un docente che ha citato la scuola per mobbing]. Questi sono casi che vanno avanti da tempo e che devo gestire io, così come altri».

Poi mi racconta di un'abitudine dei collaboratori scolastici-bidelli, con nomina fino al termine delle attività didattiche in organico di fatto (scadenza al 30 di giugno, invece del 31 agosto), che fanno ricorso contro la scuola perché pretendono il prolungamento e pagamento anche dei mesi di luglio e agosto: «Questa è una formula che mettono in atto i furbi. Perché sa come va a finire in tribunale? Che si arriva alla conciliazione, con il più o meno tacito consenso dei funzionari del provveditorato. La conciliazione prevede che vengano riconosciuti ai bidelli in questione solo il riconoscimento giuridico dei due mesi (due punti per i mesi estivi). Punti che vanno a pesare in graduatoria. Niente retribuzione quindi, ma soltanto i punti. Però chi è furbo conosce questa pratica e quindi presenta ricorso. Gli altri non lo fanno. Vede? La giustizia ha due, tre, quattro pesi... e comunque, le dicevo, è sempre il Dirigente che deve presentarsi in tribunale, perché l'Avvocatura dello Stato – a cui spetterebbe l'onere di costituirsi in giudizio – non ha il numero sufficiente di avvocati disponibili per il contrasto alle numerose cause e quindi delega i Dirigenti Scolastici. E io chi mando? Un mio vicario? Il Dsga? Non hanno il profilo giuridico idoneo, poi non ne sanno niente, come fanno a presenziare? Neanche io ho una preparazione adeguata, ma sono il responsabile e funziona così ormai. Mi danno la delega e devo presentarmi io lì con la giusta documentazione e tenermi anche aggiornato su calendario udienze, ecc.» [ricapitolando: il Dirigente, nel caleidoscopio di ruoli che ricopre quotidianamente, fa i conti anche con la maschera dell'avvocato. Anche a Cosenza era emersa questa caratteristica ma qui assume un'importanza dirimente. Da non crederci. Ricevono la delega a travestirsi da avvocati e presenziare all'udienza. Cosa che si verifica assai spesso, da quanto annoto confrontando le diverse osservazioni. Mi sembra che venga completamente ignorata la questione delle competenze: un Dirigente, magari formatosi in lettere o in lingua, come può mai avere competenze legali? E comunque, i suoi compiti sono altri e non comprendono il dedicare tempo ad aggiornare citazioni o imparare pratiche che, in teoria, non lo riguardano (dalle competenze legali a quelle ingegneristiche, sempre per restare alle ultime osservazioni svolte)]. «Prima, recarsi dinanzi a un giudice era un evento molto molto raro e non interessava il Preside. Oggi, invece, le Avvocature dello Stato, che dovrebbero supportare le scuole, sono così piene di chiamate in giudizio che delegano il Dirigente a presentarsi di fronte al giudice proprio in quanto Dirigente (perché oggi sei Dirigente, mentre prima eri un funzionario). Prima, l'Avvocatura esercitava questo compito attraverso avvocati privati che venivano retribuiti per farlo. Dato che ora è stata tolta la retribuzione, perché onerosa per lo Stato, e dato che vi è la riduzione numerica da parte degli avvocati, tocca a noi presentarci in giudizio. E allora ci avvaliamo dell'atto di costituzione in giudizio e andiamo lì con poca esperienza, tentando di barcamenarci a costruire o avvalerci delle motivazioni giuridiche offerteci dall'Avvocatura dello Stato. Non possiamo fare altro e quando siamo presenti in contraddittorio non possiamo che limitarci a dire "la posizione della P.A. è questa". Il punto è che tale situazione è tutt'altro che rara: veniamo chiamati in giudizio per qualsiasi evento: il bambino che si è fatto male; un contraddittorio tra docenti o tra docenti e genitori ecc. Vi sono una serie di responsabilità giuridiche per le quali non siamo stati formati in profondità e lo facciamo con le nostre competenze, cercando di essere quanto più corretti e rappresentativi possibili».

10:30. La porta del Dirigente resta sempre aperta. Proprio come quella del suo collega cosentino. Anche in questo caso il messaggio è chiaro: chiunque può affacciarsi e chiedere udienza, così come chiunque può vedere quello che il Dirigente fa (e, di riflesso, chi transita nel corridoio sa che può essere visto e ascoltato dal Dirigente).

Entra una docente alquanto agitata. Parla di un corso di formazione che vorrebbe tanto seguire, ma non è stata ammessa perché a numero chiuso. Eppure, il corso in questione si tiene proprio nelle

aule dell'istituto in cui ci troviamo. Chiede quindi aiuto al Dirigente, affinché possa intercedere per lei presso gli organizzatori.

D.: «Ma su cosa verte questo corso?» [In questo caso, ma si rivelerà un'abitudine, il Dirigente resta seduto alla scrivania e dialoga da lì con le persone che chiedono udienza].

Docente: «Nuove tecnologie per le classi tablet» [dall'anno prossimo, l'istituto utilizzerà i tablet nell'erogazione di alcuni corsi: fornirà lo strumento agli studenti i quali saranno coordinati da un insegnante appositamente formato. E qui si accavallano due domande nella mia mente. La prima: ma gli studenti, considerando la loro età e quindi il loro essere *millennials*⁴⁷, non saranno più formati dai docenti nell'utilizzo di un nuovo media come il tablet? Tale ipotetica situazione creerebbe uno squilibrio nel rapporto, con conseguente *diminutio* dell'autorevolezza del docente, oppure sarebbe l'occasione per una nuova forma di interazione docente-studente in cui l'apprendimento è biunivoco: i docenti apprendono dagli studenti le *potenzialità* dei nuovi media e le approfondiscono in una prospettiva didattica⁴⁸? Mentre rifletto mi sorge un'altra questione sulla quale discutevo qualche settimana fa con un collega studioso di media: chi dice che le nuove tecnologie siano effettivamente utili per un'incisiva attività didattica del docente? E se si finisse per creare classi di alunni "googlizzati", in cui la scrittura viene dimenticata a favore della velocità e della comodità promesse dai traduttori automatici e dai sistemi di ricerca Google?].

D.: «E ancora non ti sei formata?» [Sorridente].

Docente: «Noi vogliamo saperne sempre di più, Preside. La tecnologia mica si ferma!». [Risata].

D.: «Ma perché non sei rientrata nelle liste: non hai effettuato l'iscrizione per tempo?».

Docente: «No, Preside, ho compilato il modulo e mi sono iscritta, salvo poi scoprire che bisognava cliccare su un link che ti arrivava via email. Siamo in tre a volere andare che abbiamo svolto lo stesso procedimento».

Il Dirigente sembra comprendere e si mette in moto per risolvere la questione. Effettua un paio di telefonate, una anche alla sua prima vicaria (che al momento sta insegnando al piano superiore) responsabile dei corsi di formazione per i docenti. In seguito, chiama la scuola capofila provinciale incaricata dell'organizzazione dei corsi per invitare ad accogliere i suoi docenti. Riattacca e si rivolge alla docente, nel frattempo raccolta sulla sedia in rispettoso silenzio e speranzosa attesa: «Allora, la motivazione è questa: fanno partecipare i primi ventiquattro che si sono iscritti perché altrimenti non vi sono i posti. Ma dato che siamo noi come istituto a fornire i laboratori... Ora chiedo direttamente alla scuola capofila regionale (Provincia di Lecce) proponente dei corsi in questione e cerco il docente responsabile» [riprende il telefono].

Docente: «Preside, si segni il mio cognome per favore [ride imbarazzata], sa com'è... magari glielo chiedono per inserirci» [scrive il cognome su un foglio di carta rivolto verso il Preside].

D.: «Sono il Dirigente Tito, svolgiamo per conto vostro dei corsi di formazione, mi passa il professor Lucio... Ecco, mi hanno messo in attesa, vuole sentire la musicina?».

Docente: «No Preside...» [risata imbarazzata].

D.: «Senta, senta, è carina».

Rapido passaggio di cornetta, che poi ritorna al titolare: «Sì, sono il Dirigente Tito della scuola Roma. Noi svolgiamo per conto vostro dei corsi di formazione... ecco, perfetto. Allora, abbiamo tre docenti della scuola che vorrebbero seguire i corsi ma, pur essendo iscritti, non sono stati ammessi. Ora, proprio i docenti nostri non possono partecipare? Ecco... appunto. Allora, io le assicuro che possiamo aumentare il numero perché i miei laboratori consentono di accogliere più di ventiquattro

⁴⁷ Gli appartenenti alla cosiddetta "Generazione Y", quella del nuovo Millennio, i cui appartenenti detengono una forte familiarità con i nuovi media e le tecnologie digitali.

⁴⁸ L'interrogativo rimanda ai cosiddetti "ambienti di apprendimento" (Tagliagambe 2010) e al modello costruttivista di progettazione degli stessi (Jonassen 1994) in cui si teorizza una didattica basata su uno scambio interattivo tra docenti e studenti invece che sull'abitudinaria trasmissione orale unidirezionale dei contenuti.

persone e poi le garantisco la presenza di un assistente e un tutor a supporto. Grazie. Perfetto. Allora i nomi sono... Mi manda una email di conferma? La ringrazio. Arrivederci».

Poi, rivolto alla docente come un padre nei confronti del figlio al quale ha appena perdonato una marachella: «Tutto fatto. Anche la raccomandazione ci mancava...».

Docente: «Grazie Preside. Grazie davvero. Ci tengo molto a partecipare».

D.: «Ecco, il fatto che tu nutra questo entusiasmo a partecipare al corso di formazione mi rende davvero contento. A differenza di molti altri tuoi colleghi che si lamentano sempre dei corsi di formazione».

11:00. A distanza di pochi minuti arriva la Vicepreside cercata prima al telefono. Il Dirigente chiede spiegazioni sull'iscrizione ai corsi di formazione per capire cosa non ha funzionato. La vicaria – che si muove con disinvoltura all'interno della Presidenza, apre autonomamente cassette per prendere documenti, utilizza il tavolo per controllarli – si divincola con personalità e serenità nella risposta: «Allora, Dirigente, la compilazione era un po' complicata, perché non bastava compilare il modulo on line ma era necessario, una volta ricevuta l'email, cliccare su un'altra pagina per confermare l'iscrizione» [grande complicazione...].

D.: «Ma quindi io non c'entro niente. Non ero io che dovevo fornire i nomi dei docenti interessati».

Vicaria: «Sa, Preside. In realtà potevamo portarle l'elenco delle docenti interessate e lei procedeva all'iscrizione collettiva. Però, per non darle troppi carichi abbiamo scelto di seguire la strada individuale. D'altronde, siamo tutte grandi, vaccinate e tecnologiche» [sorriso sotto i baffi e mani a sistemare ciocche di capelli].

D.: «Mah... qualcuna meno di altre. Comunque, tu che vuoi fare la Dirigente, vedi: sono le ore undici e tu sei solo la terza persona che vedo». Poi ridono entrambi [da sottolineare che sarà questa l'unica volta in cui annoto un vicario-collaboratore assumersi la responsabilità nel compiere una determinata azione senza chiedere permesso-consiglio o attendere la presenza del Dirigente. Negli altri casi osservati, sono un po' tutti attenti a non avvicinarsi troppo alle responsabilità e a lasciare che sia sempre il Preside ad affrontare le questioni].

11:10. Uscita la Vicepreside, proprio non resisto e ne approfitto per chiedere al Dirigente come faranno a gestire i tablet l'anno prossimo. Lui, in piedi per sistemare alcune cartelle nella cassaforte, mi appare preoccupato: «Dovremo conservare i tablet in un luogo sicuro: una cassaforte, oppure in segreteria. Bisognerà vedere quante classi saranno interessate e quindi quanti tablet avremo a disposizione. Poi bisognerà vigilare. I docenti dovranno stare con gli occhi aperti. Ma comunque quelli abilitati a gestire le classi-tablet sono già attivi, frequentano con attenzione i corsi di aggiornamento, ci tengono a essere al passo con i tempi. Il problema sono gli altri, quelli che sono rimasti nel passato, ancorati a vecchie forme di insegnamento e relazione, che utilizzano la giustificazione dell'età e della vicinanza al pensionamento» [discorso significativo: da una parte, noto una scuola italiana che tenta di aggiornarsi, di procedere a un'innovazione tecnologica attraverso l'utilizzo di modelli e compilazioni on line ma anche diffondendo nuovi media con la speranza di incrementarne l'utilizzo da parte dei docenti (Rogers 1962) e facilitare o aggiornare le pratiche di insegnamento⁴⁹; dall'altra, tuttavia, è evidente la presenza di un movimento di docenti che mettono in atto forme di resistenza, individuale e collettiva, all'innovazione. Scontri tra vecchio e nuovo (cfr. Balbi, Winterhalter 2013). Della serie: non ho alcuna voglia di modificare il mio stile di insegnamento, le mie abitudini scolastiche, la mia visione sul mondo della scuola. Tale atteggiamento – che, a detta del Dirigente, caratterizza molti docenti – potrebbe rallentare di molto la diffusione di un modello di scuola teso all'innovazione didattica, tecnologica e allo scambio-comparazione europea (cfr. Underwood 2007; Monroe 2004). Le azioni messe in atto dai soggetti

⁴⁹ Si tenga tuttavia presente che, come dimostrato da un recente studio, la grandezza dell'istituto scolastico influirebbe sulla propensione dei docenti di quell'istituto ad adottare una nuova tecnologia (Wu et al. 2007).

all'interno di un campo – quello scolastico in questo caso – risentono degli *habitus* detenuti ossia delle disposizioni (esperienze, convinzioni, atteggiamenti, opinioni, ecc.) maturate nel corso delle esperienze biografiche). Per agire all'interno del campo tali disposizioni devono scontrarsi (leggi: venire a patti) con le regole che vigono nel campo in questione nonché con la struttura delle relazioni in esso presente (Bourdieu 1999, 1992). Sul punto il Dirigente detiene il potere e le possibilità di incentivare i docenti a forme di partecipazione e aggiornamento poiché possiede lo strumento dell'autonomia, ossia quella che a mio avviso si configura come la principale risorsa per modellare tale struttura di relazioni e far sì che i differenti *habitus* individuali possano interagire costruttivamente tra loro e incastrarsi funzionalmente con le regole del campo].

Tra le 11:30 e le 13:30 il Dirigente si dedica ad aggiornare una costituzione in giudizio per una causa inerente a una questione tra due docenti, una nominata regolarmente e l'altra che sostiene di essere stata danneggiata (il punto è che nel 2007 le due scuole non erano ancora unite e quindi si deve operare per conto della scuola che è stata accorpata e dopo ben otto anni). Nuovo esempio di Dirigente che si traveste da legale: «Devo presentarmi dal giudice del lavoro con questa costituzione e leggerla al giudice. Così, vede [mi legge ad alta voce le prime righe]. Come le dicevo, l'Avvocatura non ha avvocati disponibili, sono troppo pochi e allora, d'imperio, assegna ai Dirigenti Scolastici il compito di rappresentare legalmente l'Avvocatura».

Sempre nella seconda parte della mattina, il Dirigente si reca un paio di volte nell'ufficio del Dsga per aiutarlo nella stesura di un documento e apporre le relative firme. In una di queste lo sottolinea ad alta voce rivolto a me: «Vede? Dovrebbe essere il contrario: lui dovrebbe venire da me. Ma per facilitare le cose facciamo così» [sorridente osservando il Dsga: come nelle precedenti osservazioni, i due mostrano un ottimo afflato]. Si discute poi sul ruolo fondamentale svolto dal Dsga: il Dirigente lo esalta per preparazione e spirito guida nei confronti degli assistenti. Gli rimprovera però una estrema disponibilità nei confronti dei docenti che, a suo dire, sono sempre pronti a bussare alla porta per progetti, pagamenti, domande a volte inutili. Poi, rivolto a lui dall'alto in basso (perché il Dirigente è in piedi, alle spalle del Dsga che invece è seduto alla sua scrivania e lavora al computer): «Io a volte gli dico di chiudersi in ufficio quando deve lavorare a questioni importanti, altrimenti qui è un pellegrinaggio continuo». Il Dsga sorride imbarazzato, ma continua a lavorare con concentrazione ai documenti che sta compilando.

13:00. Entra una docente con un documento da firmare. Riguarda l'autorizzazione affinché possa partecipare al programma Erasmus Plus (situazione già vissuta al liceo cosentino). Il Dirigente legge il documento e chiede informazioni alla docente [adotterà sempre questo tipo di comportamento: non l'ho mai visto firmare un documento senza prima averlo letto, né l'ho mai visto dire sì a una richiesta arrivatagli da un docente senza prima aver posto una serie di domande indagatrici, tese a comprendere l'argomento che gli veniva sottoposto]. Mentre i due discutono e la docente spiega che dovrebbe andare in Irlanda per approfondire la conoscenza della lingua e del progetto, ecco entrare la vicaria che, come se niente fosse, apre mobili per prendere faldoni. Il Dirigente sembra ignorare l'ingresso della donna e continua a chiedere informazioni alla docente Erasmus: «I finanziamenti sono al cento per cento esterni o la scuola deve contribuire, anche in misura minima?».

Docente: «No Preside, che io sappia il finanziamento è a completo carico Erasmus. Si parla di rimborso totale delle spese sostenute, nonché dei costi di viaggio e alloggio».

A questo punto la vicaria dà manforte alla collega, confermando quanto appena detto da quest'ultima e aggiungendo: «Il vantaggio è formativo per la docente che dovrebbe diffondere quanto appreso all'estero qui a scuola».

D.: «Dovrebbe? O deve?» [Sguardo di fuoco alla docente seguito dall'apposizione della firma sul documento].

La docente ringrazia e chiarisce: «Ma io non so che fine farò l'anno prossimo, Preside, se rimango o vado via...».

Il Dirigente mi guarda, con sguardo riflessivo. Poi, una volta uscite le due donne, dà voce ai suoi pensieri e riappare una questione già affrontata: «Vede, se vi sono fondi esterni è un bene, perché qui, se contiamo sul fondo di finanziamento d'istituto siamo messi male, perché si riduce di anno in anno. Per non parlare poi del contributo volontario richiesto alle famiglie. Vi è una forte differenza tra Nord e Sud. È un problema serio. Io sono stato impegnato più volte in alcuni corsi di formazione a Verona: notavo come lì, alcune scuole, chiedevano 200-250 euro di contributo volontario. I miei colleghi – parlo di otto-nove-dieci anni fa – avevano scuole piene di tutte le strumentazioni possibili. Noi qui chiediamo 60 euro, per il settore economico-turistico che utilizza soprattutto strumentazione informatica, nell'altro istituto chiediamo 90 euro perché abbiamo strumentazioni e laboratori chimici e fisici. Anche per l'alberghiero chiediamo 90 euro perché abbiamo bisogno di un aiuto supplementare per le esercitazioni di cucina. Chiaramente, nel territorio in cui ci troviamo, queste cifre sono considerate molto alte e il Ministero non ci aiuta, perché dice pubblicamente che il contributo è facoltativo e aiuta la convinzione nazionale che siano richieste parossistiche dei Dirigenti Scolastici. Questa cosa che non è vera, perché sono soldi che servono per l'interesse dell'utenza e, inoltre, sono cifre che vanno in bilancio, categorizzate, certificate dai revisori dei conti: non vi possono essere imbrogli di nessun tipo. E invece il Ministero dà manforte alle famiglie perché sottolinea che, soprattutto fino a sedici anni, si tratta di scuola dell'obbligo e quindi: se i genitori ci danno il contributo è bene altrimenti è uguale.

Al Sud, con i problemi che abbiamo, è tutto più pesante. Ma noi rispettiamo le famiglie e le loro difficoltà, al più chiediamo una copia del modello ISEE per giustificare nelle pratiche l'eventuale mancato o ridotto pagamento del contributo. Dilatiamo anche i tempi di pagamento, ma parliamo pur sempre di 60 euro l'anno, non mi sembra una cifra folle, considerando i consumi quotidiani medi. Comunque noi andiamo sempre al di sotto della cifra che dovremmo raggiungere: otteniamo il sessanta/settanta per cento dei contributi volontari, e si parla di 60 euro, anche in virtù dell'opinione veicolata dal Ministero, ripeto, che si tratta di contributo volontario richiesto alle famiglie. Chiaramente, le scuole che appartengono a livelli sociali medio-bassi vengono anche "punite" perché ricevono contributi più bassi e quindi hanno minori possibilità di azione. Ma chi ci va di mezzo sono gli studenti che hanno meno possibilità di utilizzare strumentazioni e servizi rispetto ai loro colleghi delle scuole del Nord» [sul punto del "contributo volontario" appare manifesto il "conflitto" col Nord che caratterizza le due osservazioni svolte nel Mezzogiorno e che si traduce in forte discriminazione di servizi offerti agli studenti a parità di tipologia di scuola].

13:15. Suona la campanella e una teoria di studenti si riversa nel corridoio diretta verso l'uscita. Rumore di passi, parole, qualche gridolino. Alcuni escono abbracciati l'un l'altro, altri sono immersi nell'ascolto delle cuffie-auricolari. Il Dirigente esce dal suo ufficio, li osserva, si fa vedere, passeggia un po' nel corridoio fino a quando tutti gli studenti sono andati via. Poi rientra, mi guarda e fa: «Mi piace osservarli mentre escono. Di solito, cerco di essere qui per le ore 8:20 in modo che mi vedano presente. È un modo per dare l'esempio, di fare vedere che ci sei. Non so se sia una sicurezza per loro, ma credo sia importante trasmettere questo esempio di presenza».

13:20. Entra un docente di chimica che chiede al Dirigente di sentire telefonicamente il direttore di un osservatorio in città che ha intenzione di dismettere una serie di strumentazioni da loro ritenute obsolete: «Preside, per noi sono il top dei top e per i nostri laboratori di chimica e microbiologia sarebbero il massimo. Se devono dismetterli li prendiamo noi».

D.: «Ma di quali strumenti parliamo?».

Risposta del docente che utilizza termini incomprensibili.

D.: «Ma siamo certi che siano funzionanti?».

Docente: «Credo proprio di sì. Ma possiamo assicurarcene. E comunque ci conviene, Preside».

D.: «D'accordo, lo faccio».

Ma non lo fa subito e comunque il docente, soddisfatto, esce.

13:25. Ultimo controllo alle email e al documento da presentare al giudice del lavoro, poi mi preannuncia che a momenti andremo via. Ma c'è ancora il tempo per salutare la vicaria che appare sulla porta, si mette sull'attenti e, sfoderando uno sgargiante sorriso, chiede al Preside: «Capo, posso andare?».

D.: «Vai, vai pure. Anche oggi è andata». Capisco che la domanda era retorica, tuttavia ha l'effetto di creare o rafforzare il rapporto di serenità e positiva collaborazione che mi sembra esserci tra i due.

Il Dirigente spegne il computer e imbraccia il cappotto. Poi, mi fa: «Andiamo. Ho promesso a mia moglie di pranzare a casa. E poi, da lì, mi rimetterò a lavorare al computer» [ah! Le abitudini del Sud: il pranzo a casa come rito irrinunciabile in cui ritrovare i propri cari e acquisire energia per il prosieguo del lavoro pomeridiano].

Martedì 3 marzo 2015

7:45. Oggi si va nella scuola primaria dove il Dirigente è reggente. Appuntamento di fronte all'albergo e via con la sua auto. Nel tragitto, scortati da un sole primaverile, mi chiarisce che le nomine sulle reggenze spettano al direttore dell'Ufficio Scolastico Regionale il quale può decidere le assegnazioni in base alle domande presentate e senza basarsi su alcun tipo di graduatoria.

8:25. All'arrivo a scuola è un fiorire di bambini festanti e genitori un po' assonnati. Di fronte all'ingresso vi è un furgone della polizia con tanto di microcamera sul cruscotto puntata verso il cancello. Capisco che è una pratica di sicurezza contro eventuali azioni di pedofilia o simili.

I genitori accompagnano i figli fino alle grandi porte interne e si fermano lì: per volere del Dirigente, da settembre è stata modificata la regola precedente che permetteva ai parenti di accompagnare i pargoli fin dentro le aule: «Sa, non era possibile. Vede questo androne? [Che si trova subito dopo aver superato le porte di ingresso]. Qui si creava un mercato che non ha idea. E la situazione era pericolosa, perché in quella confusione non sai mai chi può mischiarsi, entrare, adocchiare qualche bambino o avvicinarsi. Ho deciso di lasciare i genitori alle porte, in modo tale che i bambini si dirigano da soli a raggiungere il gruppo-classe».

Quindi entriamo in Presidenza, dove troviamo la vicaria impegnata a dialogare con una collaboratrice. Al nostro ingresso le due si alzano e ci salutano con deferenza. [Sia in questa sede, sia in quella di ieri, sia nel liceo cosentino, ho sempre cercato una connessione Wi-Fi, non trovandola. Le scuole non avevano previsto una tale possibilità, l'esatto contrario di quanto verificatosi in Piemonte e Veneto. Ma tale mancanza potrebbe collegarsi alla cronica mancanza di fondi riscontrata nelle scuole del Sud (mi riferisco a quelli provenienti da enti pubblici, privati e al contributo volontario delle famiglie), che porta a non prendere neanche in considerazione l'acquisto di beni e servizi "superflui" come potrebbe essere la connessione Wi-Fi]. La collaboratrice va via, mentre la vicaria ci accompagna di nuovo fuori, perché il Dirigente vuole controllare gli ultimi ingressi [ritorna il discorso di ieri e l'atteggiamento presenzialista]. In piedi al centro dell'androne, con gli occhi puntati verso i piccoli ritardatari che entrano alla spicciolata, il Dirigente mi racconta di alcuni problemi che ha dovuto affrontare appena nominato: «Erano i primi di ottobre e ho dovuto fronteggiare le richieste di alcuni genitori sulla settimana corta, il servizio mensa, ecc. Ma il problema principale si è verificato quando ho inserito in una classe due bambini di etnia rom. Ho parlato con gli inviati dell'assessorato comunale di competenza, i quali mi hanno assicurato che i due bambini erano in regola con le vaccinazioni e allora li ho regolarmente accolti. Una volta che i genitori hanno perfezionato l'iscrizione si è verificata la fine del mondo: una mattina ho trovato qui

alla porta i genitori degli altri bambini della classe. Iracondi perché i due rom frequentavano fianco a fianco con i loro figli. Ho spiegato loro che i “rom” erano due bambini italiani, proprio come i loro, in regola con le norme sanitarie e con l’iscrizione. Quindi era tutto corretto e legale. Niente, hanno continuato la loro battaglia fino a quando quattro genitori hanno trasferito i propri figli in un’altra scuola qui di fianco. Pensi un po’. E poi si parla di integrazione! Ah, la Dirigente dell’altra scuola non mi ha neanche telefonato: ha accettato questi trasferimenti senza colpo ferire» [mentre racconta, il Dirigente scruta gli ingressi degli ultimi ritardatari, i movimenti dei bidelli, le porte delle classi che si aprono e chiudono. Mi appare come una sentinella con occhi rotanti a trecentosessanta gradi].

Ci raggiunge la vicaria, che subito agguanta il suo superiore: «Ho molte cose da dirle. Molte» [muove la mano dall’alto in basso come a dare ulteriore peso alle sue parole].

D.: «Devo preoccuparmi?» [Col sorriso].

V.: «Ma no, solite cose più due casi da dirimere. Intanto, mi firmi qui [e gli porge un documento che il Dirigente legge, come al solito, e poi firma ma sbagliando lato]. No, ha sbagliato lato. Ah, Preside! Forse ha bisogno di staccare un attimo, di partire in gita...».

D. [sorridente]: «No! [Col dito puntato in alto]. Il Dirigente non deve mai andare in gita scolastica perché deve restare sempre in sede a controllare che tutto prosegua per il meglio. A monitorare e intervenire. Parte in gita solo in un caso estremo, ad esempio quando il giorno della partenza non si presenta un docente e non se ne trovano altri. Altrimenti, non si deve muovere. Io non ho mai guidato una visita d’istruzione (la ben nota “gita scolastica”)».

Nel mentre, fa la sua apparizione una docente di sostegno, mentre alcuni bambini, in ordinata fila indiana, si dirigono in palestra scortati dalle maestre. La docente ricorda alla vicaria il problema di una mamma e della figliola. La vicaria riassume al Preside: «Allora, ricorda la mamma che vuole gestire ogni secondo della vita del figlio?».

D.: «Il bambino disabile, vero?».

V.: «Esatto. Ma lei sostiene che sia migliorato... non so Preside, quello che sappiamo è che non ne possiamo più...» [sguardo verso il cielo].

Docente: «Preside, è vero. Adesso la signora vuole anche decidere quali argomenti la docente deve insegnare, in che modo e cosa il figlio deve studiare, come bisogna trattarlo in aula, quali orari deve seguire. La mamma chiede di insegnare alla maestra... Si rende conto?».

D.: «Allora, convochiamo la signora e le parliamo in presenza della psicologa».

V.: «La psicologa non verrà, Preside, non ne vuole più sapere...» [viso che non lascia spazio a dubbi].

D.: «E allora la incontriamo noi».

Docente: «Scusi, Preside. Magari possiamo chiedere al professore qui presente di partecipare, in modo da conferire ulteriore ufficialità all’evento e tenere un po’ a freno la signora... conosciamo la sua irrequietezza, diciamo così» [il professore in questione sarei io, che resto impassibile (o almeno così mi sembra)].

Il Dirigente mi guarda ma non attende la mia risposta. Poi fa: «Il professore deve seguire me, quindi sarà presente. Sono io che lo autorizzo. D’accordo, possiamo provarci».

V.: «Allora, Preside, approfittiamone e inseriamo anche un incontro con l’altra mamma che ha quel problema con il figlio».

D.: «D’accordo. Allora fissate pure questi due incontri venerdì mattina, dalle ore 8:30 in poi».

V.: «Ci vorrà almeno un’ora a testa Preside. Glielo dico».

D.: «Siamo qui...».

Quindi congeda le due donne e mi invita a visitare quello che scopro essere il plesso principale di una scuola primaria, ma anche dell’infanzia. Vi sono infatti altri plessi, sparsi sul territorio comunale, che visiteremo più tardi [ricapitolando: il Dirigente è alle prese con una scuola primaria e dell’infanzia. Ossia con bambini che vanno dai tre ai dieci anni. Ma lui, nonostante gli anni di

dirigenza, non si è mai trovato in una situazione simile: ha sempre gestito scuole secondarie. Ora, mi chiedo: come può un Dirigente improvvisarsi esperto di questioni inerenti alla gestione di bambini di tre-dieci anni e rispettivi genitori se non ne ha mai avuto a che fare nella sua carriera professionale e potrebbe non detenere adeguata formazione nel campo pedagogico? Si tenga presente che tale “confusione” tra scuole di diverso ordine è legale, a causa dell’unificazione dei settori formativi: infanzia, primaria e secondaria di I e II grado per la nomina dei Dirigenti Scolastici (DPR 140/2008 e CCNL Area V del 15/07/2010)].

9:10. Ritorniamo in Presidenza e subito compare sulla porta una signora. Invitata a entrare, si presenta come mamma di un bambino la cui situazione è conosciuta dal Dirigente. La signora inizia a lamentarsi del comportamento che alcune maestre avrebbero avuto nei confronti del suo bambino: «Ha problemi comportamentali, lo sappiamo. Io continuo a mandarlo al scuola perché ritengo che debba andarci. Però non ritengo giusto che subisca questi atteggiamenti» [viso che esprime decisione mista a tristezza. Sguardo fisso verso il Dirigente].

La vicaria, presente in ufficio a mo’ di mediatrice, chiarisce a beneficio del Dirigente: «Il bambino è adottato e inserito in un progetto di integrazione, perché è di origine straniera. Ad esempio, la merenda deve consumarla insieme agli altri compagni. Ma il problema è che è molto vivace...».

Mamma: «Allora io sono d’accordo sulla vostra proposta per farlo uscire alle ore 11:15».

D.: «Sì, per un inserimento graduale, d’accordo».

V.: «Allora è deciso. Prepariamo il permesso».

M.: «Vi ringrazio molto» [esce].

La vicaria mi appare col viso un po’ scuro. Si siede e annuncia al Dirigente di dovergli comunicare un’altra novità importante [io occupo la seconda sedia di fronte alla scrivania del Preside, sono proprio di fianco la finestra].

Vicaria: «Un bambino ucraino profugo di guerra è stato inserito in una classe» [la signora in questione ha sempre un tono teatrale-drammatico nel comunicare le notizie, tanto che genera un po’ d’ansia anche nel sottoscritto].

D.: «Quanti anni ha?».

V.: «Undici».

D.: «Quindi è in quinta».

V.: «Sì. Lui e la madre sono profughi di guerra. Sono venuti qui in agosto in vacanza e poi non sono potuti tornare in patria perché lei sa cosa c’è lì. Qui sono ospiti dello zio e c’è anche una nonna: entrambi parlano italiano e ucraino».

D.: «Il bambino parla italiano?».

V.: «Neanche una parola».

D.: «E ora è in classe? Come fa?».

V.: «È con lo zio che traduce e lo aiuta» [lo afferma come se fosse la cosa più normale del mondo che tale zio si trovi in classe con altri bambini sconosciuti. Io sollevo le mie dita dalla tastiera, incredulo].

D.: «Fai preparare immediatamente la richiesta di autorizzazione per permettere la presenza di questo signore! E poi spostiamo il bambino con lo zio di fianco all’insegnante, a lato della cattedra, per ovvie ragioni di tutela rispetto agli altri bambini» [non capisco a quali forme di tutela faccia riferimento. Il Dirigente mi appare preoccupato e mi sembra che cerchi di tamponare le criticità. Il punto è quello chiarito in precedenza: qui servirebbero competenze pedagogiche o esperienza-competenza nella gestione di una scuola primaria e dell’infanzia. Il Dirigente non può che affrontarle in base alle sue generali esperienze, dato che si è sempre occupato della gestione di scuole di altro ordine nel corso della sua carriera. La questione appena emersa riguarda problemi di inclusività di alunni stranieri che, probabilmente, saranno sempre più frequenti nel futuro. Mi sembra che, colto allo sprovvista da una notizia di tale portata, il Dirigente cerchi di risolvere il

problema palesatosi utilizzando istinto ed esperienza più che ricorrere a norme e regolamenti. Noto, ad esempio, che non viene fatto riferimento alla figura di un mediatore culturale-interprete che potrebbe fare molto comodo in questi casi].

Alle 9:30 arriva un cameriere di un bar di fronte che ci porta una serie di caffè: per me, per il Preside, per la vicaria, per gli assistenti di segreteria. Il Dirigente confessa: «Io devo restare soltanto un anno qui e poi sarà nominato il nuovo Preside. Quindi, non è che possa fare molto, se non monitorare che quest'anno si concluda al meglio possibile, viste alcune criticità ereditate dalla precedente gestione. Eppure, ha notato quanti problemi quotidiani emergono. Per fortuna che ho una vicaria energica, capace, e dotata di alte competenze di cui mi fido ciecamente. Altrimenti come si potrebbero condurre tre scuole e due collegi (oltre 1.800 alunni e le loro famiglie, oltre 140 docenti e una trentina di membri del personale amministrativo)?».

9:45-11:45. Il Dirigente si alza, prende alcune chiavi e apre un grande mobile-cassaforte sito alla sua destra: tira fuori quello che scopro essere l'ennesimo contenzioso questa volta con una collega che dirige una scuola a pochi metri dalla sua. Dice che mi spiegherà la questione per strada, perché deve fare quello che mi descrive come tour usuale dell'attività didattica negli altri plessi.

E così usciamo dirigendoci verso il primo plesso – a cinque minuti a piedi dal primo, verso Sud. Solo piano terra con bambini della scuola dell'infanzia ospitati – e secondo plesso – dieci minuti a piedi dal primo, ben tre piani e uno strano miscuglio tra bambini della scuola dell'infanzia, bambini delle prime classi della primaria e bambini delle ultime nonché la non meglio chiarita presenza di alcune suore che utilizzano la struttura (è un plesso che il Comune usa dietro pagamento all'istituto religioso che ne ha la proprietà e che ospita tre istituzioni: la scuola d'infanzia delle suore, alcune aule date in utilizzazione a un altro Circolo e le rimanenti in uso alla scuola diretta dal Preside a cui faccio da ombra).

Nel primo plesso, scuola dell'infanzia, entriamo nella classe che ospita il bambino la cui mamma ha chiesto-approvato la possibilità di uscita alle ore 11:15. I fanciullini sono in fase di disegno raccolti in tavolini rotondi, la maestra ci viene incontro e, alla comunicazione del Dirigente inerente alla novità sull'uscita (posticipata di un altro quarto d'ora) del bambino, lancia una frase che pare un fendente: «Preside, è un colpo di Stato» [mano destra a palmo aperto sospesa in aria].

D.: «Eh, adesso...».

Maestra: «No, no, Dirigente è un colpo di Stato [passa da Preside a Dirigente come per sottolineare la serietà del suo pensiero]. Non si può fare una cosa del genere senza informare la docente che conosce direttamente il bambino [il quale, durante tutta la nostra presenza, vaga senza sosta per l'aula, senza parlare con nessun compagno o fermarsi ai tavolini. Mi appare davvero come un pesce fuor d'acqua], che lavora quotidianamente con il bambino per cercare di farlo integrare, che si sforza di creare empatia con il bambino».

D.: «Comunque esce prima degli altri, ci vuole del tempo per fare la migliore integrazione possibile. È vero che oggi sei sola, ma gli altri bambini sono in avanzata integrazione e tu sei brava, dai, sei molto brava» [le sorride].

M.: «Sì, Preside, ma non possono decidere i genitori che non fanno questo mestiere. E le parlo da maestra e da mamma. Sto lavorando tantissimo col bambino, se adesso permane di più, tutto si complica».

D.: «Forza, forza. Parliamo di un'integrazione graduale. Il fatto che resti di più potrebbe aiutare... Dai...».

La maestra sembra arrendersi, ci mostra i quaderni di alcuni bambini, ci racconta l'attività in corso. Ma poi, quando stiamo lasciando il plesso, proprio sull'uscio, ci lancia ancora un «e comunque è un colpo di Stato, Preside» [con tanto di dito puntato, ma anche sorriso].

Nel secondo plesso troviamo una situazione che lo stesso Preside mi definisce “strana”, per utilizzare un eufemismo: «Questa struttura raccoglie due scuole: una infanzia e primaria, diretta da una collega e la mia primaria. Il problema è che si trovano fianco a fianco (bagni, corridoi) bimbi di quattro anni con bimbi di dieci, il che non è corretto. Pensi che, per utilizzare questa struttura, il Comune paga diverse decine di migliaia di euro l’anno. Dato che sono anni e anni che questa situazione va avanti, si faccia un calcolo e pensi quanto si poteva risparmiare costruendo una scuola nuova».

Andiamo a visitare alcune classi dell’ultimo piano: chi si esercita con la pianola, chi ripete le tabelline, chi lavora sulle cartine geografiche. In alcune aule troviamo una sola maestra, in altre ben tre (il Dirigente mi dice che dipende dalla presenza della docente di sostegno). Il Dirigente interagisce con i bambini in tutte le classi che visitiamo: a uno pone una domanda sulla tabelline, a un altro chiede lumi su una questione di geografia, a un’altra ancora domanda il nome della stagione nella quale ci troviamo.

I problemi con la Dirigente dell’altra scuola che utilizza lo stabile riguardano l’esclusività sull’utilizzo del plesso. Il Dirigente mi informa che ci sono problemi circa le zone da utilizzare, ma mi appare alquanto distaccato nel raccontarmelo, come se non fosse preoccupato dalla situazione, oppure non desse credito alla collega, magari perché segnato dal precedente “screzio” – quando la lei accolse i quattro studenti i cui genitori erano contrari alla presenza dei bimbi rom.

Al ritorno nel plesso centrale, mi parla del ruolo dei Dsga e dei vicari. In entrambe le scuole i Dsga sono relativamente giovani: «Sono preparati e pieni di energia. Entrambi hanno un grosso lavoro da sbrigare, come ha visto: parliamo di istituti molto grandi, con un numero elevato di studenti e quindi dotati di uffici di segreteria complessi. Poi sono entrambi molto disponibili, il che permette di creare un clima di collaborazione con gli altri assistenti, nonché di fornire loro un ottimo esempio lavorativo. Certo, a volte il Dsga dell’istituto tecnico si mostra, diciamo così, un po’ troppo disponibile e i docenti ne approfittano. Ma certo non posso lamentarmi del lavoro che svolgono». Quindi tocca ai vicari: «Vede, quella che ha conosciuto stamattina, la Vicepreside della scuola primaria, è davvero fondamentale perché mi sostituisce anche fisicamente, dato che io riesco a essere qui un paio di volte a settimana. Lei è una docente esperta, che conosce le altre maestre, gli assistenti di segreteria, i collaboratori scolastici. Insomma, è una “tosta”: che mette ordine, crea organizzazione e sa come lavoro, le sono bastate poche settimane per impararlo [ricordo che la Vicepreside in questione ripeterà più volte, nel corso della settimana, una specie di ritornello-mantra: «*Non si muove foglia, che il Preside non voglia!*»]. Nell’altra scuola [quella dove siamo stati ieri], invece, la situazione nasce in maniera diversa. Fino allo scorso anno c’era un altro professore che svolgeva il ruolo di vicario. Ma i rapporti non erano buoni con l’altra collaboratrice: non si parlavano tra loro, si creava spesso polemica ben poco costruttiva per la scuola. E allora, alla fine dell’anno scolastico ho chiarito che era necessario rimodulare qualcosa e ho spiegato che non avrei effettuato nomine *ad personam* per i ruoli di vicario, ma avrei atteso candidature spontanee. Certo, dopo aver chiarito in un Collegio dei docenti tutti i compiti da ricoprire e le responsabilità da assumersi. Sa quante candidature mi sono giunte? Una: quella della docente che ha conosciuto. Ecco, lei è preparata e con grande personalità. Credo abbia una marcia in più rispetto ai suoi colleghi perché vuole diventare Dirigente, ha intenzione di partecipare al prossimo concorso, e quindi lavora studiando, è curiosa, pone domande e si applica molto. Sì, mi fido molto anche di lei» [mi sembra questo un esempio di come le prospettive di carriera funzionino da incentivo per i docenti].

E così, cullati da un sole meridiano dal sapore primaverile e da diciotto gradi all’ombra, dialoghiamo peripatetici, con il Dirigente che mi appare soddisfatto per avere confessato le sue opinioni sui collaboratori più fidati. È come se avesse messo in atto una sorta di pratica di riconoscimento nei confronti dei colleghi: li ha riconosciuti, in presenza di un esterno testimone

delle affermazioni, come competenti e degni di fiducia. Affermandolo è come se li avesse fortificati nelle competenze.

Al ritorno in Presidenza la vicaria approfitta di un momento di assenza del Dirigente per chiedermi lumi sulla ricerca: chi l'ha proposta, chi sono i protagonisti, quali le scuole selezionate, quando si potrà leggere. Alle mie risposte, sembra apprezzare molto: «Ecco, perfetto, a mio avviso vi sono due Italia della scuola: quella del Nord e quella del Sud. Che lei racconti la scuola dal campo mi sembra lodevole. Finalmente. Perché, sa, qui siamo in trincea. Lei è venuto in trincea! Perché chi lavora a tavolino, chi si occupa dei programmi ad esempio, le indicazioni del curriculum, ecc., non si rendono conto delle situazioni in cui ci troviamo. Noi siamo anche fisicamente a rischio! Vedesse i genitori che arrivano, che tipo di comportamenti adottano». Arriva il Dirigente e, rivolto alla vicaria: «Ma siediti pure sulla mia sedia, tutti i giorni sei lì, dai» [serio].

V.: «No, Preside, non mi permetterei mai! Io la sostituisco quando lei non c'è. Ecco, qui c'è la circolare per i viaggi di istruzione. Se vuole dare un'occhiata e, se si fida, firmi solamente».

D.: «Io mi fido ciecamente!».

V.: «Sì, ma mi sento anche io più tranquilla se lei dà un'occhiata» [terminati i convenevoli di rito, il Dirigente, come al suo solito, inizia a leggere dettagliatamente la circolare e aggiunge a penna correzioni e aggiunte].

V.: «Preside, c'è poi la questione di quel bambino, poverino, che si trova ancora in ospedale. E quando uscirà dovrà utilizzare per diverso tempo la mascherina e altri accorgimenti. Insomma, noi abbiamo tutte le certificazioni dell'ospedale, direi che dovrebbe scrivere una nota ufficiale in cui, per i motivi di salute, si consiglia una nuova iscrizione alle future prime» [il Dirigente inizia a buttare giù il documento sul computer. Nel mentre, un paio di collaboratrici entrano in Presidenza con documenti da firmare. Da notare che Dirigente e vicaria lavorano l'uno di fronte all'altra: nonostante i soli cinque mesi insieme, ai miei occhi appare manifesto un ottimo feeling lavorativo-gestionale].

V.: «Poi, Preside, dobbiamo decidere se concedere la palestra il sabato per quelle attività... [sguardo dubbioso del Dirigente]. Ricorda, quel genitore sudamericano?».

D.: «Ah sì, dobbiamo comunicarlo al Consiglio d'istituto e poi decidere».

V.: «Lei deve esserci, Preside».

D.: «Io inizio ad avvertire un dolorino qui...» [mi guarda sorridendo, per far capire che è ironico. Tuttavia, tale ironia ci si rivolterà contro perché, il giorno dopo, il Dirigente sarà a letto con l'influenza].

V.: «No, no, Preside, non si faccia venire dolorini [sorriso], lei è fondamentale... [sorrisi reciproci]. Poi, Preside, direi che l'incontro al Comune lo rimandiamo alla prossima settimana, perché venerdì saremo impegnati con gli incontri delicati con i due genitori. Mi sembra questa la soluzione migliore [il Dirigente acconsente]. Ah, è andato in quel quartiere per capire se possiamo utilizzare quella struttura?».

D.: «Non ancora, lo farò a breve [significativo il fatto che la vicaria faccia anche da "segretaria" al Preside, nel senso che lo aggiorna sugli incontri avvenuti, su quelli da tenere-organizzare, nonché si preoccupa di organizzargli letteralmente l'agenda. Il Dirigente mi sembra abituato a tale comportamento: con tre scuole da gestire, avere una vicaria che faccia anche da segretaria nella scuola in cui è reggente lo aiuta non poco].

Poi, rivolto a me: «Ecco, vede... adesso sto firmando la nomina delle supplenze. Ieri ne avevo firmate altre, tramite firma digitale. Sa, qui le supplenze funzionano in maniera diversa rispetto alle superiori: non vi è la regola dei quindici giorni, bensì le sostituzioni sono anche giornaliere, dato il contesto sensibile e l'età degli studenti. Quindi, come funziona: l'impiegata di segreteria ha le graduatorie provinciali da cui attinge i nomi dei supplenti che vengono contattati quasi istantaneamente, dall'oggi al domani, anche per la sostituzione di un giorno. Certo, poi bisogna vedere se chi ha diritto accetta, perché per quanto le graduatorie siano provinciali, non è detto che i

docenti in lista risiedano nella provincia: a volte si presenta la domanda in regioni diverse da quelle in cui si vive perché possono esservi possibilità di chiamata maggiori».

Io: «Ma può controllare il curriculum dei docenti o, come nelle superiori, ha a che fare con numeri?».

D.: «Assolutamente no. Posso soltanto vedere i nomi, null'altro. Il che significa che può essere nominato qualcuno che è uno stupratore o che si dedica ai video pedopornografici... sì, sì, lo so [chiude gli occhi e lancia gesti di assenso col viso]. O anche una donna che gestisce col compagno una banca dati di video del genere. Esempi, capisce? Non possiamo sapere nulla, anche in un contesto così sensibile come questo. Si rende conto? [Eccome se me ne rendo conto. Nessun controllo se non quello affidato alle autodichiarazioni dei soggetti (e chiaramente nessuno riporterebbe nel proprio cv dati o informazioni su tendenze o abitudini moralmente devianti) nel momento in cui presentano domanda o firmano il contratto].

11:50. Arriva una mamma, con carico d'ansia annesso.

D.: «Prego, signora, si accomodi».

Mamma: «Buongiorno Dirigente, stavo dicendo alla vicaria che mi stanno sfuggendo i passaggi sulla questione settimana lunga-corta. Ora, io sono anche rappresentante della III Z e gli altri genitori mi chiedono lumi: vorrei capire cosa succederà. Se diversi genitori presenteranno richiesta per la settimana corta allora la avremo?».

D.: «No. Allora, la scuola deve conformarsi alle direttive del MIUR e non a quelle di singoli o gruppi di genitori. Io non credo che la settimana corta sia la soluzione migliore, anche se ciò significherebbe un risparmio notevole in termini di spesa. Allora, siamo ancora in una fase di consultazione, nella quale rientra il sondaggio effettuato su tutti i genitori. Sa che c'è un sessanta per cento di genitori che si è dichiarato contrario alla settimana corta. Chiaramente, tenendo presente le direttive ministeriali, le decisioni verranno prese in settembre, col Dirigente titolare. Ma questo non perché voglia lavarmene le mani, ci mancherebbe, ma perché il processo è più complesso».

M.: «Ma noi abbiamo raccolto le firme...».

D.: «Sì, ma le firme hanno innanzitutto un valore per voi che segnalate alla scuola le vostre indicazioni. E comunque, affinché possa partire un processo di modifica della settimana didattica per una classe, è necessario che tutti, ma proprio tutti i genitori dei bambini presenti in quella classe mettano per iscritto la loro volontà a favore della settimana corta. Quello è l'unico caso in cui, a settembre, si può pensare di seguire la volontà delle famiglie. Ma parliamo del cento per cento delle famiglie. Anche perché, signora, la logica vuole che una novità del genere parta dal primo anno, per abituare i ragazzi. E anche per organizzare i docenti».

M.: «Certo, certo, capisco».

D.: «Sì, perché prima di impegnarmi in un progetto del genere, capisce, io devo essere sicuro che vi sia una volontà assoluta di tutti i genitori e nel rispetto delle normative. E comunque, le ripeto, non partirà nulla del genere prima di settembre».

M.: «Benissimo, Preside. Perché diversi genitori sono in subbuglio. Ma scusi, quindi neanche chi verrà dopo di lei potrà imporre una settimana specifica?».

D.: «Ma no, signora. Il Dirigente non impone nulla. Il Dirigente ascolta e propone, ma non certo programmi a macchia di leopardo. Vi sono dei progetti a lungo termine che partono dalla prima classe».

Vicaria [che fino a quel momento era rimasta in piedi, in silenzio]: «Scusi, signora, ma perché voi genitori vi fate attrarre in queste trappole, in queste voci incontrollate?».

M.: «Ma no, ma no... guardi... io sono una casalinga e le dico che sono contraria alla settimana corta, perché vorrei che la bambina non si rilassasse troppo, abituandosi a stare a casa. Ma altri genitori non la pensano così, quelli che abitano fuori città. E questi citano normative europee. Ora il

Dirigente mi ha finalmente spiegato» [viso rilassato come di chi sa di avere acquisito le armi culturali per rispondere adeguatamente ai genitori “europei”].

D.: «Signora, le normative ministeriali sono rispettate anche qui. Io approfitto di lei per comunicare a tutti i genitori quanto le ho detto».

M.: «Sì, Preside, è che fuori da qui si mormora di tutto e di più su questa settimana corta. Io dico che la scelta non verrà mai fatta per le esigenze del bambino ma in base a quello che decide il genitore».

V.: «Non lasciatevi abbindolare dalle voci...».

D.: «Arrivederci signora» [col sorriso].

La signora esce accompagnata dalla vicaria. Il Preside, rivolto a me: «Vorrei avere un conta parole collegato alla mia voce per vedere, alla fine del mese, quante volte ho ripetuto le stesse cose. Io non le dico il mese di settembre, qua, cosa si è verificato: tutti che volevano dire la loro sull'organizzazione della scuola e ogni volta a ripetere le stesse cose... Mah... Ah, e poi, mica facciamo solo questo, come ha visto. Ad esempio, siamo invitati, ma praticamente obbligati, a essere osservatori per l'INVALSI e per quello percepiamo un emolumento aggiuntivo, circa centonovanta euro lordi. L'Ufficio Scolastico Regionale vuole che vi siano osservatori esterni per il bando: Dirigenti Scolastici, collaboratori vicari, ecc. E poi dobbiamo fare i Presidenti di commissione per gli Esami di Stato. Molti anni addietro si poteva andare in tutta Italia ed era diventata una specie di gita, perché veniva rimborsato tutto. Adesso la regola prevede la partecipazione in una commissione nominata nel territorio provinciale per ridurre le spese: contano i minuti di viaggio dei servizi pubblici che separano la tua residenza dalla sede d'esame. Oggi il Presidente di commissione prende circa mille euro lordi. Se la distanza è molto breve si scende anche di molto. Naturalmente, vista la crisi che c'è in giro, è chiaro che si accetta tutto. Certo, siamo anche obbligati» [in realtà, l'obbligo vige soltanto per gli Esami di Stato].

12:20. Ritorna la vicaria. Il Dirigente la incalza: «Scusami, ma questa cosa dei vigili del fuoco, cosa c'entriamo noi?».

V.: «Come no, Preside, a momenti arriva l'ingegnere per parlarne. Ma la comunicazione è pervenuta non a voi, ma all'ingegnere. Vede, quella è la copia».

D.: «Scusa, io qui leggo che la comunicazione è indirizzata al Sindaco e al Prefetto» [sventola il documento].

V.: «Io non so...».

D. [leggendo alcune parti del documento]: «Io ne parlavo prima con lui [il “lui” sarei io], che questa promiscuità tra bambini di infanzia e primaria non è possibile. Ora finalmente se ne sono accorti?».

V.: «Sì, ma perché c'è un problema di porte tagliafuoco di sicurezza e quindi è necessario isolare per bene le classi e anche la parte in cui risiedono le suore [si parla del famigerato terzo plesso, che abbiamo visitato prima]. Perché ci sono gli spazi in comune. Dobbiamo fare quindi il piano di evacuazione con l'ingegnere che dovrebbe arrivare a momenti».

D.: «Da quanti anni va avanti questa coesistenza-promiscuità tra le due scuole?».

V.: «Una ventina d'anni».

D. [rivolto a me]: «Venti anni, pensi. Faccia un rapido calcolo e saprà quanto ha speso il Comune (e quindi lo Stato). Ne avrebbero costruite diverse di scuole. O, comunque, ne avrebbero potuto acquistare [silenzio di entrambi]. Si sono svegliati adesso, dopo venti anni. Proprio quando ci sono io...».

V.: «Preside, le mancherà tutto questo quando sarà in pensione. Quante volte ci penserà!» [Sorrisi].

D.: «Eh, vedremo. Ma questo ingegnere non doveva essere qui alle 12:15?».

V.: «Ora provo a chiamarlo».

Ma nel mentre arriva una mamma, evidentemente ben conosciuta ai due, che chiede lumi su un appuntamento previsto per venerdì. La vicaria aggiorna il Preside: «Preside lei è la mamma di quel

bambino di cui abbiamo parlato prima...» [la vicaria sente il dovere di spiegarsi col Preside sulla presenza della donna].

D.: «Buongiorno signora» [alquanto indifferente].

Mamma: «Allora ci vediamo domani [si danno del tu con la vicaria]. E poi venerdì... a che ora?».

V.: «Eh, ora non lo so, te lo farò sapere... comunque se il primo incontro lo abbiamo fissato alle 8:45, allora tu sei alle 9:30» [guarda il Dirigente per conferma].

D.: «Sì, è un tempo sufficiente».

V.: «D'accordo. Ci sentiamo allora».

Saluti reciproci tra mamma e Preside. Poi quest'ultimo si rivolge a me per informarmi sulla signora: «Lei la incontreremo venerdì. È la mamma di un ragazzo con disturbi comportamentali che abbiamo trasferito da una classe all'altra sperando che, tirandolo fuori da un gruppo di ragazzi "particolari", potesse migliorare. Ma lui ha avuto di nuovo qualche ulteriore crisi e la sua insegnante di sostegno è "caduta ammalata". Caduta ammalata! [Noto una leggera ironia nell'esclamazione...]. E adesso è assente. Comunque il ragazzo è stato un po' emarginato dal contesto classe e la docente di sostegno credeva di poterlo riprendere. Solo che adesso è caduta ammalata [e batti sull'ironia...]. Magari poteva dire prima che non se la sentiva, in modo tale che potevamo pensare ad altre soluzioni».

12:45. Trenta minuti di ritardo e l'ingegnere non si vede. La vicaria informa il Dirigente che lo ha sentito al telefono ed è bloccato nel traffico... Poi gli chiede il parere su una questione che riguarda una gita scolastica: «I bambini devono partire alle 8:20 e l'insegnante di inglese non può accompagnarli, allora li accompagna l'insegnante di classe».

D.: «Mi fa pensare a quella "barzelletta" che mi raccontano i docenti: "Allora, Dirigente, io desidero andare a quella gita scolastica in quel giorno specifico. Però quel giorno io ho due ore. Ma le altre ore che io trascorro in gita mi vengono pagate?". Come se fosse obbligatorio andare in gita. A te chi lo dice che devi andare?».

V.: «Non esiste, non esiste...».

D.: «Non è prescritto. Non è un obbligo».

Non essendo ancora giunto l'ingegnere, alle ore 12:55 il Dirigente mi invita a seguirlo nell'androne perché, come al suo solito, vuole "controllare" le uscite dei bambini. E così osserviamo le teorie di alunni dirigersi ordinatamente verso le grandi porte, accompagnate dai docenti che si preoccupano, nel caso delle prime e delle seconde classi, di verificare che vi sia un genitore-parente pronto a custodire il singolo pargolo. Il Dirigente osserva, dispensa sorrisi, richiama bonariamente qualche fanciullo indisciplinato che non rispetta l'ordine della fila.

Al termine delle uscite, che avvengono scaglionate al fine di permettere un facile riconoscimento da parte dei genitori-parenti, ci dirigiamo verso i bagni dove troviamo ulteriori bambini in fila. Sono pronti per lavarsi le mani – vi è una maestra con tanto di bottiglione di sapone liquido pronta per dispensarlo – e dedicarsi al pranzo, che viene servito dalle addette al servizio mensa. Il Dirigente vigila sulle operazioni di lavaggio mani, scherza con i bimbi, supporta la maestra.

Si ritorna all'ingresso principale passando per la segreteria. Qui, convoca il Dsga: «Vieni, vieni, devo mostrarti queste buche nel parcheggio perché se cade qualche studente o qualche genitore sono guai». Usciamo nel cortile della scuola e, nel parcheggio di fianco, sono in effetti presenti due grosse buche nel terreno create evidentemente dalla pioggia e dal tempo. Vedi? Queste non le hanno mai sistemate, nonostante abbiamo inviato le segnalazioni. Qui bisogna fare le foto».

Dsga: «Dovremmo segnalarlo a un vigile, Preside».

D.: «E qui non c'è, ora?».

Dsga: «Vediamo, aspetti, dovrebbe esserci quella per la sicurezza degli studenti nell'attraversamento della strada» [cerca con gli occhi qualcuno in divisa proprio sulla strada prospiciente l'uscita della scuola].

D.: «Ah, eccola! Lì in fondo, andiamo...».

La vigilessa in questione è ferma in mezzo alla strada con la paletta in mano. Il Dirigente le si avvicina, le sorride, si presenta, le porge la mano: «Buongiorno, sono il Preside. Volevo segnalarle la presenza di queste due buche giganti nel parcheggio. Se uno studente o un genitore cade sono dolori» [soprattutto per il Dirigente, mi viene da pensare, che dovrà travestirsi da avvocato].

Vigilessa: «Avete inviato segnalazione al Comune?».

Dsga: «Sì, diverse settimane fa. Ma non è venuto nessuno».

Vigilessa: «Strano. Comunque la squadra che le copre è in giro in questi giorni, potrebbero passare di qui a breve».

D.: «Sì, però sono davvero pericolose».

Vigilessa: «Non si preoccupi, Preside. Adesso faccio le foto e le invio, come forma di sollecito».

D.: «Ecco, la ringrazio molto».

Il Dirigente raggiunge il suo obiettivo e anche il Dsga appare soddisfatto. Rientriamo a scuola facendoci strada a fatica nel nugolo di genitori in attesa dell'uscita dei pargoli. In Presidenza troviamo la vicaria con l'ingegnere che è infine giunto e che, nonostante il ritardo, va molto di fretta. La conversazione a quattro – Preside, vicaria, collaboratrice e ingegnere – dura meno di cinque minuti.

I.: «Preside, le riassumo il tutto in trenta secondi. Il problema è su questa colonna, che possiamo abbattere e ... [serie di considerazioni tecniche utilizzando la mappa del plesso in questione]. Poi dobbiamo organizzare il corso sulla sicurezza al quale devono partecipare i dipendenti. Tale corso costa 117,60 euro a persona. In due pomeriggi ce lo sbrighiamo. Quanti dipendenti avete che devono seguirlo? Noi ne abbiamo già cinque».

D.: «Cinque anche noi» [un po' incerto guarda la vicaria come a cercare conferma sul numero].

V.: «Sì, possiamo farlo per cinque».

I.: «Cinque e cinque, perfetto. Allora io pomeriggio ci lavoro, per l'ordinativo, così le preparo tutto: bollo, richiesta – eccola qui – ecc., così lei firma. Potete pagare anche col bonifico... quindi è tutto congruo... [l'ingegnere parla a scatti e mi appare come tarantolato] ... sì sì sì ... ecco fatto. Ah, poi ci sarebbe un'altra piccola incombenza a fine corso, che sarà l'esame [chiamala incombenza...]. Sono 58 euro a esaminando [mi pare che l'ingegnere abbia i soldi come preoccupazione principale]. Questo però viene dopo, a fine corso [ossia dopo i *sol*i due giorni di corso...]. E poi è necessario l'assicurazione: dovrete provvedere alla copertura assicurativa per il personale [un'assicurazione sulla sicurezza per frequentanti un mini corso sulla sicurezza?]».

V.: «Ma loro sono già assicurati. Se il corso si tiene nei locali della scuola, qui...».

I.: «Ah, esatto. Lo teniamo qui. Mi piace questa comunicazione: veloce e diretta. In altre scuole non riesco a farla, non faccio nomi [ruota vorticosamente gli occhi tra Dirigente e vicaria]. *Intelligentibus pauca*, dicevano i latini. A chi è intelligente basta poco» [ci mancava la citazione, tra l'altro nella forma meno usata...].

E così esce, lasciando tra i presenti una certa sensazione di precarietà di comprensione, della serie: “avremo capito bene quello che voleva dire?”.

Mercoledì 18 marzo 2015

Il mercoledì seguente il Dirigente è vittima dell'influenza. Il virus si rivela ostico e mi costringe a interrompere l'osservazione per riprenderla due settimane dopo.

Lo scenario è di nuovo la scuola in cui il Dirigente è reggente. La giornata inizia con una serie di documenti da firmare o scrivere di suo pugno, come nel caso di una circolare-documento che

rappresenta una risposta alle mamme che si offrono come docenti “volontarie”. Chiariamo bene il punto: il Preside mi informa sulla presenza di diversi genitori, mamme appunto, che offrono alla scuola la propria disponibilità a dare una mano in aula, chiaramente in base alle proprie competenze, in particolari momenti dell’attività didattica annuale. Io resto perplesso, il Dirigente rispecchia il mio stato d’animo. Mi chiarisce che tale disponibilità è offerta sotto forma di volontariato.

Nella missiva, chiarisce che tale disponibilità può essere accettata sotto la forma di “esperti esterni”, con tutti i passaggi burocratici-amministrativi del caso: richiesta di autorizzazione, proposta e chiarimento di ruolo e funzione svolta, tipologia di attività e tematiche affrontate, calendario degli appuntamenti; con la precisazione che debbono trattarsi di interventi occasionali e motivati. «Il mondo della scuola è molto articolato e molto difficile. Ci vuole disponibilità da parte di tutti: Preside, docenti e personale per andare avanti. Il Dirigente deve avere capacità organizzative, ma non può essere un manager tutto-fare: ha bisogno di persone capaci al suo fianco che lavorino sulle sue linee guida».

Colgo al volo l’argomento e ne approfitto per chiedergli se vi siano, nelle scuole da lui dirette, docenti in pensione “di ritorno”, come nel caso cosentino. Mi dice che ciò non si è mai verificato: «I docenti che vanno in pensione mostrano lacrime a giugno/luglio e chiedono al Dirigente di ricordarsi di loro. Poi si presentano regolarmente a scuola a metà settembre, rinnovando la disponibilità per eventuali attività scolastiche. Li rivedi ancora novembre o dicembre per gli auguri natalizi. Poi, come è giusto che sia, spariscono, perché si sono riorganizzati la loro vita da pensionati».

8:45. Mi legge una citazione arrivata da un avvocato padre di un bambino della prima classe. Nel documento, che si compone di due pagine, l’avvocato-padre denuncia l’ingresso delle auto nel cortile antistante la seconda uscita dei bambini, cortile che sarebbe riservato a uso pedonale. In particolare, l’avvocato punta il dito nei confronti di un episodio verificatosi qualche settimana prima. Durante l’uscita da scuola, il figlio veniva “urtato” dalla portiera di un’auto che lasciava il suddetto cortile. Grazie alla prontezza della madre, il figlio rimaneva illeso. Il guidatore avrebbe giustificato la sua presenza nel luogo chiarendo la sua disabilità e millantando un permesso fornitogli dal Preside a utilizzare il cortile con la sua auto.

Il Dirigente mi dice subito che tale presunta autorizzazione non esiste, in quanto non ha mai rilasciato una cosa del genere [e se fosse stata prodotta dal suo predecessore?]. Ma soprattutto mi mostra un altro documento, da lui inviato agli enti di competenza, nel quale chiede che la scuola – e il cortile in particolare – venga fornita della segnaletica stradale adeguata a far rispettare le zone pedonali e carrabili.

Come se non bastasse, l’avvocato rincara la dose in chiusura di lettera ricordando al Dirigente che è della scuola la piena responsabilità sull’incolumità degli studenti. «Della scuola! – esclama il Dirigente – Del Preside, altroché! Ora devo rispondere all’avvocato e gli allego anche il documento circa la richiesta di segnaletica». Inizia così a scrivere al computer la risposta, con destinatari l’avvocato, il sindaco, il dirigente dell’ufficio tecnico e il comandante dei vigili urbani [in un caso del genere, il Dirigente potrebbe demandare al Dsga di scrivere la risposta, ma quanto tempo impiegherebbe di fronte alle macchinosità del sistema burocratico? Dovrebbe spiegare al Dsga l’accaduto, trasmettergli le linee guida con cui stilare la risposta, attendere che il Dsga la scriva e gliela giri (cosa che non è detta si verifichi il giorno stesso), leggere la lettera e proporre eventuali correzioni, attendere che queste ultime vengano applicate dal Dsga. Tuttavia, ricoprendo anche il ruolo di manager, è forse il caso che il Dirigente formi una volta per tutte i suoi diretti collaboratori al fine di utilizzare adeguatamente lo strumento della delega].

9:30. Improvvisamente, inizia a suonare la campanella a intervalli regolari: resto stupito e osservo il Dirigente che, di rimando, mi sorride [non sono previste campanelle intermedie nella scuola primaria: la docente resta quasi sempre la stessa]. Mi chiarisce che si tratta dell'esercitazione antincendio: per legge, devono tenersene due all'anno e oggi, complice la giornata di sole, ha deciso di organizzarla. Usciamo dalla Presidenza e incontriamo i bimbi, in fila e ordinati dietro alle maestre, dirigersi con calma verso l'uscita e avvolti da sorrisi. Tutto fila liscio e, una volta schierati nel cortile, il Dirigente ricorda ai fanciulli (e alle maestre) il senso dell'esercitazione: «Cosa sta succedendo? Perché siamo tutti qui fuori? E come si chiama questo spazio? Speriamo non si debba mai verificare un evento del genere ma, nel caso, dobbiamo farci trovare pronti» [a voce alta]. Il tutto sempre col sorriso e i modi da nonno affettuoso nei confronti di pargoli che lo salutano muovendo le manine e gridandogli «ciao!».

Ordinato il rientro in aula delle classi radunate nel cortile principale, ci dirigiamo in quelle raccolte nel cortile secondario (quello in cui entrano abusivamente le auto, secondo la denuncia dell'avvocato sopracitata). Qui mi sembra che i bambini siano leggermente superiori di numero. Il Dirigente pone le stesse domande con lo stesso sorriso, poi invita anche loro a rientrare. Veniamo tuttavia colpiti da una classe situata a un lato del cortile: i bambini sono gli unici a indossare i giubbini. Il Dirigente si avvicina con garbo e, dopo aver salutato gli alunni, esclama: «Bene, siete gli unici con i giubbini. Deduco che abbiamo fatto con calma, ci siamo vestiti e siamo usciti, vero? [Ansia sul volto della maestra accompagnatrice, ma il Dirigente non le dà il tempo di intervenire]. Ma sapete che, se dovesse verificarsi un incendio o altro, bisogna pensare solo a fuggire [mima il gesto della fuga con la mano e parla lentamente, scandendo bene le parole] perché conta salvare la pelle. Vero?». I bimbi rispondono affermativamente in coro. Sono tutti eccitati. La maestra a questo punto trova il coraggio di intervenire: «Preside, lo sanno bene. Ma deve capirmi: lui è stato a casa un mese per influenza [e tocca il capo di un bimbo imbacuccato per bene di fianco a lei], lei quindici giorni [e indica un'altra bimba], insomma: non posso permettermi altre assenze». E il Dirigente comprende: «Capisco, capisco, è stata cauta, ma l'importante è trasmettere il significato di queste esercitazioni».

10:15. Rientrati in Presidenza troviamo la vicaria pronta a “riprendere” il Preside: «Ma i ragazzi sono rientrati in aula senza che vi fosse il suono della campana, quella che annuncia che tutto è tornato a posto. E il motivo di questa mancanza può essere solo uno, non voglio pensare a una dimenticanza del bidello: è stato il Dirigente che ha dato ordine alle classi di rientrare, vero? È l'unica possibilità». Il Preside conferma, un po' stupito dalla presa di posizione della vicaria. Ma quest'ultima sorride ed è subito proiettata su un'altra, spinosa vicenda.

Si tratta del bambino sudamericano con forti difficoltà di integrazione. Quello per cui i genitori avevano chiesto l'uscita alle ore 11.15 invece delle 11.00. Sembra che i genitori abbiano deciso di levarlo da quella classe in cui lo avevamo incontrato due settimane fa. Dicono che non abbia fatto alcun progresso e, soprattutto, che si sentivano continuamente “richiamati” dalla docente. Ora, come mi chiarisce la vicaria, prendere tale decisione è un loro diritto, però è adesso necessario trovare una nuova sezione a Carlitos, al fine di permettergli di concludere l'anno scolastico.

V.: «Sa, abbiamo provato a inserirlo in ludoteca, ma non funziona [mi guarda come se aspettasse il mio parere]: lì i bimbi sono più piccoli di lui e Carlitos rischia addirittura di regredire stando a contatto con loro. L'unica cosa da fare è chiedere alla docente, che abbiamo individuato con il Preside, se vuole provare a inserirlo nella sua classe. Manca così poco tempo alla fine dell'anno scolastico...» [sguardo al cielo tra disperazione e preghiera].

Il Dirigente la lascia parlare, poi è come se le desse il via libera per andare a contrattare con la docente in questione. Prima di uscire, però, ha tempo di sottolineare che l'individuazione della stessa è stato un compito svolto da lei e dal Preside, basandosi sulla conoscenza delle capacità della maestra e sui documenti contenuti nel suo “fascicolo personale” o “portfolio docente” [credo sia il

caso di ricordare, nuovamente, che in tale “fascicolo personale” non vi è alcun obbligo da parte del docente di inserire copia del suo curriculum vitae, che resta quindi oscuro al Dirigente anche in situazioni delicate come questa. Vi sono tuttavia inseriti i titoli detenuti, quasi sempre legati a competenze educative, che forniscono punteggio].

Uscita la vicaria ecco entrare la docente già conosciuta due settimane fa: si occupava del coordinamento delle docenti di sostegno. Non a caso, informa il Dirigente sul nuovo appuntamento fissato per incontrare le mamme dei due bambini con disabilità, questione alquanto spinosa e alla quale avrei dovuto partecipare anche io se il Dirigente non si fosse ammalato. La docente comunica la data e noto ombre disegnarsi sul viso del Preside, che prende nota del giorno e ringrazia. Poi, mi fa: «Vede, la questione è spinosa e la mamma assume posizioni critiche immotivate».

11:00. Dobbiamo recarci in un altro plesso, quello che ospita la scuola dell’infanzia. Bisogna tuttavia attendere la vicaria, al fine di andare insieme. Eccola di ritorno: scura in volto, ci informa che la docente ha rifiutato la proposta di accogliere Carlitos: «Dice che mancano meno di tre mesi alla chiusura dell’anno scolastico e rischierebbe di mandare in fumo il lavoro svolto con la classe, perché verrebbe a incrinarsi l’equilibrio raggiunto [il Dirigente resta in silenzio, me lo immagino sussurrarsi nella mente un “ma chi me lo ha fatto fare ad accettare questa reggenza”]. Però Preside, però [dito puntato in aria] ... voglio dire... posso dirlo? [Continua senza attendere la risposta] L’insegnante, il bravo insegnante si vede nei momenti di difficoltà, quando bisogna crescere e aiutare gli studenti in crisi e non quando la nave va a gonfie vele e tutti sono bravi. Scusi...» [si rivolge a me, come a volere conferma della validità della sua tesi].

Il Dirigente lascia sfogare la vicaria e non propone una soluzione. La avverte soltanto della necessità di raggiungere l’altro plesso. E così, lasciata in sospeso la questione Carlitos, ci dirigiamo verso il parcheggio per utilizzare l’auto.

Il mezzo è quello del Dirigente ed è lui alla guida. Io siedo di fianco, la vicaria dietro. Noto che le buche nel parcheggio sono sempre al loro posto.

Appena arrivati alla struttura noto un cambiamento di organizzazione: i portoni di ingresso sono chiusi, nel senso che bisogna citofonare e presentarsi. Questioni di sicurezza per il bene dei bimbi. Al nostro ingresso veniamo accolti da un saluto molto caloroso da parte di quelle che scoprirò essere le assistenti alle classi: coloro che, in grembiule bianco, si occupano del servizio mensa, delle pulizie, nonché di fornire un aiuto alle maestre nella gestione dei bimbi durante i momenti di ingresso, uscita, pausa, ecc. Tre assistenti salutano calorosamente il Dirigente e gli chiedono *ex abrupto* di passare più spesso a trovarle [come se si trattasse di una specie di visita di piacere]. Il Dirigente non si fa pregare e puntualizza: «Signore, il Dirigente stanziale è una illusione. Dobbiamo essere chiari su questo. Qua nessuno ha il dono dell’ubiquità, figuriamoci a cinquanta chilometri di distanza... [religioso silenzio da parte delle assistenti e della vicaria]. Sapete, quando sono diventato Dirigente io, vi erano diciottomila scuole per diciottomila dirigenti. Oggi vi sono sempre oltre diciottomila scuole [credo che il Dirigente abbia un lapsus perché oggi vi sono in Italia circa ottomila scuole, per effetto della trasformazione-accorpamento in istituti comprensivi e circa quarantamila plessi], ma poco più di ottomila dirigenti. Mi sono spiegato? Perché bisogna risparmiare e quindi si accorpa tutto. Non so dove si andrà a finire ma tant’è, ecco perché è importante agire anche in non-presenza del Preside, perché altrimenti le tempistiche diventano lunghissime». Ancora deve finire l’ultima frase che, come se niente fosse, una delle assistenti esclama: «Eh, ma il Preside è sempre il Preside, quando c’è lui è meglio...» [in questa laconica frase appare un problema evidente, ossia quello della sostituzione del Dirigente. Considerando i numeri attuali, quelli appena snocciolati, è chiaro che i dirigenti saranno obbligati a dirigere più scuole. Diventa quindi fondamentale, in questa situazione, il ruolo svolto da vicari e Dsga che sono chiamati come non mai a sostituire, letteralmente, il Dirigente. E non a essere pavidе controfigure di attori decisionisti. Sono chiamati ad assumersi le proprie responsabilità, ad agire, a scegliere. In vece

del Preside. Facenti funzione. Esattamente quello che non accade, come ho potuto notare nelle quattro osservazioni e come emerge chiaramente nella giornata odierna. Dalla frase dell'assistente sopracitata a quella con cui mi saluta la vicaria al mio arrivo mattutino – «Oh, professore, ben tornato: oggi sono contenta perché c'è il Preside e quando c'è lui è tutto diverso: è una presenza carismatica, mi dà sicurezza... insomma è diverso» – fino ad arrivare alle numerosissime telefonate che il Dirigente riceve nel corso della giornata sia da parte del Dsga dell'istituto superiore – incerto su come stilare alcuni documenti inerenti alla convocazione di personale ATA dalle graduatorie (e il Dirigente li al telefono a dettare parola per parola le azioni da compiere) – sia delle vicarie del secondo istituto (anche in questo caso il Dirigente si trova costretto a lavorare via telefono). Emerge dal campo un'incapacità o forse mancanza di volontà di assumersi personalmente le proprie responsabilità in quanto sostituti. Tutti cercano il "Preside", si attaccano ai suoi pantaloni, alla stregua degli alunni che mi circondano oggi. Perché questa mancanza di sicurezza nello svolgimento di pratiche che dovrebbero essere pane quotidiano nel lavoro di queste persone? È l'assunzione delle responsabilità che fa così paura e quindi è sempre meglio chiedere al Dirigente o aspettare che sia presente in modo tale da "scaricare" su di lui qualsiasi tipo di responsabilità? Oppure, modificando la prospettiva, è il Dirigente che non riesce a utilizzare al meglio lo strumento della delega perché "ossessionato" dal controllo su tutto e incapace di fidarsi in pieno dei suoi collaboratori?].

11:20. Visitiamo tre classi – o mini classi, data l'età e la statura dei dolcissimi alunni – in cui il Preside si mostra poliedrico: scambia qualche battuta con i bambini chiedendo loro di ripetergli la poesia preparata per la festa del papà; controlla che il rito del pranzo si sia svolto correttamente; osserva la presenza delle docenti di ruolo e delle assistenti di sostegno [e qui scopro un altro problema, inerente all'età delle docenti, diverse delle quali dimostrano più di quarantacinquant'anni]. Come mi chiarisce il Preside, forse notando il mio stupore di fronte alle maestre: «Le docenti in una scuola dell'infanzia dovrebbero avere tra venticinque e quarant'anni. Per una questione di sforzo fisico e mentale. Qui si ha a che fare con ragazzini vivaci, il che non è semplice. E invece, come vede, l'età avanza. Sa perché? Perché normalmente bisognerebbe fare carriera, ossia passare a insegnare alla scuola primaria, e invece questo non accade perché molte non hanno i titoli per farlo, si sono fermate a quelli che avevano venti anni fa (diploma triennale in "vigilanza" al magistero) e quindi restano incardinate qui, quando invece logica vorrebbe che venissero sostituite da colleghe più giovani» [tale opinione espressa dal Dirigente mi sembra tuttavia opinabile e per due motivi principali: 1) non è prescritto da nessun regolamento l'obbligatorietà del "fare carriera". Quest'ultima è una percezione caratteristica di gran parte dei docenti italiani che ragionano in termini di autopromozione. In altri sistemi educativi ci si prepara per lavorare bene in un unico grado scolastico (Argentin, Giancola 2013; Musset 2010); 2) Il Dirigente detiene lo strumento dell'autonomia per risolvere le criticità appena sottolineate: ad esempio, mi chiedo, non potrebbe ridurre il carico didattico alle docenti più anziane a favore dell'assunzione di funzioni di programmazione delle attività, coordinamento, tutoraggio delle neoassunte, ecc. (Azioni queste che dovrebbe essere facilitate con l'organico di potenziamento previsto da "La Buona Scuola")?].

Nel mentre suona la campanella e noto come, a differenza della primaria, vengano aperti i portoni per consentire ai genitori di "prelevare" personalmente i bimbi dalle aule, previo riconoscimento effettuato dalle maestre. Il Dirigente ne approfitta per confidarsi ancora una volta con me sulla difficoltà nello svolgere il suo compito, all'interno di una scuola costruita come una sorta di matrioska russa: una scuola che al suo interno ne contiene altre, di diverso ordine e grado e formate da pezzi che non combaciano tra loro nella difficoltosa costruzione quotidiana della vita scolastica.

13:00. Al ritorno alla sede principale ci imbattiamo nel fattaccio denunciato in mattinata dalla citazione dell'avvocato. Diversi genitori escono effettivamente con la propria auto dal parcheggio riservato al personale. Non solo, un po' tutti non rispettano l'ingresso pedonale ma entrano ed

escono a piedi da quello carrabile. Il Dirigente lancia sguardi di fuoco ai genitori alla guida colti sul fatto. Quelli rispondono col sorriso, evidentemente ignari di essere in difetto [o forse furbetti colti con le mani nella marmellata?].

Una volta scesi dall'auto, il Dirigente mi mostra l'ingresso al secondo cortile, il cui cancello è chiuso a metà, mentre una grossa sbarra ricorda che l'ingresso è riservato esclusivamente ai pedoni: «Vede? Bisogna utilizzare le maniere forti, perché i cartelli che ho fatto apporre non bastano [in effetti vi sono i cartelli segnaletici piazzati sul cancello, in alto]. Con la sbarra i genitori capiscono» [mi viene da pensare che i genitori non comprendano il significato del divieto, e siano costretti a imbattersi sulla sbarra e quindi sull'*objectum*, qualcosa che si oppone al passaggio, e semplicemente evitano di oltrepassarlo per timore di rovinare l'auto. Ma ciò non significa che abbiano compreso il significato del cartello e del divieto, come i genitori devianti beccati in fallo dimostrano. Si manifesta quindi un mancato rispetto delle regole civiche: in termini socio-economici un problema legato al capitale sociale detenuto e diffuso].

Giovedì 19 marzo 2015

8:30. Finalmente oggi è il giorno dedicato al secondo istituto superiore. Come sempre, il Dirigente viene a prendermi in albergo e andiamo con la sua auto. Tale rito si rivelerà foriero di informazioni: come negli *shadowing* svolti sui politici di professione (Cerulo 2009), anche in questa osservazione l'auto si configura come luogo sicuro e sereno all'interno del quale smettere la maschera professionale e lasciarsi andare al racconto, a una risata, a uno sfogo.

Al nostro arrivo all'istituto troviamo un gruppo di docenti che dialogano pochi metri dopo il portone di ingresso. Il Dirigente li riprende col sorriso: «Voi siete alle esercitazioni oggi?». Risponde uno dei quattro: «No, Preside, oggi c'è l'assemblea dei ragazzi, sono tutti in auditorium». Il Dirigente aveva dimenticato la richiesta dell'assemblea presentata dagli alunni e invia un sorriso di rimando. Non ha tempo di rispondere perché gli squilla il telefono: è la vicaria della scuola primaria, chiede lumi su come comportarsi in quanto è appena giunto a scuola un avvocato che richiede l'accesso agli atti per una determinata questione [non capisco bene]. Il Dirigente dà indicazioni precise via telefono, invitandola a non preoccuparsi perché è tutto regolare.

Nella durata della telefonata, circa cinque minuti, tre assistenti amministrative si avvicinano con passo felpato. Il Dirigente non ha neanche il tempo di chiudere la conversazione telefonica che subito le assistenti gli chiedono udienza per una serie di problematiche "urgenti", come le definiscono. Il Dirigente sorride e chiede loro di attendere dieci minuti, il tempo di mostrarmi una novità. Le donne acconsentono ma restano di guardia all'ingresso, monitorando i nostri spostamenti.

La novità è costituita dalla parte "nuova" della scuola, appena ristrutturata dalla Provincia dopo diverse insistenze e "preghiere" da parte del Dirigente [ecco ritornare il discorso del rapporto con gli enti. Mentre al Nord sembrerebbe che la burocrazia funzioni maggiormente attraverso i canali formali – a richiesta di intervento inoltrata dal Dirigente all'ente locale quest'ultimo risponde e prende in carico la richiesta – di certo si può affermare, dopo le osservazioni svolte, che al Sud tale processo formale riscuote ben poco successo, tanto che risulta essere consuetudine, pratica comune, il "pellegrinaggio" del Dirigente presso l'ente locale al fine di ottenere udienza, attenzione e, forse, vedere soddisfatta la richiesta. Il tutto, è bene ricordarlo, per interventi o azioni che interessano le scuole e quindi gli studenti e non per interessi personali dei dirigenti. Sul punto, risultano chiarissime le parole utilizzate dal Dirigente sui rapporti "particolari" presenti al Sud: «Sì, vi è questa situazione. L'avevo percepita già molti anni fa, quando venni nominato al centro Italia. I miei colleghi del Sud diventati dirigenti al Nord erano meravigliati del fatto che le richieste rivolte all'ente comunale, in via formale e quindi scritta, fossero soddisfatte in tempi rapidissimi. A Sud di Roma, invece, questo tipo di richiesta scritta la facevi diverse volte, ma poi dovevi andare a bussare

all'ufficio per avere l'“interessamento”, ossia per sperare di far partire qualcosa, come se fosse una richiesta che il Preside facesse per il proprio tornaconto personale quando ovviamente non si trattava di questo. Anche oggi la situazione è la stessa: tra le varie richieste che presentiamo in via formale, ne vediamo soddisfatte una su cinquanta. Per il resto dobbiamo andare a supplicare più di una volta perché gli enti locali ci dichiarano sempre – e non so fino a quale punto sia vero – che non hanno i soldi a sufficienza. Probabilmente in parte sarà vero, ma in parte potrebbero anche programmare qualche fatica supplementare e organizzare meglio il bilancio a inizio anno in modo da soddisfare più enti possibili].

9:15. Ci spostiamo in Presidenza. Entra una docente col viso preoccupato. Chiede al Dirigente di poterle esporre il suo problema. È una supplente di lingua, nominata per quattro mesi, che però vorrebbe ottenere l'aspettativa perché ha ricevuto una proposta «prestigiosa» per lavorare come interprete in un lungo meeting internazionale. Dice che si rende conto di creare fastidio, ma la sua volontà è quella di accettare la proposta ricevuta, anche perché – così mi sembra di capire – è molto ben retribuita («e mio marito non lavora»).

Il Dirigente non la prende benissimo e, all'uscita della docente, si sfoga guardandomi negli occhi: «Qui, caro professore, noi siamo un ristorante o supermarket: arrivo, prendo quello che voglio, me ne vado quando voglio... Certo, i contratti sono molto aperti a offrire ai lavoratori quello che vogliono. Poi te ne vai a metà mandato perché vuoi andare a lavorare in un meeting internazionale e io sono nella situazione di lasciare i poveri studenti a una nuova supplente per gli ultimi due mesi dell'anno scolastico. È chiaro che questa docente si è rivolta preventivamente al sindacato, dal quale avrà avuto rassicurazioni contrattuali sulle azioni da intraprendere. Si rende conto?».

9:25. Il Dirigente viene informato da un'assistente amministrativa di problemi inerenti alla concessione/autorizzazione dell'auditorium a un'associazione che dovrebbe organizzare un seminario nelle prossime settimane. Questa associazione vorrebbe metter su, oltre al seminario, una rappresentazione teatrale ma lamentano mancanze nell'auditorium (audio, spazio, ecc.). Il Dirigente va su tutte le furie: «L'auditorium viene prestato per un convegno. E basta. Qualcosa di orale, con il microfono e niente altro. Mica siamo impresari teatrali che predisponiamo l'auditorium come vuole la compagnia degli attori. Allora adesso ritiriamo la disponibilità e vediamo...». Poi sente al telefono la responsabile provinciale per l'evento e le espone le sue direttive. Chiude la telefonata alquanto nervoso, mi sembra addirittura che l'altra sia rimasta alla cornetta a parlare. Poi si rivolge a me: «La Presidenza è un imbuto dove si infilano mille problemi: dai più impellenti, i più gravi, i più pericolosi a quelli più sciocchi. E il Dirigente deve vestirsi da giurato, avvocato, impresario, confidente. Dare sentenze e ascoltare confessioni».

Circa due ore dopo il caso rientrerà. Il Dirigente riceverà una nuova telefonata della responsabile dell'organizzazione del seminario la quale si scuserà per “l'inconveniente” e chiarirà che l'auditorium sarà utilizzato esclusivamente per uso seminariale.

10:00. Appare una docente. Un po' incerta sull'entrare. Il Dirigente la invita a compiere il passo.

Docente: «Scusi, Preside, volevo chiederle una cosa... Per il corso “Buon appetito” previsto nella prossima settimana, quello di pomeriggio ... ecco ... può venire una mia amica ad aiutarci?» [Lo chiede come se fosse un'adolescente di fronte al genitore con la richiesta di rientrare tardi la sera a casa].

D. [col viso di chi non sia nuovo a situazioni del genere]: «Questa amica chi è, che titoli ha, in che ruolo si presenta...».

Docente [sempre incerta]: «Nessun titolo, però è bravissima ... a cucinare dico ... viene a titolo gratuito...».

D. [comprensivo non meno che rassegnato]: «Può venire, ma lei si assume la piena responsabilità. Mi deve presentare comunicazione scritta, nome e cognome della persona e il fatto che lei garantisce

sulla sua presenza, dichiarando esplicitamente che sarà di aiuto nello svolgimento dell'iniziativa pur non disponendo di titoli specifici».

Docente [rassicurata]: «No, nessun titolo».

D.: «Appunto, quindi non può essere definita "esperto"».

All'uscita della docente, con l'aria ancora alquanto stralunata, forse perché incredula di essere riuscita a ottenere l'approvazione per l'amica *zeru tituli*, il Dirigente mi guarda e allarga le braccia: «Vede? Qui arriva di tutto. Anche richieste del genere» [si tratta di un problema di mancanza di organizzazione amministrativa da parte dei docenti e di un Dirigente che viene considerato come ricettacolo di qualsiasi richiesta].

11:00. Ci trasferiamo nell'altro istituto, quello visitato il primo giorno. Durante il tragitto in auto, il Dirigente riceve una telefonata dall'istituto stesso: è un'assistente di segreteria che si trova alle prese con una mamma alquanto nervosa che pretende il nulla osta per l'iscrizione del figlio in un'altra scuola. Il Dirigente non mostra alcun dubbio: «Lo dia pure, certo! Abbiamo analizzato la questione tante volte, è un diritto della signora averlo». Conclusa la conversazione, mi chiarisce di cosa si parla: si tratta di uno studente portatore di handicap molto grave a cui dagli esperti ASL era stato già consigliato l'inserimento in istituti specifici d'avvio ad attività professionali, anche perché aveva superato l'età dell'obbligo scolastico. Il ragazzo è seguito da una équipe medica nonché da una docente di sostegno. Tuttavia, in settembre il Dirigente sconsigliò alla mamma l'iscrizione all'istituto, perché si sarebbe trovato in un contesto particolare (laboratori di chimica, laboratori di microbiologia), non proprio adatto alla gestione della sua grave patologia. La mamma non volle sentire ragioni e da allora si verificarono diversi problemi d'integrazione in classe, rapporti con compagni e docenti, gestione della quotidianità, rispetto delle regole scolastiche. Evidentemente, la storia era arrivata al capitolo finale, con la mamma che era infine giunta alla consapevolezza dell'impossibilità per il figlio di continuare a frequentare l'istituto in questione. Mi sembra che il Dirigente tiri un sospiro di sollievo di fronte alla decisione assunta dal genitore, quasi come a voler dire "lo avevo detto io". Tale sensazione di sollievo l'avverto anche nella docente che ci accoglie al nostro arrivo in istituto e che aveva curato la questione.

Quelle che risultano invece strane non meno che paradossali sono le dichiarazioni prodotte dalla docente stessa e dall'assistente di segreteria che si è occupata della pratica alle domande poste dal Dirigente sul ritardo con cui hanno fornito il nulla osta: D.: «Scusate, ma se il genitore è venuto questa mattina alle ore 8, perché le è stato concesso soltanto poco fa?». Entrambe le donne dicono di avere provato a cercare il Dirigente telefonicamente. E lui: «Ma io ero all'altro istituto dalle ore 8:30 di questa mattina, il professore qui mi è testimone, perché non mi avete cercato lì?». Panico e smarrimento tra le donne che borbottano spiegazioni francamente poco comprensibili.

Docente: «Ma io ho provato, Preside, ma non prendeva...».

Assistente: «A scuola non rispondeva nessuno, ho provato più volte... ho anche utilizzato il mio telefonino per chiamare la collega in segreteria lì ma niente da fare». Il Dirigente è incredulo ma sorvola sull'accaduto, forse pensando all'obiettivo raggiunto [io, invece, non riesco proprio a capacitarmi: le due donne non producono una giustificazione plausibile al ritardo di ore nel trasmettere l'informazione al Preside. Non posso che pensare allora al ripresentarsi del problema della rappresentanza-sostituzione: anche in questo caso né la docente né l'assistente di segreteria hanno avuto la forza, la volontà o il coraggio di agire, sostituire il Dirigente o comunque muoversi secondo indicazioni telefoniche. Hanno atteso che questi ritornasse pur di non assumersi una responsabilità del genere. E quando hanno visto che l'ora si era fatta tarda e il Dirigente non si vedeva, solo allora lo hanno contattato. Non a caso, un'altra delle spiegazioni prodotta dalla docente è stata: «Ma, Preside, so che il ragazzo è seguito da una équipe sociomedica, non volevo assumermi tali responsabilità»].

12:00. In Presidenza si verifica un dialogo lampo sintomatico per il rapporto tra docenti di ruolo e precari. Entra una professoressa per chiedere informazioni su supplenze inerenti a un progetto POR⁵⁰ [importante sottolineare che, attraverso i progetti POR finanziati dall'Unione europea, la scuola può ottenere l'assegnazione non solo di docenti ma anche di assistenti amministrativi].

Doc.: «Non riusciamo a trovare un supplente per la sostituzione del Prof. Mercurio. Abbiamo già fatto due convocazioni, ma niente».

D.: «E i precari? Si dice che ce ne siano tanti...» [Colgo ironia nelle domande retoriche e il sorrisorisata della docente].

Doc.: «E dove stanno Preside?».

D.: «Allarghiamo le convocazioni per domani mattina alle ore 9:00 e vediamo chi si presenta».

Uscita la docente, il Dirigente ne approfitta per raccontarmi lo strano e surreale caso della supplente che voleva accettare due convocazioni. Si è recata nella prima scuola da cui era stata chiamata e aveva accettato la supplenza. Salvo poi fare la stessa cosa, poche ore dopo, nell'istituto diretto dal Preside: «Ce ne siamo accorti perché si sono sentiti i Dsga o comunque le segreterie. Abbiamo chiesto lumi alla signora che ha dichiarato, con nonchalance, di avere accettato entrambe per "sicurezza", salvo poi pentirsi dopo pochi minuti e affermare che preferiva il nostro istituto per "motivi personali". Mi dica lei se possiamo lavorare in queste condizioni: costretti a fare i controlli sulle dichiarazioni, le certificazioni e le documentazioni presentate da docenti e personale ATA. E sorvolo sulle 104. Tra un po' l'avranno tutti perché tutti si troveranno con un anziano in casa da assistere».

Venerdì 20 marzo 2015

L'evento clou della giornata è la selezione per i docenti del progetto POR (si tratta di un contratto per attività di docenza). La partecipazione è altissima: dozzine di docenti in attesa nel corridoio. Si inizia con quella che il Dirigente definisce "catalogazione" dei docenti, ossia raggruppamento dei presenti in base alla classe di insegnamento. I docenti entrano in Presidenza e dichiarano al Dirigente le loro generalità e la posizione occupata in graduatoria.

Prima tappa a quelli di matematica, sono soltanto tre. Quindi, è il turno di quelli di italiano, che sono ben venti, alcuni dei quali dimostrano ai miei occhi oltre quarant'anni.

Terminata la chiama, i docenti sono invitati ad accomodarsi fuori, in attesa di valutare tutta la documentazione pervenuta e controllare che le autodichiarazioni orali appena fornite corrispondano ai dati detenuti dalla scuola (scaricati on line).

Arrivano Dsga e assistente amministrativa: controllano alcune deleghe presentate da altre due docenti. In un caso, la delega non è accettabile perché priva di fotocopia di documento di identità.

Il Dsga prende le redini dell'organizzazione del procedimento, il Dirigente monitora.

Quindi è il turno dei collaboratori scolastici, che procedono all'identificazione. Ma una collaboratrice e un collaboratore partono con una protesta: non accettano la modalità di chiamata utilizzata dal Preside, chiedono che venga fatto un appello in base alle domande presentate invece che una autodichiarazione orale. Il Dirigente non la prende bene e chiarisce che è lui a detenere l'autorità nella scuola in questione e quindi a decidere come procedere nelle chiamate. Aria tesa.

Escono i collaboratori scolastici e vengono invitati a rientrare i docenti di lettere per procedere alla selezione. Questa volta è il Dsga che prende la parola, da seduto, mentre tutti i docenti restano in piedi. «C'è qualcun altro che prima non era presente? Lei, sì, il nome. D'accordo, risulta nelle graduatorie. Allora, iniziamo. La prima in graduatoria è...». Ma interviene una donna: «Scusi, prima

⁵⁰ Piano operativo regionale.

di iniziare, vorrei chiedere un'informazione perché io sto facendo il "Tfa"⁵¹ e quindi il pomeriggio sono impegnata. Potreste dirci se sono previste ore di lavoro pomeridiane?».

Dsga: «Sì, perché si tratta di ben 350 ore, quindi anche di pomeriggio» [La questione del "Tfa" riguarda anche altre due-tre docenti che quindi, mi pare di capire, sarebbero escluse per la questione delle ore pomeridiane].

Dsga: «Sicuramente abbracceranno le prime ore del pomeriggio, fino alle 16, 16:30».

Interstizi di attesa in cui i docenti creano dei mini capannelli in Presidenza per confabulare tra loro. Sembra una specie di ricreazione.

Riprende la parola il Dsga: «Allora: la prima accetta?».

Prima: «Dipende dall'orario...» [si guarda intorno spaesata, come a cercare conforto da qualcuno].

Interviene un'altra docente, giovanissima: «Scusi, segretario, ma io ho lezione alle 10 e vorrei capire se ho possibilità o meno perché devo scappare».

Dsga [molto paziente]: «Lei si chiama? Sì, è quarta, dobbiamo capire se gli altri accettano, vi è un solo posto. Ad esempio, la seconda in graduatoria ha presentato domanda di delega. C'è il signor Delegato?».

Delegato [parlando al telefonino]: «Sì, eccomi. Questo è il mio documento di identità» [continua a restare col telefonino all'orecchio].

Dsga: «Se la prima rifiuta, la persona che l'ha delegato accetta?».

Delegato: «Ehm... non lo so... sssssì... ma dipende dall'orario. Se c'è anche il pomeriggio» [si naviga nel buio, è come se tutti fossero legati l'uno all'altro, in una specie di catena di sopravvivenza. Ma qui si tratta di *mors tua vita mea*: i posti sono soltanto due e non capisco perché i primi in graduatoria si mostrino così confusi nella decisione. Nel contempo, sono ormai diversi quelli impegnati in conversazioni telefoniche sempre restando all'interno della Presidenza].

La decisione viene nuovamente interrotta. Arriva una delle due docenti titolari del progetto, che spiega nello specifico le caratteristiche dell'attività nonché gli orari. Conferma le ore pomeridiane e, col passare dei minuti, viene piano piano circondata da tutti i docenti in capannello.

Ecco, ci siamo: la prima in graduatoria non accetta e fa per andare via dalla Presidenza. Dsga, richiamandola: «No, scusi, non basta la dichiarazione orale: deve sottoscrivere un'autodichiarazione [si manifesta di nuovo la non conoscenza o dimenticanza delle regole basi della comunicazione burocratica-amministrativa: la docente prima in graduatoria aveva pronunciato il rifiuto e stava andando via].

Mentre la docente verga l'autodichiarazione, il Dsga prosegue la chiama: «Allora: la seconda accetta? Cosa mi dice delegato?». Ma il delegato continua a essere confuso e non si stacca dal telefonino, neanche si trattasse della nomina al Ministero della Cultura: «Ce l'ho al telefonino, sta decidendo» [sguardo perplessito del Dsga, mentre il Dirigente mi dà l'impressione di essere sconfortato].

Niente, rifiuta anche lei e il delegato si affianca alla prima docente per produrre la solita autodichiarazione di rinuncia. Anche il terzo docente è costretto a rinunciare per il problema delle ore pomeridiane e quindi, *the winner is...* la docente giovane che chiedeva di spicciarsi perché aveva lezione alle 10 nell'altra scuola. Il volto le si dipinge di gioia, il Dirigente le fa i complimenti e le dà il benvenuto nella scuola: la docente coordinatrice del progetto la prende sottobraccio iniziando a spiegarle i meccanismi dell'attività.

Il Dsga però non riesce a uscirne: subito nota che, nelle autodichiarazioni di rinuncia prodotte dai docenti, qualcosa non va: «Signori, per cortesia, almeno scrivete luogo e data di nascita, non bastano due righe col semplice nome e cognome...». Altro foglio e giù di nuovo a scrivere [niente da fare: sembra di avere a che fare con adolescenti che non abbiano mai sottoscritto un'autocertificazione formale: e parliamo di docenti di lettere! Sarebbero forse utili corsi di formazione amministrativa per tutti, dato che questo problema risulta comune in tutte le scuole osservate].

⁵¹ Tirocinio formativo attivo.

Continuano le nomine, ora si passa a matematica: qui ci sono soltanto tre persone presenti (che riflettono la crisi numerica dei docenti di matematica). Un'altra docente, prima in graduatoria e con volontà di accettare, ha presentato "giustificazione" per malattia ma senza presentare il necessario certificato medico: il Dsga è quasi rassegnato e chiede all'assistente di contattare telefonicamente la docente per farle presente il problema: «La docente vorrebbe accettare ma al momento dichiara di essere ammalata. Tuttavia, non presenta certificato medico: come facciamo a crederle?».

Infine tocca ai collaboratori scolastici: i presenti si contano in dieci. Questa volta niente polemiche: il Dsga chiama i primi in graduatoria. Legge venti cognomi invano: nessuno è presente. Soltanto il ventunesimo risulta in sala e dichiara di accettare la nomina.

Le assegnazioni si concludono con il Dsga, alquanto disperato per la mancanza di collaborazione da parte dei docenti, che fornisce indicazioni all'assistente di segreteria e il Dirigente che mi appare stanco di assistere a scene come quella di stamattina.

Nel mentre, i docenti e il personale ATA lasciano la scuola formando una triste teoria di delusi.

5. Analisi e commenti (di ritorno dal campo)

5.1 Il campo scolastico: un dirigente molto manager e poco leader educativo

Le osservazioni raccolte nei precedenti capitoli permettono di raccontare e analizzare “dal di dentro” le dinamiche di vita quotidiana dei Dirigenti Scolastici. In tal senso, utilizzando la teoria dei campi di Bourdieu (1999), considererei ciascun singolo istituto studiato come un *campo scolastico*, ovvero uno spazio all'interno del quale vivono diversi *agenti*, ossia soggetti che si trovano *costretti* a interagire tra loro per il funzionamento dell'istituto in cui lavorano. L'immagine è quella del campo magnetico, in cui le particelle sono in costante movimento e non possono smettere di muoversi.

Tali agenti si differenziano in base al grado detenuto, ai ruoli recitati all'interno del campo scolastico (ma anche all'esterno) e all'*habitus* che li caratterizza, ossia alle disposizioni e caratteristiche biografiche che rendono ciascun soggetto unico e quindi diverso dagli altri. In termini bourdieusiani posso dire che la differenza tra i soggetti si può misurare in base sia al diverso tipo e quantità di capitale detenuto – sociale, culturale, economico (Bourdieu 1986) –, sia alla struttura di relazioni che i soggetti costruiscono (principalmente all'interno del campo scolastico) utilizzando capitale e *habitus*, sia agli obiettivi che si prefiggono di raggiungere⁵².

In tale spazio teorico che sto immaginando con l'aiuto di Bourdieu, gli agenti hanno delle *poste in gioco* da conquistare (ricoprimento di ruoli, assegnazione di fondi, forme di riconoscimento, ecc.) e, di conseguenza, sono “in lotta” tra loro, apparentemente o in maniera latente: sono quindi costretti a “scontrarsi”, interagire, confrontarsi, venire a patti al fine di raggiungere i propri obiettivi quotidiani (Dirigente, Dsga, corpo docente, personale ATA, studenti sono indissolubilmente legati gli uni agli altri nello svolgimento delle attività di tutti i giorni, nell'immagine di un organismo che può esistere esclusivamente grazie all'interrelazione delle sue parti⁵³). Vedo quindi la scuola come un «campo di forze che si impone con le sue necessità agli agenti che vi operano, e insieme campo di lotte al cui interno gli agenti si affrontano, con mezzi e fini differenziati a seconda della loro posizione nella struttura del campo di forze, contribuendo così a conservarne o a trasformarne la struttura» (Bourdieu 1999, 20).

⁵² L'utilizzo dello strumento del *campo* bourdieusiano permette di disegnare su una mappa le interazioni che avvengono nelle singole scuole osservate e, nello stesso tempo, di traslarle su un piano teorico generale al fine di compararle con quelle presenti in altri campi sociali. Inoltre, il suo utilizzo credo possa illuminare le diverse conflittualità presenti nel mondo della scuola che prendono forma tra dirigenti, segretari, personale docente e ATA (il campo universitario, ad esempio, non è segnato da tali e tante lotte per il conseguimento delle poste in gioco). Infine, il nome di Bourdieu riporta la mente sociologica (e non solo) ai suoi storici studi sul campo scolastico francese (1970, 1964).

⁵³ Negli studi sull'organizzazione scolastica è nota la teoria dei cosiddetti “legami deboli” (*loose coupling*) coniata da Karl Weick: questi ultimi sono rapporti laschi, quasi autonomi che si istaurano tra i membri dei vari sottosistemi dell'organizzazione e che tuttavia le permettono di sopravvivere anche se, a un'analisi razionale, il tutto parrebbe impossibile. Weick utilizza una nota metafora della scuola come campo di calcio: «Immaginate di essere arbitro, allenatore, giocatore o spettatore di una singolare partita di calcio: il campo ha forma circolare, le porte sono più di due e sono sparse disordinatamente lungo i bordi del campo; i partecipanti possono entrare e uscire dal campo a piacere, possono dire: “ho fatto goal” in ogni momento e per quante volte vogliono; tutta la partita si svolge su un terreno inclinato e viene giocata come se avesse senso. Ora, se sostituiamo nell'esempio l'arbitro con il preside, gli allenatori con gli insegnanti, i giocatori con gli studenti, gli spettatori con i genitori e il calcio con l'attività scolastica, si ottiene una descrizione altrettanto singolare delle organizzazioni scolastiche. Il fascino di questa descrizione sta nel fatto che essa coglie all'interno delle organizzazioni didattiche un nucleo di realtà diverse da quelle che possono essere evidenziate nelle stesse organizzazioni dalle posizioni classiche della teoria burocratica» (1976, p. 355). La teoria dei campi di Bourdieu permette invece di cogliere l'aspetto “conflittuale” che caratterizza le interazioni tra i soggetti che agiscono all'interno del campo scolastico, di studiare i suoi mutamenti di fronte all'ingresso o all'influenza di elementi esterni, nonché di compararlo ad altri campi della realtà sociale. L'analisi eccessivamente irenica di Weick attribuisce a mio parere un peso eccessivo a una sorta di caos organizzato che terrebbe in piedi l'istituzione scolastica e così facendo nasconde i rapporti di forza e di potere che prendono vita all'interno del campo e che ne rappresentano una fondamentale chiave interpretativa e previsionale per i mutamenti che avverranno al suo interno.

Vengono così a crearsi giochi di ruolo e giochi di potere tra i diversi agenti che abitano il campo scolastico, tenendo però presente che nello spazio in questione esistono due figure che detengono un *surplus* di potere che pesa nei confronti degli altri soggetti: il Dirigente Scolastico, sulla carta *primus inter pares*, ma comunque dotato di autorità e risorse per influire sull'organizzazione stessa del campo scolastico e sulle interazioni tra i soggetti in esso presente – regolamenti, orari, forme di interazioni, comportamenti, incentivi, ecc. –, e il Dsga il quale, sebbene in teoria svolga il ruolo di collaboratore amministrativo del Preside, sul campo ho potuto verificare come detenga un potere più ampio: gestisce e organizza il lavoro nella segreteria amministrativa e coadiuva il Dirigente nella cura delle pratiche amministrative (a volte arrivando a sostituirsi ad esso).

Col Dirigente e col Dsga quasi tutti gli altri soggetti sono costretti a interagire, poiché la costruzione e l'applicazione di gran parte delle regole vigenti nel campo scolastico passano dall'approvazione o contrattazione con i due agenti principali. Docenti, personale ATA e a volte anche gli studenti “hanno a che fare” col Dirigente, questi ultimi se non altro in maniera indiretta perché destinatari delle direttive da lui firmate o pensate.

Il Dirigente si configura quindi come la particella più voluminosa del campo, ossia l'agente che detiene sia il maggior potere in termini di risorse da utilizzare nel raggiungimento degli obiettivi poste in gioco, sia le responsabilità principali inerenti all'esistenza e al buon funzionamento del campo stesso e degli altri agenti in esso presenti. Da non dimenticare inoltre che al Dirigente spetta il compito e l'autorità per interagire e rispondere del suo operato con gli agenti *esterni* al campo: *in primis* quelli che si occupano della gestione del sistema scolastico (uffici scolastici provinciali e regionali, enti locali, Ministero), *in secundis* quelli che si preoccupano per gli studenti (genitori-famiglie) e “invadono” il campo scolastico chiedendo (molto) spesso udienza ai Dirigenti⁵⁴. Tale necessaria apertura del campo nonché la sua permeabilità a decisioni provenienti dall'esterno rendono il lavoro del Dirigente sottoposto all'influenza di elementi di contingenza e imprevedibilità⁵⁵.

Proverò ora a sintetizzare le principali problematiche emerse dallo studio *sul e del* campo, avendo avuto la possibilità di focalizzare la mia attenzione di ricercatore sull'agente principale che lo abita. Nel contempo proverò a fornire qualche breve indicazione di *policy* anche al fine di contribuire alla discussione pubblica e istituzionale sul ruolo del Dirigente Scolastico e, in generale, sul mondo della scuola.

Procederò per argomenti chiave, in modo da favorire un'immediata focalizzazione del problema di volta in volta evidenziato anche da parte dei non addetti ai lavori.

Innanzitutto ritorniamo all'ipotesi generale che ha guidato lo studio sul campo: il Dirigente Scolastico, che secondo legge dovrebbe recitare il doppio ruolo di leader educativo e manager, nella realtà non riesce a svolgere tale doppio compito in maniera esaustiva.

Alla luce di quanto osservato, ascoltato e analizzato sul campo possiamo affermare che l'ipotesi è confermata. In linea generale, nessuno dei Dirigenti studiati nelle quattro scuole secondarie di II grado riesce a dedicarsi a tempo pieno a entrambi i compiti. Tutti si mostrano impegnati soprattutto nello svolgimento di pratiche caratteristiche della figura del manager amministrativo – rapporti con Dsga, relazioni con uffici regionali e ministeriali, dialoghi con *stakeholder*, monitoraggio delle questioni burocratiche che riguardano la scuola, ecc. –, mentre la parte didattica sembra trovare poco spazio nella quotidianità dei soggetti analizzati. Eppure, dando uno sguardo ai compiti previsti dalla legge appare cristallino come i Dirigenti Scolastici in Italia abbiano obblighi e impegni *sia* su

⁵⁴ Atteggiamento caratteristico dell'epoca contemporanea. Si ricorderà che, nei decenni precedenti, le famiglie tenevano ben distinto il loro ruolo educativo rispetto a quello esercitato dalla scuola.

⁵⁵ Il concetto bourdieusiano di *campo*, a differenza di quello luhmanniano di *sistema*, aiuta a comprendere quanto le lotte presenti tra gli agenti e il raggiungimento delle diverse poste in gioco dipendano dall'influenza di fattori e soggetti esterni al campo stesso: si pensi ancora al ruolo alquanto invasivo di genitori-famiglie i quali, come emerge da diverse osservazioni, “costringono” i Dirigenti a dedicare loro molto tempo.

un piano educativo-didattico *sia* su uno manageriale-amministrativo⁵⁶: dal migliorare i tassi di apprendimento degli alunni al ridurre gli abbandoni scolastici; dal raggiungere obiettivi formativi definiti a livello regionale a controllare i fondi in arrivo dallo Stato; da stilare e controllare periodicamente il resoconto del bilancio della scuola (e delle strutture a essa collegate) al Consiglio d'Istituto, a firmare ogni circolare o documento emesso dalla scuola; fino ad assumersi la responsabilità penale, civile e amministrativa di quello che accade all'interno dell'istituto.

Il campo ci dice quindi che vi è un forte squilibrio in termini di spazio e di tempo tra i due ruoli previsti dal legislatore: quello di leader educativo-didattico risulta offuscato quando non cancellato dal carico di impegni amministrativi del Preside manager.

Come mai accade ciò? La risposta più immediata e forse più semplice è che i Dirigenti non hanno abbastanza tempo per riuscire a occuparsi di entrambi gli ambiti. La ricerca etnografica svolta fa emergere soggetti oberati dagli impegni amministrativi e quindi incapaci-impossibilitati a dedicare spazio all'ambito prettamente didattico, che viene molto spesso delegato ai collaboratori. Se ciò avviene per cortocircuiti sistemici o mancanza di volontà dei singoli soggetti non è facile dirlo: da una parte, mi sembra infatti che nella visione del legislatore non siano stati presi in considerazione gli altri ruoli che il Dirigente si trova costretto a recitare nell'ambito della sua quotidianità professionale. Ruoli che, come i resoconti delle osservazioni raccontano, sembrano cadere sulle spalle del Preside senza che la sua volontà possa opporsi.

Dall'altra parte, però, il Dirigente appare come un soggetto accentratore di poteri, mal propenso a un ampio utilizzo della delega e quindi, di conseguenza, non troppo utilizzatore delle potenzialità a lui offerte dallo strumento dell'autonomia.

5.2 Uno, nessuno, centomila: i diversi ruoli del dirigente scolastico

Che nelle diverse attività di vita quotidiana ciascuno di noi ricopra molteplici ruoli indossando conseguenti maschere è stato dimostrato da numerosi studi sociologici (Goffman 1971, 1963, 1961, 1959). Ma che ciò sia valido anche nell'ambito professionale è meno scontato, essendo quest'ultimo uno spazio temporalmente delimitato che solitamente richiede controllo e concentrazione nella messa in atto del ruolo principale per il quale si viene stipendiati e nel quale si detengono specifiche competenze.

I Dirigenti osservati invece si caratterizzano per una capacità (leggi: obbligo) di ricoprire differenti ruoli a seconda della situazione in cui si trovano e della persona che hanno di fronte. La figura del Dirigente Scolastico mi appare così come una *matrioska*, all'interno della quale vi sono tanti altri personaggi che vengono di volta in volta "recitati" da un soggetto *multitasking*, pur non avendo, in generale, né le competenze né il dovere di farlo.

Proviamo a creare un elenco di tipologie che possano sintetizzare quanto osservato:

- *Preside mediatore*: è forse il ruolo principale ricoperto dai Dirigenti, che si trovano costretti a mediare tra le diverse richieste che giungono loro. Si media per placare una diatriba tra docenti, tra collaboratori, tra docenti e collaboratori, tra Dsga e docenti, tra membri del personale ATA, tra docenti e genitori, tra genitori e scuola (intesa in generale), tra docenti e studenti, tra rappresentanti sindacali e Dsga, tra membri del personale ATA e Dsga, tra istituzioni e Dsga. Si media sempre, senza soluzione di continuità, al fine di tenere insieme il complesso ambiente sociale dell'istituto scolastico. In questi casi, certo, risulta evidente la "professionalità relazionale" [Blandino, Granieri 2002] che caratterizza i soggetti in questione: dal Veneto alla Calabria, dal Piemonte alla Puglia, il Dirigente è un mediatore sociale *honoris causa*, a volte dotato di un carico di pazienza notevole.

⁵⁶ Per una comparazione con i loro omologhi europei, si rimanda a UIE (2009).

Emerge la “resilienza” detenuta dal Dirigente Scolastico, ossia la capacità di resistere alle situazioni di stress e tensione superando le circostanze critiche e difficili per trasformarle in momenti di esperienza da cui attingere anche in futuro [Cyrulnik, Malaguti 2005, p. 80].

Da notare in tal senso come il Dirigente dedichi molta attenzione alla “cura” del proprio del Dsga: considerando che quest’ultimo si trova spesso coinvolto in diatribe o incomprensioni con il “resto del mondo” della scuola (soprattutto per quanto riguarda questioni finanziarie-contabili) il Dirigente è sempre molto attento a supportarlo e comprenderlo, ben consapevole dell’importanza che egli riveste in primo luogo per la “sopravvivenza” e il buon funzionamento del comparto amministrativo.

- *Preside counsellor*: diverse volte ho assistito, dal mio punto di osservazione privilegiato situato di solito in un canto dell’ufficio, a vere e proprie sedute di *counseling*. Il Dirigente predispone, metaforicamente, il lettino dell’analista e su questo si accomodano: studenti in crisi sentimentale o familiare; docenti insoddisfatti del proprio lavoro o alle prese con problemi a casa o, ancora, in crisi esistenziale perché in pensione; docenti precari sull’orlo di una crisi di nervi; genitori lamentosi nei confronti del mondo circostante; personale ATA desideroso di attenzione.

Il metodo è sempre lo stesso, a prescindere dal luogo: il Dirigente lascia che l’interlocutore di turno racconti, si sfoghi, dia voce al suo demone interiore (cfr. Poggio 2004; Demetrio 1996). Lui (lei) ascolta, guarda negli occhi, si pone fisicamente in posizione di comprensione, mostrando empatia e condivisione (attenzione: non è detto che vi siano per davvero, di certo è il corpo a essere posto in una posizione d’ascolto). Esattamente come farebbe un sociologo o psicologo in uno sportello di *counseling*. Si badi bene che quasi sempre il Dirigente non fornisce indicazioni sul da farsi né suggerisce la soluzione ai problemi raccontatigli: non serve. I “pazienti”, infatti, mostrano necessità di parlare all’autorità. E di vedere che l’autorità è lì pronta ad accoglierli. Terminato il racconto-sfogo eccoli alzarsi, col viso più rilassato di quando sono entrati, e ringraziare il Dirigente. Ascolto e presenza⁵⁷. Come chiarisce Merola: «Il Dirigente Scolastico è chiamato a promuovere processi trasformativi che prendono impulso dalla narrazione con ascolto e attenzione nella responsabilità educativa» (2015, p. 111). Dal mio punto di vista però non mi sembra così evidente che tale ruolo ricada nell’ambito della leadership educativa. Da quanto osservato e ascoltato sul campo mi pare infatti che tali “sedute” di *counseling* rientrino sempre nell’attività manageriale svolta dal Dirigente, come pratiche di *problem solving* propedeutiche al buon funzionamento dell’istituzione che dirige (cfr. Nugnes 2015). Non vedo una “volontà di guarigione” o un’attenzione terapeutica da parte dei Presidi nei confronti dei soggetti che vengono a bussare alla porta per chiedere udienza, bensì un quasi obbligo di ascolto dettato dalla necessità di far sì che nessun ingranaggio del sistema scuola si inceppi. Meglio quindi dedicare del tempo agli interlocutori e permettere loro di sfogarsi in modo tale che possano poi riprendere il lavoro “in pace” invece che sbattere loro la porta in faccia e rischiare che il problema inondi classi e corridoio. Tale mia interpretazione potrebbe d’altronde essere avvalorata dal fatto che i dirigenti restino spesso in silenzio, senza dedicarsi a fornire “indicazioni educative” (pratica che, secondo alcuni recenti studi⁵⁸, un manager dovrebbe mettere in atto con i propri sottoposti all’interno di un contesto organizzativo).

- *Preside avvocato*: congiunture esterne fanno sì che il Dirigente sia costretto a “indossare la toga”. I fattori scatenanti sarebbero due: 1) l’esponentiale aumento delle cause intentate dal personale docente e ATA o dai famigliari degli studenti contro la scuola (e quindi lo Stato) per (presunti) danni subiti e ben poco riconosciuti, in termini di danaro, dalle assicurazioni; 2) la penuria di avvocati disponibili presso l’avvocatura dello Stato (che ha il compito di difendere la Pubblica

⁵⁷ Come mi disse in separata sede la Dirigente della scuola veneta: «fuori la porta dovrei mettere un cartello con su scritto “sportello di ascolto”».

⁵⁸ Sul punto si rimanda a Folchini et al. 2005.

Amministrazione anche a livello locale) per curare le suddette cause. E così ecco apparire il Dirigente avvocato, che tenta alla bell'e meglio di imparare quasi a memoria gli atti di costituzione in giudizio per non sfigurare di fronte al giudice del tribunale del lavoro. Sì, perché – come si evince in maniera chiarissima dall'osservazione barese e in parte da quella cosentina – i dirigenti si recano personalmente in tribunale, a rappresentare la(le) scuola(e) da loro diretta(e), in vece degli avvocati dell'avvocatura. Il tutto comporta un'acquisizione di linguaggio tecnico, un'almeno minima familiarità con il mondo della giurisprudenza, una calendarizzazione delle udienze, un po' di tempo da dedicare al lavoro di aggiornamento e monitoraggio delle cause in corso, nonché l'aggiornamento nei confronti dell'avvocatura dello Stato.

Da segnalare anche che tale ruolo non emerge nell'osservazione svolta in Piemonte mentre è minimo in quella del Veneto (la Dirigente mi dirà che, negli ultimi anni, ha dovuto affrontare tali aspetti soltanto in casi sporadici), il che potrebbe significare una distinzione tra Nord e Sud sia per quanto concerne il supporto dell'avvocatura dello Stato alle istituzioni scolastiche – maggiore presenza di avvocati disponibili a gestire le eventuali cause in cui è implicata la scuola? Se sì, a cosa è dovuta e come si può rimediare a tale deficit di avvocati presente nel Sud Italia? – sia, forse, in termini di diverso grado di cultura civica e capitale sociale (Asso et al. 2014; Putnam 1995) detenuti da parte delle famiglie degli studenti o del personale della scuola, che eviterebbero di fare causa all'istituzione e si accontenterebbero del rimborso ottenuto dalle assicurazioni. Ma è chiaro che siamo nel campo delle ipotesi.

- *Preside investigatore*: a valle del processo di selezione e in relazione alla gestione del personale docente o ATA, al Dirigente spetta il compito di controllare la veridicità di quanto dichiarato dai soggetti al momento della firma del contratto (carriera pregressa, certificati medici, possesso di "104", ecc.). Come si evince dalle osservazioni, tramite tale attività (che, solitamente, il Dirigente svolge coadiuvato dal Dsga) emergono non così di rado autocertificazioni prodotte dal personale non corrispondenti a verità o, addirittura, soggetti firmatari di doppi contratti con scuole diverse, con tanto di "processo" da affrontare (non per forza in sede legale, ma di sicuro con i rappresentanti sindacali) e notevole perdita di tempo nell'assegnazione del posto. In tale controllo non rientrano quei casi in cui eventuali dipendenti della scuola sono colpevoli di reati gravi: in queste situazioni è l'autorità giudiziaria che dovrebbe fornire comunicazione all'amministrazione.

- *Preside "esperto esterno"*: nel momento in cui gli uffici preposti a svolgere funzione di coordinamento e controllo della struttura scolastica non svolgono adeguatamente il proprio lavoro, ecco che il Dirigente deve improvvisarsi ora ingegnere (nel caso di lavori di ristrutturazione dell'istituto, come a Cosenza) ora esperto informatico, ora vigile del fuoco (vedi Bari). In tali casi si evince lo scollamento tra uffici locali (provinciali) e dirigenza scolastica, con la necessità da parte di quest'ultima di sostituire prima o "pregarli" poi di svolgere le loro funzioni. Tale criticità appare caratteristica del Mezzogiorno, come si evince dalla prossima figura.

- *Preside pellegrino*: questa figura emerge soprattutto nelle osservazioni svolte nel Sud Italia, dove sembra che uffici ed enti locali, sia provinciali che regionali, vadano "stimolati" nello svolgimento delle loro funzioni di supporto all'istituto scolastico. Il caso della ristrutturazione nella scuola cosentina o quello dei nuovi lavori edili da compiere in un istituto barese sono esemplificativi in tal senso. Gli uffici provinciali degli EE.LL. sembrano in parte disinteressarsi delle necessità scolastiche e del lavoro di monitoraggio delle strutture. Ecco che allora tocca al Preside armarsi di pazienza e, di

solito dopo avere effettuato diverse telefonate spesso senza esito, recarsi personalmente nella sede preposta a intervenire⁵⁹.

Ci troviamo di fronte a un Dirigente costretto ad andare nella sede dell'istituzione provinciale quasi col cappello in mano per chiedere quello che dovrebbe essere dovuto: interventi nei confronti dell'istituto scolastico i quali spettano, per legge, all'iniziativa dell'ente locale. Come dichiarato da alcuni dirigenti e dimostrato da studi di scienze sociali, emerge qui una forte distinzione tra Nord e Sud Italia in termini di efficienza della Pubblica Amministrazione alle diverse latitudini: nelle regioni settentrionali, infatti, funziona il rapporto formale tra Dirigenti e istituzioni, nel senso che, una volta inviata la comunicazione formale di richiesta di intervento, questo viene effettivamente preso in carico dall'ente deputato. Nel Mezzogiorno invece sono in vita quei rapporti "amicali", quando non clientelari (Costabile, Fantozzi 2009; Zinn 2001; Fantozzi 2001, 1997; cfr. Petruszewicz 1998) all'interno dei quali il Dirigente si trova suo malgrado immerso e con cui deve fare i conti: è così spesso costretto a "pregare" i rappresentanti dell'ente al fine di intervenire. Per legge, dovrebbe essere esattamente il contrario: è l'ente che monitora la situazione delle scuole e si spinge anche a proporre ai Dirigenti determinati interventi o, comunque, risponde repentinamente e in maniera formale a eventuali richieste o domande avanzate dal Preside.

Un'altra soluzione adottata in tal senso riguarda la cooperazione orizzontale tra scuole, che sfrutta le reti amicali costruite e detenute dal Dirigente. Come caso esemplificativo si pensi all'episodio cosentino del trasferimento di una decina di classi in un altro istituto, con il Preside che si reca personalmente a parlare con la sua omologa per organizzare il tutto. Formalmente, il Dirigente dovrebbe informare l'Ufficio Scolastico Regionale che avrebbe il compito di individuare l'istituto più adatto per ospitare le classi e mediare tra le due scuole nell'organizzazione del trasferimento. Nella realtà, invece, funziona la cooperazione orizzontale tra i due dirigenti che, scavalcando la mediazione dell'Ufficio Scolastico Regionale (che sarebbe lenta, macchinosa e andrebbe sollecitata più volte, secondo quanto dichiarato dagli stessi Dirigenti), permette loro di risolvere il problema in tempi rapidi. In termini sociologici, interpreterei tale soluzione come una forma di capitale sociale inteso secondo le note analisi di Pierre Bourdieu (1986), ossia i rapporti intrattenuti dall'individuo all'interno della situazione sociale e professionale in cui viene a trovarsi (persone e luoghi frequentati, cerchia sociale di appartenenza, gruppo lavorativo, ecc.) sostanzialmente per fini strumentali. Rapporti che diventano risorse in quanto basate su «una rete durevole di relazioni, conoscenze e reciproche riconoscenze» (Bourdieu 1992, p. 87), cui è possibile attingere nei momenti di necessità e, come nel caso analizzato, per il buon funzionamento dell'istituzione per cui si lavora. Il capitale sociale inteso in tale accezione mira al raggiungimento dell'obiettivo (leggi: alla risoluzione del problema creatosi) in tempi rapidi e funzionali alla continuazione dell'attività in corso, anche a costo di "scavalcare" le regole formali previste (cfr. Marini 2002).

Se un Dirigente di una scuola meridionale non disponesse di un capitale sociale così sviluppato e non detenesse neanche "amicizie" presso l'ente locale alle quali ricorrere per fare fronte alle problematiche emerse nella sua scuola, sarebbe obbligato a utilizzare esclusivamente la comunicazione istituzionale, il che significherebbe ricorrere al normale procedimento previsto dalla legge. Ma tale pratica, che sembra funzionare nelle scuole settentrionali, manifesta diverse lacune e criticità nell'ambito meridionale tanto da scoraggiare i Dirigenti a ricorrervi. Niente di nuovo sotto il sole (cfr. Flora 2002), ma una conferma, proveniente direttamente dal campo, di disparità notevoli in ambito di gestione di *governance* scolastica tra territori diversi eppure controllati da un'unica Pubblica Amministrazione.

Infine, la tipologia del "preside pellegrino" può applicarsi anche nel caso delle reggenze, per gli spostamenti quotidiani che queste comportano (come l'osservazione barese mette in evidenza).

⁵⁹ Sono questi esempi di ciò che Weick chiama *organizing*, ossia azione o processo dell'organizzare (1969): ciò che siamo abituati a pensare come una realtà esterna a noi – strutture istituzionali, norme, gerarchie, ecc. – esistono in maniera differente e assumono pesi specifici diversi all'interno delle esperienze dei soggetti che le esperiscono.

- *Preside questuante*: simile alla figura precedente, questo ruolo tuttavia riguarda direttamente la questione del “contributo volontario” che ogni scuola richiede alla famiglia dello studente. Qui emerge ancora una forte distinzione tra Nord e Sud Italia, ma in questo caso riguardo alle differenti risposte ottenute dalle famiglie a seconda del territorio di residenza: al Nord il contributo richiesto è, in media, decisamente più alto di quello delle scuole del Sud e le famiglie sono solite contribuire, a differenza di quanto avviene nel Mezzogiorno dove si palesano difficoltà in tal senso. I Dirigenti meridionali sono così costretti a mettere in atto equilibrismi al fine di ottenere almeno parte di tale contributo dai genitori degli studenti. Il problema è che si tratta di una quota di denaro, stabilita a inizio anno dal Consiglio di Istituto, che va a coprire le cosiddette spese “vive” dell’organizzazione scolastica: assicurazioni, libretto di giustificazioni, servizi vari in base al singolo istituto. La differenza fondamentale rispetto ai finanziamenti pubblici è che questi ultimi sono vincolati ad alcune voci di spesa prestabilite (progettazioni, dotazioni, ecc.), mentre il contributo volontario rappresenta un fondo “a disposizione” delle necessità della scuola, svincolato da obblighi di spesa e quindi molto più flessibile nell’utilizzo. Essendo “volontario” – come più volte sottolineato anche dal Ministero stesso – molte famiglie nel Sud Italia, anche a causa dei problemi economici endemici che caratterizzano il territorio, rifiutano di pagarlo, vedendo così di cattivo occhio il Dirigente che lo richiede. Se poi consideriamo che il contributo richiesto al Sud è – nei casi esaminati – circa la metà di quello domandato da scuole dello stesso ordine e grado del Nord, è possibile comprendere come aumenti lo squilibrio tra i due contesti (anche alla luce del fatto che al Sud, come è noto, scarseggiano fondazioni o enti privati nonché grandi catene di distribuzione-supermercati⁶⁰ da cui ottenere fondi e finanziamenti per l’acquisto di strumentazioni o per la costruzione di attività formative, pratica abbastanza consolidata nelle scuole del Settentrione). A rimmetterci, in termini pratici, sono gli studenti meridionali alle prese con scuole spesso impossibilitate a offrire attività formative diversificate o strumentazioni d’avanguardia (il caso della rete Wi-Fi può essere d’esempio in tal senso, così come lo sportello dello psicologo attivato a Torino e non previsto al Sud a causa della scarsità di risorse finanziarie)⁶¹.

5.3 I dirigenti e la sindrome di Argo Panoptes: il problema dell’utilizzo della delega

Quello di leader educativo è il ruolo che i dirigenti ricoprono di meno. Ricordo bene le lamentele (esplicite o sotto traccia) espresse sul punto da tutti i soggetti seguiti: la scarsità di tempo a disposizione come spiegazione principale alla mancata possibilità di occuparsi di didattica, programmi, obiettivi formativi (i Dirigenti lamentano il fatto di non disporre del tempo necessario per dedicarsi all’ambito che più li stimolerebbe e gratificherebbe: si ricordi che provengono dall’insegnamento). Dal campo, la forma di leadership che emerge con chiarezza è quella che definirei “di comando”, ossia la capacità dei Dirigenti di fare valere il loro potere e la loro autorità principalmente nella gestione e nel controllo delle pratiche amministrative della scuola, con rare incursioni nel campo educativo (le quali si manifestano principalmente negli incontri con gli studenti, a volte con i genitori e quasi mai nei dialoghi con i professori). Perché si verifica questo?

⁶⁰ Alcune catene di grande distribuzione (tra le altre: Esselunga, Elite, Coop) hanno lanciato, al momento in regioni del centro Nord, una raccolta punti dedicata alle scuole (anche McDonalds sembra seguire tale iniziativa). Il modello di funzionamento è il seguente: i Dirigenti Scolastici compilano un modulo e iscrivono il proprio istituto; una scuola può partecipare simultaneamente alla raccolta punta di più catene; quando si arriva alla cassa per il pagamento, i genitori degli studenti (o gli studenti stessi, i docenti, ecc.) possono richiedere i “punti scuola”; all’interno degli istituti vengono organizzati dei punti di raccolta in cui lasciare i bollini; i professori o il personale ATA incaricati (o volenterosi) caricano i punti on line o li incollano sulle apposite tessere; quando queste ultime sono completate vengono scelti i premi messi a disposizione: LIM, proiettori, pc, ma anche pennarelli, risme di fogli per le fotocopie, ecc. (De Giorgio 2015).

⁶¹ Da sottolineare che il mancato introito creato nelle scuole del Sud dalle carenze di contributi volontari o privati non significa un sotto finanziamento statale: è noto infatti che, grazie alle possibilità offerte dal Fondo Sociale Europeo, le istituzioni scolastiche del Meridione detengono maggiori opportunità di finanziamento pubblico.

Non mi sembra soltanto un problema di mancanza di tempo, ma anche di riconoscimento del compito da svolgere. Il ruolo di leader manageriale, infatti, è certamente riconosciuto dai docenti, mentre lo è molto di meno quello di leader educativo (tautologicamente anche a causa del fatto che il Dirigente non lo interpreta nella realtà quotidiana). Non ho mai assistito a dialoghi tra Preside e docente/i su scelte didattiche o modalità di insegnamento, così come ben poche volte ho appuntato la presenza del Preside nella gestione delle pratiche di organizzazione didattica (creazione quadro orario, organizzazione dei dipartimenti, ecc., che di solito vengono delegate al Vicepreside). In ogni caso, soprattutto quando si parla delle scuole superiori, bisogna forse intendersi sul significato di leader educativo⁶². Un ruolo di guida nell'organizzazione della didattica, nella strutturazione del profilo educativo della scuola (POF), nella definizione e nel controllo dei risultati di apprendimento, nelle scelte generali d'innovazione didattica? Oppure un ruolo nella definizione delle scelte didattiche disciplinari? Se fosse quest'ultimo, si potrebbe ipotizzare una forte resistenza da parte dei docenti, come d'altronde emerge nell'osservazione cosentina quando il Preside "richiama" sulle scelte didattiche le tre docenti criticate dalla mamma della studentessa in difficoltà. Come evidenziato da Jeep Scheerens «l'insegnante assume, metaforicamente, il ruolo di re o regina della "sua" classe, perciò avverte il controllo delle "sue" prestazioni come una minaccia per la propria autonomia professionale» (2000, p. 7).

Nel corso delle osservazioni il Dirigente appare come leader educativo *anche* nelle pratiche didattiche esclusivamente quando gli viene richiesto di farlo: si pensi ai Presidi che, invitati caldamente dai docenti, si recano nelle aule a "riprendere" studenti maleducati: una sorta di lezione di educazione civica. Per il resto, si tende a delegare ai collaboratori.

Ora, mi pare certo che per occuparsi maggiormente dell'ambito didattico-educativo – sia delle pratiche che dell'organizzazione delle stesse – il Dirigente dovrebbe avere comunque più tempo, che tradotto "sul campo" significherebbe sottrarlo dai suoi compiti amministrativi attraverso un utilizzo più ampio dello strumento della delega in tale ambito. Ma come viene utilizzata quest'ultima? Dalla ricerca emerge un suo uso continuo e abitudinario principalmente in ambito organizzativo-didattico: il Preside delega a Vicepreside e secondo collaboratore, nonché alle funzioni strumentali i compiti gestionali e organizzativi – di solito non entra nelle scelte didattiche, lasciando piena autonomia ai docenti, mentre si affida ai suoi collaboratori per quanto riguarda l'organizzazione delle pratiche didattiche. Dalle osservazioni e dalle voci raccolte sul campo ciò emerge come "consuetudine": il Preside non si occupa di scelte didattiche, non assiste periodicamente alle lezioni, non è solito discutere con i docenti sui progressi di un singolo alunno o di una classe, ecc. (forse perché non è (più) un docente?).

Sembrerebbero quindi le regole implicite nel campo a suggerire che l'equilibrio di ruoli con il corpo insegnante sia sigillato da tale consuetudine. (D'altronde, anche per quanto riguarda l'organizzazione delle pratiche didattiche, i docenti ne discutono solitamente con i collaboratori del Preside, ossia con altri docenti e quindi tra pari)⁶³.

La delega viene invece utilizzata ben poco nell'ambito amministrativo o dei rapporti istituzionali. Come si evince dalle tipologie di ruoli creati nel precedente paragrafo, il Dirigente deve farsi in quattro per controllare documenti, firmare, dialogare con enti pubblici e privati, locali e ministeriali, incontrare i suoi collaboratori per fornire loro direttive e consigli sulle azioni da mettere in atto, recarsi personalmente in alcuni uffici, incontrare genitori o studenti per firmare permessi e molto

⁶² La leadership educativa del Dirigente viene considerata in base ai seguenti elementi: il tempo dedicato agli aspetti educativi rispetto a quello dedicato ai compiti amministrativi; il ruolo di meta-controllore dei processi a livello di classe; il ruolo di controllore della qualità delle prestazioni degli insegnanti; il ruolo di facilitatore dei gruppi di lavoro; il ruolo di promotore e facilitatore della professionalizzazione del personale (Scheerens 2000, p. 8).

⁶³ Citando Karl Weick potrei dire che il Dirigente intrattiene legami deboli con il corpo docente i quali favorirebbero una scarsa coesione tra i vari livelli di funzionamento della scuola, per esempio tra decisioni programmate e loro effettiva attuazione (Scheerens 2000, p. 7).

altro ancora. Molto lavoro burocratico-amministrativo, con annesso carico di responsabilità, che porta-obbliga quindi il Dirigente a utilizzare la delega principalmente per le questioni inerenti all'ambito educativo (l'unica eccezione a quest'ultimo punto è rappresentato dalla fiducia che, nei casi osservati, i Dirigenti ripongono nei Dsga ai quali si affidano spesso per la competenza amministrativa da questi ultimi detenuti). Si trova quindi costretto a concentrarsi principalmente sull'ambito amministrativo pur avendo, in teoria, la possibilità di bilanciare lo strumento della delega e quindi essere maggiormente presente anche su un piano didattico.

Andando a scavare nei resoconti delle osservazioni, però, mi sembra di individuare una necessità che caratterizza tutti i Dirigenti osservati soprattutto in ambito amministrativo-gestionale: controllare di persona tutto ciò che avviene nella scuola sembra essere più forte di qualsiasi principio teorico basato sulla divisione dei compiti. In tal senso, mi sembra che i Presidi studiati siano vittime di quella che definirei *sindrome di Argo Panoptes*, siano cioè ossessionati dal demone del controllo.

Argo Panoptes tradotto letteralmente vuol dire Argo "colui che tutto vede" ed è un personaggio della mitologia greca simbolo del controllo ossessivo: Argo in effetti era un gigante dotato di cento occhi e perfino quando dormiva continuava a controllare quello che gli accadeva intorno, tanto che ne chiudeva soltanto cinquanta per volta. Proprio come il gigante Argo, anche il Dirigente Scolastico sembra voler controllare tutto quello che accade nell'istituto che dirige e anche per questo motivo non trova il tempo per occuparsi del suo doppio ruolo di leader educativo e manager. Per quanto in apparenza i soggetti studiati dichiarino e si mostrino interessati a una delega effettiva e a un decentramento decisionale in entrambi gli ambiti, lamentano poi di non poter fare completo affidamento sui collaboratori (in senso lato: docenti, assistenti amministrativi, bidelli) poiché questi ultimi non si assumerebbero pienamente la responsabilità di diverse azioni, ma attenderebbero il Dirigente in quanto, come affermato dalla Vicepreside pugliese, «il Preside è sempre il Preside».

Ossessione del controllo oppure mancanza di aiuto concreto al fine di utilizzare pienamente la delega? Credo che siano fondate entrambe le spiegazioni. Da una parte, infatti, il Dirigente mi appare come un novello Argo che, benché si lamenti del fatto che i suoi collaboratori non si assumano abbastanza responsabilità, utilizza la delega in ambito amministrativo-istituzionale quasi col contagocce e anche quando lo fa è sempre lì lesto a controllare, con i suoi cento occhi, che tutto vada secondo la sua volontà: dalla redazione di una circolare o email alla predisposizione di un avviso-cartello da inserire nel plesso scolastico; dalla firma sui permessi di entrata-uscita degli studenti all'incontro con i genitori che avanzano richieste; dal ricevimento degli studenti impegnati in campagna elettorale al controllo sui collaboratori che lavorano in segreteria, ecc. Il fatto stesso di recitare differenti ruoli nella propria quotidianità potrebbe essere un risvolto inconscio della sindrome di Argo Panoptes che porta il Preside a occuparsi un po' di tutto, anche di quello per cui non è formato.

Credo che una delle spiegazioni più convincenti a tale atteggiamento riguardi il carico di responsabilità che gravano sulle sue spalle: civile, penale, amministrativa. Tutti i dirigenti osservati hanno manifestato forti preoccupazione per tali responsabilità che non sono, chiaramente, delegabili. E forse è questo il motivo che li spinge a sorvegliare e controllare nello specifico l'ambito amministrativo: novelli Argo Panoptes appunto.

Mi sembra comunque che il Dirigente potrebbe delegare in maniera più ampia, magari formando ulteriormente, in itinere, i propri collaboratori e/o prevedendo incentivi per coloro che si dimostrano restii nell'assunzione di responsabilità. In termini bourdieusiani, all'interno del campo scolastico l'autonomia rappresenta lo spazio dei possibili nel quale il Dirigente può e deve agire per modellare le dinamiche scolastiche nel modo più funzionale al raggiungimento degli obiettivi.

Dall'altra parte, però, è anche vero che, da Nord a Sud Italia, emergono diversi docenti, membri del personale ATA e collaboratori diretti del Preside che non manifestano grande volontà di iniziativa e assunzione di responsabilità nel fare effettivamente le veci del Preside⁶⁴.

Ecco: sulla carta, sembrerebbe che il Dirigente, tramite l'utilizzo della delega, possa contare su un insieme di persone che lo sostituiscono e supportano nel mandare avanti l'insieme delle attività scolastiche. Sul campo, invece, abbiamo visto che le cose non funzionano in maniera così irenica: mettendo da parte il Dsga, nei confronti del quale i dirigenti osservati manifestano profondi rapporti fiduciari se non addirittura fideistici date la competenze che il "segretario" detiene nel campo amministrativo, per quanto riguarda gli altri docenti vi sono alcune caratteristiche da segnalare:

- all'interno del campo scolastico vigono equilibri e rapporti di potere che preesistono all'arrivo di un nuovo Dirigente. Come emerge tra le righe delle osservazioni, quest'ultimo difficilmente può selezionare il docente che ritiene più adatto a divenire suo collaboratore: di solito, deve adeguarsi alle regole del campo le quali gli propongono, se non delle scelte obbligate, comunque dei vincoli da rispettare (volontà del singolo, posizione del docente ricoperta all'interno del campo scolastico e non, rapporti di potere esistenti tra colleghi, ecc. Chiunque può rifiutarsi di fronte a un'ipotetica chiamata del Dirigente). Tali regole influenzano anche le nomine delle funzioni strumentali.

- Tra collaboratori possono crearsi incompatibilità dialogiche o ambientali, che vanno a creare un rallentamento nel meccanismo scolastico e nelle interazioni tra colleghi nonché un aumento del carico di lavoro per il Dirigente (come si evince nella maggior parte delle osservazioni svolte). In questo caso, quest'ultimo può ritirare la delega concessa con il rischio che il docente "tradito" non la prenda bene e assuma un atteggiamento indifferente o addirittura ostruzionistico (si pensi al caso raccontato dal Dirigente pugliese sui conflitti che caratterizzavano i rapporti tra i collaboratori in anni precedenti).

- L'incarico comporta un soggetto "a tempo parziale": può capitare, infatti, come nel caso calabrese, che il docente si alzi di punto in bianco, nel bel mezzo di una riunione organizzativa, perché deve andare in classe a tenere lezione. Ciò significa riunioni frammentate e spalmate su più ore o più giorni al fine di far coincidere la presenza di tutti i membri dell'équipe. Perdita di tempo.

- Il rapporto tra Dirigente e collaboratori può essere improntato alla collaborazione e allora le cose funzionano (è quello che abbiamo visto nella maggior parte delle osservazioni). Ma può anche verificarsi il caso in cui tra Dirigente e Vice non corra buon sangue e allora il lavoro viene rallentato, è necessario incontrarsi e scontrarsi più volte prima di prendere una decisione, l'ambiente non è sereno e il buon andamento dell'istituto o i rapporti tra colleghi ne risentono. Anche in questo caso perdita di tempo.

- I collaboratori dovrebbero svolgere un ruolo di filtro fondamentale per il lavoro del Dirigente: firmare permessi per ingressi e uscite fuori orario canonico; ricevere studenti, genitori, parlare anche con i docenti; indirizzare il personale ATA nelle mansioni lavorative; sostituire il Dirigente negli incontri con le classi o con i coordinatori delle stesse. Da una parte, sembra che su gran parte di tali attività il Dirigente-Argo voglia mettere il cappello, ossia controllare come viene svolto il lavoro o addirittura occuparsene di persona. Dall'altra, però, tali deleghe comunque in parte

⁶⁴ Ricapitolando, abbiamo visto che il Dirigente può contare, nella sua attività di gestione quotidiana dell'istituto, su una piccola équipe, composta da Dsga e due collaboratori o vicari. Mentre il primo si occupa di questioni inerenti all'ambito amministrativo, dirigendo l'ufficio di segreteria, i compiti svolti dagli altri due variano in base alle necessità della scuola, alla volontà del Dirigente e, fattore non meno importante, al rapporto che si instaura con quest'ultimo. Di solito, i due collaboratori vengono distinti in primo collaboratore o Vicepreside e secondo collaboratore e, come si è visto nel corso delle osservazioni, svolgono prettamente un'attività focalizzata sull'organizzazione della didattica e coordinamento dei docenti. A queste figure vanno aggiunte le cosiddette "funzioni strumentali", ossia altri docenti nominati formalmente dal Collegio dei Docenti ma che nella realtà del campo (si pensi all'osservazione barese e a quella cosentina) vengono spesso individuati dal Dirigente in base alla disponibilità offerta, che lo coadiuvano nella gestione di tematiche specifiche (dall'orientamento ai progetti Erasmus, dall'attività di sostegno alla cura di specifici progetti PON-POR, ecc.).

funzionano e quindi, mi chiedo, cosa accadrebbe se i collaboratori venissero meno, magari perché si ammalano, o fanno sciopero o, come verificatosi in diretta in Calabria, si assentano per partecipare a una riunione sindacale? Il Dirigente si ritrova subissato di lavoro e senza dighe a difenderlo: deve firmare permessi, fronteggiare studenti e genitori che bussano alla sua porta, considerare le eventuali richieste del personale ATA, rispondere al telefono che squilla incessantemente, colmare eventuali lacune che emergono sull'attività didattica (l'osservazione cosentina risulta emblematica in tal senso).

Inoltre, potrebbe verificarsi il caso in cui nessuno tra Dirigente e collaboratori si trovi nella scuola. Strano? Non troppo, basti pensare agli Esami di Stato: il Dirigente è obbligato per legge a essere membro di commissione (esterna alla sua scuola); i collaboratori sono soliti presentare domanda per essere nominati in commissioni di scuole site in luoghi il più lontano possibile dalla propria residenza (la retribuzione è infatti basata sui minuti di percorrenza che il mezzo pubblico più veloce impiega per collegare il luogo di residenza a quello di lavoro: superati i 100 minuti si ha diritto alla retribuzione massima: 2.270 euro)⁶⁵. Poiché si può essere nominati esclusivamente nel territorio provinciale, dipende dall'ampiezza della provincia in questione: capita così che, nella provincia di Cosenza, si verifichi una corsa, messa in atto da docenti residenti sul Tirreno, a farsi nominare in scuole site sulla costa jonica e viceversa... Quindi, se anche i due collaboratori vengono nominati per gli Esami di Stato in commissioni esterne, chi resta a "dirigere" la scuola? Questione spinosa perché non normata: alcuni Dirigenti decidono di nominare un docente ad hoc per il periodo di assenza-esami, altri non lo fanno, lasciando la gestione della scuola in mano al Dsga. Eppure quel periodo estivo, tra metà giugno e metà luglio, è alquanto delicato per la scuola perché si svolgono operazioni importanti come la quantificazione del cosiddetto "organico di fatto".

- Tra collaboratori e docenti "semplici" non è che vi siano rapporti idilliaci: forse per questioni di giochi di potere – tu sei stato scelto e io no – oppure per ruggini pregresse, fatto sta che molto spesso i docenti bypassano la figura del collaboratore e si rivolgono direttamente al Dirigente, creandogli ulteriore lavoro da affrontare.

Come potrebbero risolversi tali criticità?

5.4 Carriera per il Dsga e ufficio di staff per il Dirigente

Prima di rispondere alla domanda appena posta è bene ricordare che anche il Dsga può essere protagonista di "scarichi di responsabilità", come quelli messi in atto da docenti e collaboratori. In tutte le osservazioni svolte ho sempre notato Dsga preparatissimi nello svolgimento del proprio lavoro eppure, quando si trattava dell'atto finale – una firma, una rappresentanza in prima persona, a volte una telefonata – spesso si presentavano dal Dirigente a chiedere pareri, approvazioni, conferme. Capisco che serva, anche in termini identitari, e quindi di riconoscimento del proprio operato, però ciò avveniva anche quando il Dirigente sottolineava la piena fiducia riposta nell'operato del Dsga. Sia chiaro, a differenza dei due collaboratori del Preside, i Dsga osservati si sono mostrati decisamente autonomi nella gestione del loro ambito di competenza, nonché esperti coordinatori dell'ufficio di segreteria da loro diretto: gli assistenti di segreteria, infatti, seguivano ciecamente le indicazioni del Dsga, confermando così la lontananza di tale ambito dalla gestione del Dirigente. È questo quello che ho potuto osservare in tutti e quattro gli shadowing effettuati: Dsga con il suo ufficio quasi sempre comunicante con la segreteria e principale direttore delle operazioni degli assistenti di segreteria; Dirigente con la Presidenza a sua volta comunicante con l'ufficio del Dsga che tuttavia si teneva alquanto distante dall'ambiente segreteria, affidandosi *in toto* a quello che, sulla carta, è un suo sottoposto.

Arriviamo quindi alla possibilità di rispondere alla domanda da cui siamo partiti: per migliorare tale situazione di "scarico di responsabilità" o, forse, confusione tra ruoli, potrebbe essere importante

⁶⁵ Decreto Ministeriale 24/05/07.

pensare a due soluzioni, non antitetiche tra loro bensì complementari al buon funzionamento della dirigenza scolastica:

1) creare la carriera dirigenziale per il Dsga. In fondo, è un ruolo che già svolge nella quotidianità: dirige la segreteria occupandosi di tutto quello che concerne l'ambito amministrativo. Tuttavia, attualmente la responsabilità in merito resta sulle spalle del Dirigente il quale, molte volte, neanche potrebbe leggere o mettere naso in questioni amministrative in quanto, ripeto, privo delle competenze per farlo. Creare la carriera dirigenziale per il Dsga significherebbe riconoscerne valore e attribuirgli formalmente responsabilità, sgravando il Preside dalla gestione-monitoraggio dell'ambito amministrativo. Una sorta di diarchia ben temperata grazie a un feeling collaborativo che immagino verrebbe a crearsi tra i due per il bene comune dell'istituzione scuola (le osservazioni svolte confortano tale interpretazione).

2) Creare un ulteriore ufficio di staff a sostegno del Dirigente attraverso un budget per consulenze annuali o pluriennali. Si potrebbe far notare che questo esiste già, considerando i collaboratori, i quali sono di certo utilissimi nell'ottica di un decentramento di funzioni e procedimenti decisionali. Ma il riferimento qui proposto è agli uffici di staff di cui dispongono i politici di professione-amministratori (come un sindaco o un assessore regionale ad esempio): parliamo di due-tre persone, tecnici esperti e formati in ambiti specifici, non rientranti nell'organico della scuola (possono essere liberi professionisti o lavoratori dipendenti, che ritornerebbero a svolgere il loro lavoro una volta conclusa l'esperienza di staff dirigenziale), che verrebbero nominate *intuitu personae*. Tali soggetti verrebbero scelti e risponderebbero esclusivamente al Dirigente. Esattamente come si verifica per un assessore regionale che, una volta incaricato, ha facoltà di nominare anche cinque persone per cooptazione (a prescindere dal curriculum posseduto) che costituiscono il suo ufficio personale. Tale possibilità vorrebbe dire la creazione di un rapporto fiduciario estremo. Per quanto possa sembrare in apparenza antidemocratico, ricordo che ai rappresentanti politici-istituzionali, retribuiti anch'essi con i soldi dello Stato, è riconosciuta questa possibilità da tempo. E anche il Dirigente, a pensarci bene, svolge una parte di attività politica e quindi anche di *indirizzo* e non solo di *gestione*. Tale secondo ufficio di staff, che chiamerei "équipe tecnica", si occuperebbe esclusivamente di compiti "esterni" alla scuola: potrebbe curare, ad esempio, la problematica questione inerente ai procedimenti giudiziari in cui è implicata la scuola; oppure rappresentare il Preside nei dialoghi tecnici con gli uffici locali o le imprese (si pensi all'osservazione cosentina e a tutti i problemi derivati dai contratti da stipulare con l'impresa per i lavori di ristrutturazione). In tal modo non ci sarebbe una influenza diretta di tale équipe nei rapporti con il corpo docente o ATA i quali, immagino, potrebbero mal tollerare una influenza esterna nelle decisioni didattiche-organizzative interne al campo scolastico.

A tal proposito ricordo che, secondo il MIUR, il Dirigente Scolastico deve svolgere un ruolo manageriale: viene infatti considerato alla stregua di un amministratore delegato di un'azienda. Ma qui appare ai miei occhi un'enorme difformità tra gli uffici e le risorse di cui dispone un amministratore delegato o un politico di professione-amministratore e quelli che può utilizzare il Dirigente Scolastico. Il nodo riguarda il meccanismo di reclutamento: perché l'assessore regionale ha facoltà di nominare i suoi assistenti (il numero varia a seconda della carica ricoperta e del territorio amministrato), nel senso di farli assumere dall'amministrazione (leggi: Stato): è il politico-amministratore che decide chi deve lavorare a strettissimo contatto con lui: che si costruisce la sua équipe personale – in termini sociologici (Goffman 1956) –, o ufficio di staff – nei termini della scienza dell'amministrazione. Questi soggetti dipendono e rendono conto a chi li ha nominati. I collaboratori attuali del Dirigente fanno invece parte di graduatorie statali, possono inoltrare domanda di trasferimento ad altra sede⁶⁶ e, come abbiamo visto nel corso delle osservazioni, non è

⁶⁶ In tal senso, sarebbe utile rendere "stabile" l'ufficio di staff del Dirigente ossia quello formato dai collaboratori. Si potrebbe pensare all'utilizzo di incentivi per convincere i docenti a non cambiare istituto e dedicarsi quindi al ruolo di collaboratori nel lungo periodo.

detto che detengano le competenze per svolgere le funzioni loro assegnate (magari si offrono a ricoprire il ruolo perché hanno come obiettivo quello di partecipare al concorso da Dirigente: vogliono quindi svolgere formazione in itinere).

Credo invece che, utilizzando l'“équipe tecnica”, alcuni ruoli specifici che implicano esclusivamente rapporti verso l'esterno verrebbero ricoperti da soggetti già formati: ripeto, immagino possa fare molto comodo a un Dirigente avere la possibilità di nominare nella sua équipe un esperto nell'ambito del diritto al quale delegare il notevole carico di cause e pratiche legali.

In altri termini, la proposta potrebbe essere di utilizzare lo *spoils system* per quel che concerne il Dirigente Scolastico il quale, d'altro canto, svolge anche funzioni politiche (scolastica, amministrativa, sindacale, organizzativa, ecc.). Il Preside è a mio avviso equiparabile a un Dirigente di ente locale poiché anch'esso «svolge funzioni di indirizzo e coordinamento politico nei confronti degli uffici di sua stretta collaborazione»⁶⁷.

In tal senso, credo si guadagnerebbe in:

- tempo nello svolgimento di determinate funzioni, perché potrebbe essere indicato l'uomo giusto (leggi: detenente le giuste competenze) al posto giusto.
- Fiducia: il Dirigente nominerebbe “collaboratori fiduciari tecnici” ai quali delegare gran parte dei rapporti con l'esterno (E.E.LL., tribunali, ecc.) guadagnando quindi nel tempo da dedicare ad altri aspetti del suo lavoro⁶⁸.
- Efficienza: quest'ultima non solo sul lavoro svolto da queste figure ma anche nelle attività del Dirigente che potrebbe dedicarsi con intensità e profondità a mansioni specifiche che gli competono direttamente.

5.5 Se il Dirigente può chiamare solo numeri: quando non vige la regola de “l'uomo giusto al posto giusto”

Il Dirigente non detiene autonomia di assunzione o licenziamento dei membri del personale docente e ATA. Per quanto riguarda la selezione, provvede l'Ufficio Scolastico Regionale con nomine a inizio anno scolastico attraverso le Graduatorie dei vincitori di concorso e le “Graduatorie a Esaurimento” (GaE, stilate su base provinciale)⁶⁹.

Il Preside, dal canto suo, può soltanto “chiamare” docenti e personale ATA esclusivamente per il ricoprimento di supplenze temporanee attraverso l'utilizzo delle “Graduatorie di Istituto”⁷⁰, stilate

⁶⁷ Sentenza 304/2010 della Corte Costituzionale.

⁶⁸ Sull'importanza della fiduciarità nelle nomine nella pubblica amministrazione si veda Endrici 2000.

⁶⁹ Sono composte da tre fasce più una. Dal 2002 è stato possibile inserirsi solo in terza fascia, ad eccezione degli inserimenti nella “quarta” fascia, avvenuti nel 2012 con DM n. 53/2012. In prima fascia rientrano coloro in possesso dell'abilitazione o dell'idoneità e del requisito di 360 giorni di servizio entro il 13/05/1996. In seconda fascia rientrano coloro in possesso dell'abilitazione o dell'idoneità e in possesso del requisito di 360 giorni di servizio entro il 25/05/1999. In terza fascia rientrano coloro in possesso dell'abilitazione o idoneità conseguita con - concorso a cattedre e posti per titoli ed esami indetto con DM del 06/04/1999 (scuola di infanzia), 02/04/1999 (scuola primaria), 01/04/1999 (Scuola secondaria); - corso S.S.I.S. (Scuola di Specializzazione all'Insegnamento Secondario) o Cobaslid (corsi biennali abilitanti di II livello ad indirizzo didattico); - sessioni riservate di cui alla legge 124/99, indette con OO.MM. 153/99; 33/2000; 1/2001; - corso di Didattica della Musica; - Scienze della Formazione primaria (gli ultimi ad essere inseriti con riserva nella III fascia delle Graduatorie ad Esaurimento sono stati gli iscritti nell' a.a. 2007/08); - Corsi speciali della legge 143/04: DM 100/04, DM 21/05, DM 85/05; - corso di II livello c/o Conservatori o Istituti Musicali pareggiati; - titolo abilitante conseguito in uno Stato membro dell'Unione Europea e riconosciuto dal Ministero; - docenti abilitati nelle sessioni riservate indette antecedentemente alla legge 124/99. La quarta fascia è riservata ai docenti che negli anni 2008/09, 2009/10 e 2010/11 hanno conseguito l'abilitazione dopo aver frequentato: - i corsi biennali abilitanti di secondo livello a indirizzo didattico (COBASLID); - il secondo e il terzo corso biennale di secondo livello finalizzato alla formazione dei docenti di educazione musicale delle classi di concorso 31/A e 32/A e di strumento musicale nella scuola media della classe di concorso 77/A; - i corsi di laurea in scienze della formazione primaria.

⁷⁰ Sono composte da tre fasce: nella prima rientrano tutti coloro già iscritti, a pieno titolo o con riserva, nella I, II, III e IV fascia delle Graduatorie ad Esaurimento per gli anni 2014-'17. Nella seconda rientrano coloro che sono abilitati ma non inseriti nelle Graduatorie ad Esaurimento. Nella terza fascia rientrano coloro forniti del titolo di studio valido per

su base nazionale (utilizzando un sistema informatico predisposto dal Ministero, come mi ha mostrato la Dirigente torinese, che consente di accedere e chiamare i soggetti dalle specifiche graduatorie del singolo istituto). Il problema è che, sia nelle nomine che nelle chiamate per supplenze temporanee, si utilizzano esclusivamente queste graduatorie in cui appaiono numeri (posizione in graduatoria e punteggio) associati a un nome e un cognome. Nient'altro. Non il curriculum vitae né le esperienze professionali pregresse del soggetto in questione. Nel caso delle Graduatorie di Istituto vi è la possibilità che il Dirigente “conosca” i docenti, magari perché hanno già insegnato in una scuola da lui diretta o perché residenti nel Comune in cui sorge l'istituto (si pensi al caso dei piccoli centri). Tuttavia, se escludiamo quest'ultima possibilità, sia il meccanismo della selezione sia quello delle chiamate per supplenze temporanee del personale docente e ATA mi fanno sorgere alcune riflessioni:

- possono essere selezionati e/o chiamati soggetti presenti in graduatoria ma che magari non svolgono tale mestiere da un po' di tempo (restano comunque nelle graduatorie pur facendo altro).
- Vengono selezionati e/o chiamati docenti non in grado di “reggere” un'aula con trenta studenti, perché magari sono maggiormente portati per la ricerca e lo studio e non per la didattica; oppure bidelli che dovranno occuparsi di un lavoro amministrativo pur non detenendo le competenze per farlo (i concorsi per l'ammissione in ruolo non prevedevano vere prove didattiche-relazionali).
- Possono essere selezionati e/o chiamati docenti psicologicamente instabili o socialmente “devianti”: pedofili, amanti della pedopornografia, persone incapaci di mantenere le giuste distanze con gli studenti, ecc. Per quanto tale elenco sia chiaramente una esagerazione nella sua prima parte, esso rispecchia esattamente le preoccupazioni espresse dai Dirigenti e Dsga osservati. Una provocazione, quella del rischio pedofilia, che svela un timore concreto: la mancanza di una selezione approfondita del personale scolastico.

Ricapitolando: sia i docenti che i membri del personale ATA sono tenuti a presentare autodichiarazioni inerenti al loro stato psicofisico e giuridico⁷¹. I docenti, inoltre, presentano il proprio “portfolio”, in cui sono inseriti, di solito, i titoli detenuti ed eventuali corsi di aggiornamento frequentati che “fanno punteggio” e che hanno valore in termini di capacità educativa. Nessuno è tenuto a presentare il proprio curriculum. Né il Dirigente ha la possibilità di svolgere un colloquio psico-attitudinale con i soggetti nominati o chiamati a prestare servizio: colloquio che sarebbe a mio parere decisamente utile anche per valutare le competenze didattiche *del momento* dei docenti “chiamati” (magari il soggetto selezionato non tiene da tempo lezioni in un'aula)⁷². Per quanto questi ultimi detengano, sulla carta, i titoli necessari a entrare in un'aula per insegnare – i docenti presenti nelle GaE e nella seconda fascia delle Graduatorie di Istituto sono anche abilitati –, credo che sarebbe utile valutare il tempo trascorso dal conseguimento del titolo in questione, nonché le eventuali altre esperienze professionali maturate, gli aggiornamenti conseguiti e, in generale, gli orientamenti e le caratteristiche individuali che potrebbero emergere attraverso un colloquio individuale. In tal modo, un Dirigente *adeguatamente formato anche per il ruolo di*

l'accesso all'insegnamento richiesto. Le Graduatorie ad Esaurimento sono utilizzate per il 50% delle immissioni in ruolo annualmente disposte e per il conferimento delle supplenze (fino al 31 agosto o 30 giugno), mentre le Graduatorie di Istituto sono utilizzate dai Dirigenti Scolastici solo per l'assegnazione di supplenze.

⁷¹ Soltanto nei casi di soggetti colpevoli di reati gravi il Ministero della Giustizia segnala il caso all'Ufficio Scolastico Regionale.

⁷² Importante ricordare che con l'entrata a regime della legge “La Buona Scuola” dovrebbe esserci un colloquio selettivo tra Dirigente e soggetto chiamato dagli ambiti territoriali. Si potrebbe in tal senso pensare di “copiare” il vecchio concorso per diventare professore di seconda fascia all'università. La prova si svolgeva secondo la seguente modalità: una commissione formata principalmente da professori di prima fascia predispose tre tracce-titoli di lezione orale; alla presenza dei candidati viene sorteggiata una delle tre tracce; ai candidati viene concesso un breve lasso di tempo per preparare la lezione (senza uscire dall'aula in cui si è tenuto il sorteggio); i candidati “tengono” la lezione alla commissione. Magari in forma più snella potrebbe essere un utile strumento da fornire ai Dirigenti per effettuare un minimo di selezione sui docenti.

selezionatore potrebbe valorizzare le peculiarità individuali dei soggetti individuando per loro le attività didattiche ed extra-didattiche più opportune in base anche a quanto ascoltato (soprattutto se si considera l'entrata in vigore dell'organico di potenziamento).

A ciò bisogna aggiungere che il personale amministrativo e tecnico che viene selezionato o chiamato non è detto che sia formato per svolgere le funzioni cui viene assegnato (che sono, di solito, quelle "tipiche" di una scuola: lavoro amministrativo, contabile o informatico di ufficio, cura e gestioni di laboratori, biblioteche, controllo entrate-uscite, ecc.). Addirittura, il personale ATA selezionato può non essere per nulla formato a svolgere quel determinato ruolo, come nel caso (raccontato dalla Dsga torinese) di un assistente di segreteria di fresca nomina che fino all'anno prima svolgeva, sempre nell'ambito scolastico, il mestiere di cuoco (ricordo che un tale procedimento è legale perché, all'interno dello stesso sistema che in questo caso è l'istruzione, è possibile il passaggio da un impiego a un altro)⁷³. In un sistema del genere i soggetti selezionati andrebbero, evidentemente, formati in itinere perché la formazione iniziale sarebbe insufficiente (o del tutto assente). Ma tale formazione in itinere non è oggi prevista ma lasciata al "buon cuore" o alle necessità dei colleghi che si trovano a lavorare con i neo assunti (si pensi a quanto osservato e ascoltato in tutte le scuole rispetto al rapporto "complicato" tra Dirigente-Dsga e assistenti amministrativi).

In effetti, uno dei principi base della pubblica amministrazione e della burocrazia weberiana prevede l'uomo giusto al posto giusto (Weber 1922a). Ma poiché a tale processo di formazione, generalmente, non provvede il Ministero, è la singola scuola che deve farsene carico impiegando le risorse umane disponibili. Perché i "nuovi" selezionati possono essere formati durante l'orario di lavoro (36 ore) da un collega più esperto (o direttamente dal Dsga, come tutte le osservazioni dimostrano): parliamo quindi di una postazione o funzione occupata da due persone che si traduce in dispendio di tempo, energia e personale da parte della scuola, nonché rallentamenti sulla macchina amministrativa scolastica (e conseguente "disperazione" da parte di Dirigenti e Dsga).

Riassumendo: la selezione del personale viene effettuata senza processo di formazione, ossia senza tenere presente il principio amministrativo-burocratico de "l'uomo giusto al posto giusto". Dipende quindi "chi ti capita": è una sorta di roulette, come mi confermano tutti i dirigenti e Dsga all'unisono. Inoltre, come se non bastasse, alla scuola (e quindi al Dirigente coadiuvato dal Dsga) spetta il compito di controllo della documentazione fornita dal docente-collaboratore-assistente neo arrivato, perché, come emerso in tutte le osservazioni, può anche capitare che qualcuno, per acquisire privilegi nella nomina-chiamata, "faccia il furbo" e autodichiari situazioni famigliari o fisiche non corrispondenti a verità (esemplare in tal senso quanto ascoltato in tutte le scuole). In tale contesto si apre il dedalo di problematiche inerenti al numero, che sembrerebbe notevole, di certificazioni mediche presentate da entrambe le categorie che preoccupano Dirigenti e Dsga osservati: perché va da sé che diventa molto complicato controllare la veridicità di tali documenti visto che si tratta di autodichiarazioni.

Vi è quindi da sottolineare come alcuni docenti e membri del personale ATA ci mettano del loro per complicare il sistema, mostrando a volte, nei confronti dell'impiego pubblico, una mancanza duplice: di senso dello Stato e dell'etica lavorativa. In termini sociologici, una mancanza di capitale sociale, ma questa volta intesa in un'accezione differente rispetto a quella à la Bourdieu esplicitata nel precedente paragrafo. In tale discorso il capitale sociale è il concetto creato, tra gli altri, da Robert Putnam e viene inteso come la combinazione di *networks*, norme sociali e fiducia: è quindi l'insieme delle reti formali e informali di impegno civico e di partecipazione presenti nella società e, soprattutto, il grado di fiducia che i cittadini mostrano nei confronti delle istituzioni pubbliche e di se stessi anche attraverso il rispetto delle norme sociali (Putnam 1993). Nel caso in questione, si evince un basso capitale sociale in riferimento alla mancanza di serietà manifestata da alcuni

⁷³ Come un Dirigente dovrebbe detenere autorità e competenza per selezionare il corpo docente così un Dsga dovrebbe potere fare altrettanto per il personale ATA.

soggetti nei confronti del rispetto delle regole sociali e quindi delle istituzioni statali nonché delle altre persone appartenenti al campo scolastico⁷⁴.

In tal senso, al Dirigente spetterebbe a mio avviso il compito di suscitare in quei soggetti che potrei definire, con dei quasi eufemismi, stanchi o distaccati dal lavoro un nuovo interesse per la propria attività professionale, utilizzando magari incentivi sul piano lavorativo o favorendo la creazione di reti informali tra colleghi al fine di favorire maggiore cooperazione e integrazione nel campo scolastico (è quello che potrebbe favorire l'entrata in vigore de "La Buona Scuola", ossia una flessibilità nei compiti dei docenti in base alle loro competenze anche extra-professionali: organizzazione-coordinamento di attività teatrali, musicali, sportive, bibliotecarie, ecc. Si tratta di creare "microcampi" interni al campo scolastico in cui si incontrano soggetti che mettono in comune interessi e passioni e li offrono alla comunità scolastica).

5.6 Il Dirigente alle prese con docenti ambivalenti

La scuola viene diretta, gestita e indirizzata dal Dirigente, ma ciò è possibile grazie alla necessaria collaborazione fornita dal corpo docente. Sul punto, la situazione risulta ambivalente.

Da una parte, i Dirigenti esaltano il ruolo e l'impegno di un piccolo gruppo di docenti (tale dato è emerso in tutte le scuole osservate) che svolgono il mestiere per passione e "ci tengono" alla scuola. Sono coloro che potrei definire *docenti animatori*, secondo la definizione di Hirschhorn (1993), in quanto partecipano attivamente al funzionamento dell'istituto e si dimostrano costruttivi e inventivi nel far fronte ai diversi problemi che emergono nella quotidianità professionale (potrebbero rientrare in questa tipologia anche quelli che ho definito docenti in pensione di ritorno osservati nello *shadowing* cosentino). Si occupano spesso di progetti Erasmus, creano e curano le reti sociali con altri colleghi – sia dello stesso istituto che di altri – danno una mano nello svolgimento di pratiche burocratiche amministrative, si offrono per il ruolo di "funzioni strumentali", mettono a disposizione della comunità scolastica la loro *expertise* maturata anche in ambito non professionale (il docente di italiano che, nella scuola veneta, dà una mano per la cura della cantina sociale; quello di inglese che, a Cosenza, si occupa di monitorare l'aggiornamento software dei computer; ecc.). Insomma, rappresentano risorse umane e capitale sociale per il Dirigente, che può contare su di loro anche come "mediatori" o "rappresentanti" nei confronti del corpo docente.

Il problema in questo caso riguarda le scarse risorse economiche per poter incentivare il personale scolastico. I docenti sopraccitati, in particolare, svolgono spesso attività extra orario per buona volontà (leggi volontariato), pur non essendo tenuti a farlo, almeno secondo contratto (si veda l'osservazione veneta *in primis*). Ma, mi chiedo, se venisse meno questa "buona volontà"? Cosa succederebbe a tutte quelle attività che permettono di creare e approfondire la formazione per gli studenti (questione ancora più valida per gli istituti tecnici e professionali, in cui gli studenti, per forza di cose, lavorano molto anche fuori dall'aula)? L'attività che definisco di "volontariato" è scarsamente incentivata, quindi svolta soprattutto per passione da parte del docente "animatore" in questione. Come chiaritomi più volte dai Dirigenti osservati, la scuola "la si porta avanti" grazie alla disponibilità gratuita di parte del personale: equilibrismi e improvvisazioni che, chiaramente, non dovrebbero caratterizzare le attività scolastiche quotidiane.

Dall'altra parte, però, risulta altrettanto evidente come vi sia una mancanza di collaborazione di molti docenti che non "aiutano" il Dirigente nella gestione della scuola. I motivi sono diversi e sono legati alle differenti traiettorie biografiche dei singoli, i quali, chiaramente, non si situano tutti sullo stesso piano per quanto riguarda esperienze professionali vissute o eventuali incarichi detenuti (vi

⁷⁴ È quanto avviene con maggiore frequenza al Sud, dove il livello di capitale sociale à la Putnam sembra essere particolarmente basso (Asso et al. 2014; Gucciardo 2014; Coco, Fantozzi 2013; Costabile, Fantozzi 2013). Nel corso delle mie osservazioni, prove empiriche sono emerse nei comportamenti vandalici subiti e raccontati da Dirigenti e Dsga in Calabria e Puglia, o anche nel mancato rispetto dei segnali stradali da parte dei genitori nel cortile della scuola primaria barese (si vedano capp. 3 e 4).

sono docenti che svolgono esclusivamente lezioni in aula e altri che ricoprono anche incarichi in commissioni presso gli uffici scolastici; vi sono quelli che si “limitano” a gestire il programma didattico della materia insegnata e altri che sono titolari di progetti nazionali o internazionali; vi è chi svolge attività politica o sindacale e chi si disinteressa di tali pratiche; ecc.).

A questi problemi è necessario aggiungere quella che mi è sembrata come una diffusa ignoranza manifestata da molti docenti nel rapporto con le pratiche burocratiche, anche le più basilari: dalla compilazione di un'autodichiarazione (Bari) al pagamento-rimborso di spese sostenute (Cosenza), per non parlare del rapporto molto spesso nervoso con i Dsga sulle questioni inerenti a pagamenti e simili (Torino, Treviso). In tal senso, i docenti sembrano mancare spesso di organizzazione e con il loro comportamento creano problemi al lavoro del Dsga: in ambito amministrativo vanno spesso per la loro strada per quello che riguarda progetti, corsi, conferenze e quant'altro, senza rendersi conto che tutto deve essere deliberato e, soprattutto, deve rientrare nel bilancio (si tenga presente che, nel rapporto didattica-amministrazione, la prima non può esistere senza la seconda, mentre non è vero il contrario). In parole povere: tutto deve passare dalle mani del Dsga affinché approvi la spesa (da sottolineare che, in questo caso, il Dirigente solitamente *segue* le indicazioni del Dsga, è come se facesse completo affidamento su di lui).

Infine, uno dei problemi emersi più spesso nel corso delle osservazioni: il Dirigente deve fare i conti con la scarsità di personale docente e ATA a disposizione della scuola, tanto che si trova a volte costretto a utilizzare soluzioni alternative: ingressi posticipati e uscite anticipate di classi prive di docente-supplente; richiesta di autogestione agli studenti maggiorenni delle classi quinte durante tali ore “buco”; impiego di un singolo collaboratore scolastico per il controllo simultaneo delle classi site in piani differenti della struttura scolastica; ricorso alla figura che ho definito del docente in pensione di ritorno che può dare manforte nello svolgimento di alcune attività scolastiche (si veda il caso cosentino).

5.7 La gabbia d'acciaio della burocrazia

I tre punti di seguito evidenziati riguardano l'ambito amministrativo-burocratico e quindi, in maniera diretta, la figura del Dsga e degli assistenti che lavorano in segreteria sotto il suo coordinamento. Tuttavia, anche questi aspetti ricadono sotto il controllo Dirigente Scolastico, in quanto formalmente responsabile unico dell'amministrazione della scuola.

Nonostante i Presidi osservati siano soliti affidarsi quasi ciecamente alle competenze dei propri Dsga nel dirimere le questioni amministrative – il bilancio su tutte –, le quattro osservazioni svolte potrebbero rappresentare una casualità in tal senso. Ad esempio, si pensi al caso in cui il Dsga non sia competente nella gestione di pratiche amministrative. Cosa accadrebbe in una situazione del genere? Il Dirigente potrebbe, secondo il CCNL, nominare consulenti esterni, ma ciò diventerebbe impraticabile sia per scarsità di risorse economiche sia soprattutto per il clima conflittuale che si verrebbe a creare con il Dsga incaricato. Spetterà quindi al Dirigente rimboccarsi le maniche e magari seguire un corso rapido di economia aziendale e contabilità al fine di gestire in prima persona anche l'ambito amministrativo. Altrimenti, ripeto, sarà sempre lui quello chiamato a rendere conto di eventuali deficit o scorrettezze.

5.7.1 Comunicazioni conflittuali tra uffici

Per quanto preparati e formati nello svolgimento delle loro funzioni, i Dsga osservati hanno più volte lamentato al Dirigente una sorta di caos per quel che concerne i passaggi burocratici scuola-uffici locali e ministeriali. E, ogni volta, il commento dei dirigenti a tali “lamentele” è stato quello di sottolineare la poca comunicazione nella trasmissione di novità burocratiche – sia tra uffici, sia tra uffici e istituti – ma anche un peso eccessivo rappresentato dagli obblighi burocratici cui la scuola, e l'ufficio di segreteria nello specifico, devono sottoporsi.

Nel primo caso, sembra che la mancanza di comunicazione sia dovuta in parte al venire meno del ruolo precipuo giocato negli anni precedenti dal cosiddetto Provveditorato. La forte presenza di quest'ultimo faceva sì che vi fosse sia una comunicazione più o meno efficiente tra Ministero e scuole – il Provveditorato provvedeva a recepire e trasmettere i messaggi, nonché a renderli “comprensibili” attraverso un’azione di supporto attivo nei confronti dei Presidi –, sia una presenza “rassicurante” sul territorio la quale permetteva ai Dirigenti di avere un utile alleato nella risoluzione di problematiche varie. Oggi, con riforme e *spending review*, il ruolo del Provveditorato è stato fortemente sminuito e Dirigenti e Dsga si sentono “abbandonati” nella ricerca della quadra a diversi problemi burocratici-amministrativi che prendono forma nella quotidianità. Anche in questo caso funziona il ricorso a forme di cooperazioni orizzontali (De Feo, Pitzalis 2014, 106) messe in atto da Dirigenti e Dsga per ottenere informazioni o risolvere criticità (telefonate o incontri tra omologhi che “scavalcano” l’autorità locale-regionale la quale impiega troppo tempo a rispondere o addirittura risulta assente nella richiesta di supporto). Un altro esempio di capitale sociale à la Bourdieu sopra esplicitato.

In generale, anche se pensiamo ai processi di digitalizzazione e innovazione tecnologica promossi dal Ministero nei confronti dei docenti e personale amministrativo, si segnala una percezione alquanto negativa del potere politico-amministrativo da parte di Dsga, assistenti di segreteria, docenti. Ciò a causa sia di un endemico ritardo italiano sul processo di digitalizzazione in campo educativo rispetto ad altri Paesi europei (Avvisati et al. 2013), sia al fallimento di alcuni progetti di innovazione tecnologica a causa principalmente di mancanza di comunicazione e di regole chiare sull’utilizzo degli strumenti. Ecco, è questo un altro dei nodi critici principali che emerge dal campo: una mancanza di coordinamento e comunicazione tra uffici ministeriali-regionali-provinciali e scuole, che si traduce spesso in una confusione provata dai singoli istituti nell’attuazione di progetti-direttive. Una nebulosità di livelli di *governance*. Da una parte, quindi, è il potere ministeriale-regionale che non riesce a comunicare efficientemente con i singoli contesti scolastici territoriali (come si evince dagli *shadowing*: mancanza di dati aggiornati, uffici che non dialogano tra loro, varie difficoltà di comunicazione), dall’altra sono i soggetti che lavorano nelle scuole che sembrano a volte restii e ostili a compiere uno sforzo per accogliere le comunicazioni *top down* e poi, utilizzando la risorsa dell’autonomia, modellarle sulla singola realtà scolastica attraverso la collaborazione e cooperazione Dirigente-Dsga-docenti-personale (ritorna in questo caso la difficoltà di aprirsi all’innovazione già analizzata durante alcune osservazioni⁷⁵: dal campo emerge una propensione da parte di molti soggetti che lavorano nella scuola a restare sordi alle direttive di aggiornamento che si ricevono, le quali richiedono per lo meno applicazione, privilegiando così modalità di lavoro abitudinarie e quindi consolidate).

5.7.2 Gestione del MOF e conflittualità con i rappresentanti dei sindacati

Un’altra ombra inerente alla (presunta) autonomia della scuola riguarda il fatto che Dirigente e Dsga non hanno contezza in tempo debito delle risorse professionali ed economiche-finanziarie per effettuare la programmazione collegata al Miglioramento dell’Offerta Formativa. Manca la certezza sulla quantificazione delle risorse perché questa è legata ad altri fattori: disponibilità dei finanziamenti *in primis*, contrattazione coi sindacati *in secundis*. Il problema si traduce nel fatto che pare esservi consuetudine di assegnazione incarichi con accesso alla retribuzione accessoria ad anno pienamente in corso. Quindi, i docenti assumono compiti organizzativi o responsabilità di progetti (che comunque integrano il curriculum) non sapendo bene se e quanto saranno ricompensati.

Ricapitolando: il MOF viene stabilito dal Ministero del Tesoro (MEF), stanziato e assegnato alla scuola, ma questa comunicazione sembra non avvenire mai prima che l’anno scolastico abbia inizio (su quattro scuole osservate, tutte si sono dichiarate concordi nel ritardo). Ma prima che la scuola

⁷⁵ Si vedano l’osservazione torinese (cap. 1) e quella barese (cap. 4).

possa utilizzare il finanziamento è comunque obbligatorio contrattare con i sindacati, nonostante vi sia a monte una intesa tra Ministero e organizzazioni sindacali per definire i parametri di distribuzione fondi. Il periodo di tale contrattazione è settembre-novembre. In realtà, non viene quasi mai rispettato, sia a causa delle incertezze temporali ministeriali nello stanziamento e assegnazione dei fondi, sia per quella che potrei definire come “resistenza” portata avanti dai rappresentanti sindacali, la quale dilata molto i tempi nelle risposte. Come dichiarato da molti dirigenti e Dsga, sembra che i sindacati abbiano sempre qualcosa da dire, da contestare, da far pesare. Sul punto, le osservazioni svolte evidenziano un malcelato fastidio da parte dei Dirigenti nei confronti dei sindacati, o comunque una difficoltà di rapportarsi nei confronti del loro modo di portare avanti la contrattazione, del linguaggio utilizzato, dei comportamenti messi in atto per difendere quella che appare – a Dirigenti e Dsga – una visione della società ancorata al passato. Sono soprattutto i Dsga a “urlare” (utilizzo il verbo non a caso), il loro fastidio nei confronti dei rappresentanti sindacali, colpevoli, a loro dire, di rallentare fortemente il lavoro amministrativo della scuola. I Dirigenti mostrano invece maggiore cautela nella questione, pur ammettendo che tale rapporto si svolge sempre su un campo minato.

Il Dirigente deterrebbe il potere di chiudere unilateralmente la contrattazione ma l'utilizzo di tale prerogativa creerebbe probabilmente uno scontro infinito con i sindacati, con tanto di ricorsi in sede legale, che andrebbe a discapito dell'attività organizzativa scolastica (sul punto, si veda il caso della Dirigente torinese).

Il problema quindi è che non vi è compatibilità temporale tra l'assegnazione dei fondi e la norma che prevede che la scuola inizi e concluda la contrattazione di istituto entro un certo periodo (ho potuto notare come alcune scuole arrivino regolarmente a fine inverno per chiudere la contrattazione mentre altre, è il caso torinese, l'anno passato hanno toccato il record del mese di maggio). Ciò si traduce in una facilità di rapporto per i Dirigenti che hanno buoni legami o “amicizie” con il mondo del sindacato, mentre potrebbe essere un mezzo disastro per gli altri, costretti a “rincorrere” le RSU. Per quanto ci si trovi nella contrattazione di II° livello, il Ministero potrebbe forse pensare a correttivi per risolvere una tale disuguaglianza nella gestione del rapporto con i rappresentanti sindacali e garantire una parità di trattamento – e di fascia temporale – per tutte le scuole di ordine e grado da Nord a Sud d'Italia.

Nello specifico della gestione del MOF, potrebbero rivelarsi funzionali un paio di accorgimenti:

- 1) che tali fondi siano certi (quantificati e assegnati in tempi congrui) e consentano di programmare tempestivamente per l'anno scolastico in corso ed eventualmente, se vi fosse certezza per più anni, anche di prevedere azioni a più lungo termine (magari un triennio, come avviene nelle università);
- 2) che il Dirigente possa finalizzare una quota di tali fondi ad azioni mirate alla crescita dell'istituzione scolastica.

5.7.3 Il bilancio ballerino

Anche sul bilancio si riscontrano problemi. E anche in questo caso dovuti a problematiche temporali. Il Ministero vorrebbe l'invio di un bilancio preventivo del singolo istituto entro il 31 ottobre, ma poiché l'anno contabile si chiude il 31 dicembre è impossibile che non si verifichino variazioni di bilancio da fine ottobre a fine dicembre. Quindi molti Dsga, in accordo con i dirigenti, al fine di evitare di “costruire” e lavorare su due bilanci, decidono di inviarlo direttamente alla data ultima di scadenza, in febbraio.

Come mi chiariscono le Dsga piemontese e veneta, lavorare con due bilanci vorrebbe dire lavorare col bilancio provvisorio, ma in quest'ultimo caso la variazione di spesa creerebbe diversi problemi in quanto si spendono soldi che “dovrebbero” arrivare, ma senza averne la certezza (tale discorso acquista ulteriore valore nel caso della scuola veneta dove la Dsga ha a che fare con tre bilanci: quello generale della scuola, ma anche quelli dell'azienda agricola e del convitto).

5.8 La solitudine del Dirigente

A osservazioni terminate e taccuino riposto nella borsa, l'immagine del Dirigente Scolastico che emerge dal campo è quella di una persona sola al comando. Non nel senso del potere detenuto o della capacità dittatoriale nel gestirlo, bensì in riferimento al carico di responsabilità che gli gravano sulle spalle. Se qualcosa va male nel funzionamento dell'istituto è lui a doverne rispondere.

Il campo racconta che il Dirigente è spesso obbligato a dedicarsi, *obtorto collo*, all'arte della mediazione. Dirime litigi, diatribe o questioni varie che sorgono tra gli agenti che abitano il campo scolastico: tra docenti e docenti, studenti e docenti, genitori e docenti, Dsga e docenti, personale ATA e Dsga, rappresentanti del sindacato e Dsga. E potremmo continuare, come i resoconti delle osservazioni dimostrano.

La necessità di prestarsi a ricoprire svariati ruoli unita a quella di ricorrere spesso all'arte della mediazione rende il Dirigente ossessionato dal controllo su quasi tutto ciò che accade all'interno dell'istituto, con una netta prevalenza nei riguardi dell'ambito amministrativo che lo allontana dal suo ruolo di leader educativo. Così facendo, novello Argo Panoptes, dimentica di utilizzare in profondità e con flessibilità lo strumento dell'autonomia: la risorsa principale che potrebbe favorire un decentramento decisionale e una sua maggiore presenza in ambito didattico (entrambi spesso auspicati a parole dai Dirigenti osservati).

L'unico collaboratore cui sembra poter fare pieno affidamento è il Dsga, il quale si distingue per competenza e quindi per capacità di ricevere massima fiducia da parte del Dirigente (almeno per quel che concerne i casi osservati). Perché il campo ha dimostrato che, nello svolgimento delle sue pratiche professionali quotidiane, il Preside – come un po' tutti continuano a chiamarlo nel mondo della scuola –, pur essendo affiancato da collaboratori, docenti e personale ATA non è tuttavia certo di poter contare né su una vera collaborazione né su un'effettiva competenza di questi ultimi. Dipende da quale persona "capita" al suo fianco. E comunque, in ogni caso, resta sempre lui il principale responsabile del funzionamento della vita scolastica.

Vorrei concludere utilizzando una metafora circense. Come un equilibrista che tenta di restare sospeso sul filo senza mai cadere, così il Dirigente Scolastico prova a tenere testa ai numerosi e gravosi impegni che caratterizzano la sua vita quotidiana. Spesso trucca il suo aspetto: assumendo diversi ruoli e recitando parti a soggetto, in base al contesto in cui viene a trovarsi e alle persone che ha di fronte.

Come l'equilibrista che prova dolore se non riesce a sostenere i colleghi che gli stanno sulle spalle, così anche il Preside rischia di farsi male in mezzo a denunce, cause, formazione precaria del personale, docenti (troppo) autonomi, enti locali assenti, bilanci da rispettare, incompatibilità ambientali e controversie varie.

Come l'equilibrista, anche il Dirigente Scolastico deve rendere conto a un impresario che a volte appare distante e poco comprensibile nelle sue direttive, qual è il Ministero, e a enti territoriali non sempre pronti a supportare il suo lavoro quotidiano o a risolvere le criticità che si presentano.

In conclusione, se l'equilibrio è una questione di veglia, per il bene dell'istituzione scuola conviene augurarsi che il Preside stia attento a non addormentarsi.

Bibliografia

- Amabile F. (2015), *E sul Preside-allenatore ora è già scontro*, in «La Stampa», 14 marzo.
- Argentin G., Giancola O. (2013), *Diventare insegnanti in Europa. Una comparazione tra quattro Paesi*, in «Scuola democratica», 3, pp. 863-877.
- Asso P.F., Azzolina L., Pavolini E. (2014), *L'istruzione difficile*, Rapporto di ricerca della Fondazione RES, Donzelli, Roma.
- Avvisati F., Hennessy S., Kozma R.B., Vincent-Lancrin S. (2013), *Review of the Italian Strategy for Digital Schools*, OECD Education Working Paper, OECD Publishing, Paris.
- Bagni G., Conserva R. (2015), *Insegnare a chi non vuole imparare*, L'Asino d'oro, Roma.
- Bajani A. (2014), *La scuola non serve a niente*, Laterza, Roma-Bari.
- Balbi G., Magaudda P. (2014), *Storia dei media digitali*, Laterza, Roma-Bari.
- Balbi G., Winterhalter C. (2013) (a cura di), *Antiche novità. Una guida transdisciplinare per interpretare vecchio e nuovo*, Orthotes, Napoli-Salerno.
- Bateson G. (1956), *Questo è un gioco. Perché non si può mai dire a qualcuno «Gioca!»*, tr. it. Raffaello Cortina, Milano 2006.
- Bateson G. (1952), *L'umorismo nella comunicazione umana*, tr. it. Raffaello Cortina, Milano 2006.
- Bauman Z. (2000), *Modernità liquida*, tr. it. Laterza, Roma-Bari, 2002.
- Bianchi F. (2012), *Forme di socievolezza*, FrancoAngeli, Milano.
- Blandino G., Granieri G. (2002), *Le risorse emotive nella scuola. Gestione e formazione nella scuola dell'autonomia*, Raffaello Cortina, Milano.
- Balbo L. (2002), *Riflessioni in-attuali di una ex ministro. Pensare la politica anche sociologicamente*, Rubbettino, Soveria Mannelli.
- Bonazzi G. (2014), *Qualità e quantità mediante shadowing. Una ricerca su quattro unità ospedaliere*, in «Etnografia e ricerca qualitativa», 1, pp. 135-154.
- Bourdieu P. (1999), *Sul concetto di campo in sociologia*, tr. it. Armando, Roma 2010.
- Bourdieu P. (1992), *Risposte. Per un'antropologia riflessiva*, tr. it. Bollati Boringhieri, Torino 1992.
- Bourdieu P. (1987), *Cose dette. Verso una sociologia riflessiva*, tr. it. Orthotes, Napoli-Salerno 2013.
- Bourdieu P. (1986), *The Forms of Capital*, in J.G. Richardson (ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, Greenwood Press, New York-Westport-London, pp. 241-258.
- Bourdieu P. (1970), *I delfini: gli studenti e la cultura*, Guaraldi, Rimini 1971.
- Bourdieu P. (1964), *La riproduzione. Per una teoria dei sistemi di insegnamento*, Guaraldi, Rimini 1972.
- Bourgois P. (2005), *Cercando rispetto. Drug economy e cultura di strada*, Derive e Approdi, Roma.
- Bruni A. (2005a), *An Ironic Shadow on Organizational Ethnography*, in U. Johansson, J. Woodilla (Eds.), *Irony and Organizations. Epistemological Claims and Supporting Field Stories*, Liber - Copenhagen Business School Press, Copenhagen, pp. 54-80.
- Bruni A. (2005b), *Shadowing Software and Clinical Records: On the Ethnography of Non-Humans and Heterogeneous Contexts*, in «Organization», 12, 3, pp. 357-378.
- Bruni A., Gherardi S., Poggio B. (2000), *All'ombra della maschilità. Storie di imprese e di genere*, Guerini e Associati, Milano.
- Cardano M. (2011), *La ricerca qualitativa*, il Mulino, Bologna.
- Cavalli A., Fisher L. (2012) (a cura di), *Dirigere le scuole oggi*, il Mulino, Bologna.
- Cerini G. (2010) (a cura di), *Il nuovo Dirigente Scolastico. Tra leadership e management*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna.
- Cerulo M. (2011), *La danza dei caffè. L'interazione faccia a faccia in tre luoghi pubblici*, Luigi Pellegrini, Cosenza.

- Cerulo M. (2009), *Un mondo (quasi) a parte. La vita quotidiana del politico di professione: uno studio etnografico*, Guerini e Associati, Milano.
- Coco A., Fantozzi P. (2013), *Crisi della legalità e pratiche neopatrimoniali*, in «Sociologia del lavoro», 131, pp. 37-56.
- Corbetta P. (1999), *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, il Mulino, Bologna.
- Costabile A., Fantozzi P. (2013), *Legalità e mutamento sociale*, in E. Recchi, M. Bontempi, C. Colloca, *Metamorfosi sociali: attori e luoghi del mutamento nella società contemporanea*, Rubbettino, Soveria Mannelli.
- Cottarelli C. (2015), *La lista della spesa. La verità sulla spesa pubblica italiana e su come si può tagliare*, Feltrinelli, Milano.
- Cyrułnik B., Malaguti E. (a cura di) (2005), *Costruire la resilienza. La riorganizzazione significativa della vita e la creazione di legami significativi*, Centro Studi Erickson, Trento.
- Czarniawska B. (2007), *Shadowing: And Other Techniques for Doing Fieldwork in Modern Societies*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen.
- De Feo A., Pitzalis M. (2014), *Arrivano le LIM! Rappresentazioni e pratiche degli insegnanti all'avvio della scuola digitale*, in «Scuola Democratica», 1, pp. 97-115.
- De Giorgio T. (2015), *Dai pastelli al computer: se le scuole vanno avanti con i punti della spesa*, in «La Repubblica», 1° ottobre, p. 25.
- De Simone G., Molina S. (2012), *Quello che le neoassunte (non) dicono. I giudizi di un contingente triennale di neo-immessi in ruolo sull'adeguatezza della propria formazione iniziale*, working paper n. 46, 7, Edizioni della Fondazione Giovanni Agnelli, Torino.
- Demetrio D. (1996), *Raccontarsi. L'autobiografia come cura di sé*, Raffaello Cortina, Milano.
- Di Liberto A., Schivardi F., Sideri M., Sulis G. (2013), *Le competenze manageriali dei Dirigenti Scolastici italiani*, working paper della Fondazione Giovanni Agnelli, n. 48.
- Ellis C. (2001), *Sociological Introspection and Emotional Experience*, in «Symbolic Interaction», 14, 1, pp. 23-50.
- Endrici G. (2000), *Il potere di scelta. Le nomine tra politica e amministrazione*, il Mulino, Bologna.
- Fantozzi P. (2001), *Politica, istituzioni e sviluppo: un approccio sociologico*, Rubbettino, Soveria Mannelli.
- Fantozzi P. (1997), *Comunità, società e politica nel Sud Italia*, Rubbettino, Soveria Mannelli.
- Farinelli F. (2010), *Competenze e opinioni degli insegnanti sull'introduzione delle TIC nella scuola italiana*, working paper n. 29, 3, Edizioni della Fondazione Giovanni Agnelli, Torino.
- Fischer L., Fischer M.G., Masuelli M. (2002), *I dirigenti nella scuola dell'autonomia*, il Mulino, Bologna.
- Flora A. (2002) (a cura di), *Mezzogiorno e politiche di sviluppo*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, pp. 45-58.
- Folchini E., Gaiarin N., Rinaldi A. (2005), *Counseling per manager. Modelli, esperienze e metafore per gestire il cambiamento*, Guerini e Associati, Milano.
- Galimberti U. (2014), *Solo chi crede nella scuola può cambiarla*, in «D», 20 settembre.
- Gilliat-Ray S. (2011), *“Being There”: Shadowing a British Muslim Hospital Chaplain*, in «Qualitative Research», 11, 5, pp. 469-486.
- Goffman E. (1971), *Relazioni in pubblico. Microstudi sull'ordine pubblico*, tr. it. Bompiani, Milano 1981.
- Goffman E. (1963), *Il comportamento in pubblico. L'interazione sociale nei luoghi di riunione*, tr. it. Einaudi, Torino 2002.
- Goffman E. (1961), *Espressione e identità. Giochi, ruoli, teatralità*, tr. it. il Mulino, Bologna 2003.
- Goffman E. (1959), *La vita quotidiana come rappresentazione*, tr. it. il Mulino, Bologna 1966.
- Goleman D., Boyatzis R., McKee A. (2002), *Primal Leadership*, Harvard Business Review Press, Boston.

- Gramsci A. (1917), *Una verità che sembra un paradosso*, in Id., *Scritti giovanili 1914-1918*, Einaudi, Torino 1972.
- Granello S. (2010), *Il bilancio delle scuole, questo sconosciuto*, working paper, n. 21, 2, Edizioni della Fondazione Giovanni Agnelli, Torino.
- Gubbini C. (2015), *I ragazzi in platea: «Sì, serve la carta igienica. Ma fateci sognare»*, (www.repubblica.it/scuola/2015/02/22/news/buona_scuola_pd_botta_e_risposta_in_platea-107916439/?ref=search).
- Gucciardo G. (2014), *Diseguaglianze, fiducia e capitale sociale nel Mezzogiorno*, in «Meridiana», 79, pp. 165-192.
- Hirschhorn M. (1993), *L'ère des enseignants*, PUF, Paris.
- Humphreys L. (1970), *Tearoom trade. Impersonal sex in public places*, Duckworth, London.
- Iaccarino L., Cerulo M. (2011), *Emozioni primarie*, Guida, Napoli.
- Jedlowski P. (2011), *Presentazione. Luoghi terzi. Forme di socialità e sfere pubbliche*, in «Rassegna Italiana di Sociologia», LII, 1, pp. 3-14.
- Jedlowski P. (2009), *Il sapere dell'esperienza. Fra l'abitudine e il dubbio*, Carocci, Roma.
- Jedlowski P. (2005), *Un giorno dopo l'altro. La vita quotidiana tra esperienza e routine*, il Mulino, Bologna.
- Jonassen, D.H. (1994), *Thinking technology: toward a constructivist design model*, in «Educational technology», 34, pp. 34-37.
- Marini M. (2002), *Luci ed ombre nel concetto di capitale sociale*, in A. Flora (a cura di), cit., Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, pp. 45-58.
- Marzano M. (2006), *Etnografia e ricerca sociale*, Laterza, Roma-Bari.
- Merola C. (2014), *L'autovalutazione di istituto e la responsabilità del Dirigente Scolastico*, in «Topologik», 16, pp. 108-127.
- Unità Italiana Eurydice (2009), *Il Dirigente Scolastico in Europa*, in «Bollettino di Informazione Internazionale», novembre.
- Monasta A. (2000), *Le competenze del Dirigente Scolastico*, Carocci, Roma.
- Monroe B.J. (2004), *Crossing the digital divide: race, writing and technology in the classroom*, Teachers College Press, New York.
- Musset P. (2010), *Initial Teacher Education and Continuing Training Policies in a Comparative Perspective: Current Practices in OECD Countries and a Literature Review on Potential Effects*, OECD Education Working Papers, n. 48, OECD Publishing, Paris.
- Nugnes G. (2015), *Counseling organizzativo*, Erickson, Milano.
- Oldenburg R. (1989), *The Great Good Place: Cafes, Coffee Shops, Community Centers, Beauty Parlors, General Stores, Bars, Hangouts, and How They Get You Through the Day*, Paragon House, New York.
- Petrusewicz M. (1998), *Come il Meridione divenne una Questione*, Rubbettino, Soveria Mannelli.
- Poggio B. (2004), *Mi racconti una storia. Il metodo narrativo nelle scienze sociali*, Carocci, Roma.
- Putnam R., Leonardi R., Nanetti R. (1993), *Making democracy work: civic traditions in modern Italy*, Princeton University Press, Chichester.
- Quinlan E. (2008), *Conspicuous Invisibility: Shadowing as a Data Collection Strategy*, in «Qualitative Inquiry», 14, 8, pp. 1480-1499.
- Rogers E.M. (1962), *Diffusion of Innovations*, The Free Press, New York.
- Rosenberg N. (1982), *Learning by using*, in Id., *Inside the Black Box: Technology and Economics*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Sasso M. (2014), *Se la scuola la tiene in piedi il volontariato. Tra pensionati che ritornano e precari infuriati*, in «L'Espresso», 22 maggio 2014.
- Scheerens J. (2000), *Autovalutazione e uso delle informazioni nella scuola orientata ai risultati*, in G. Barzanò, *L'autovalutazione nella scuola: teorie, strumenti, esempi*, Bruno Mondadori, Milano 2000.

- Sclavi M., Giornelli G. (2014), *La scuola e l'arte di ascoltare. Gli ingredienti delle scuole felici*, Feltrinelli, Milano
- Sclavi M. (2006), *La signora va nel Bronx*, Bruno Mondadori, Milano.
- Sclavi M. (2005), *A una spanna da terra. Una giornata di scuola in Italia e negli Stati Uniti e i fondamenti di una metodologia umoristica*, Bruno Mondadori, Milano.
- Sclavi M. (2003), *Arte di ascoltare e mondi possibili. Come si esce dalle cornici di cui siamo parte*, Bruno Mondadori, Milano.
- Semi G. (2010), *L'osservazione partecipante. Una guida pratica*, il Mulino, Bologna.
- Simmel G. (1917), *La socievolezza*, tr. it. Armando, Roma 1997.
- Tagliagambe S. (2010), *Gli ambienti di apprendimento*, in «Scuola democratica», 1, pp. 165-172.
- Toni R. (2005), *Il Dirigente Scolastico*, Bruno Mondadori, Milano.
- Tonnies F. (1887), *Comunità e società*, tr. it. Edizioni di Comunità, Milano 1979.
- Underwood J.D.M. (2007), *Rethinking the Digital Divide: impacts on student-tutor relationships*, in «European Journal of Education», 42, 2, pp. 213-222.
- Weber M. (1922a), *Economia e società. II. L'economia in rapporto agli ordinamenti e alle forze sociali*, tr. it. Edizioni di Comunità, Milano 1980.
- Weber M. (1922b), *Il metodo delle scienze storico-sociali*, tr. it. Einaudi, Torino 1958.
- Weick K.E. (1976), *Le organizzazioni scolastiche come sistemi a legame debole*, in S. Zan (a cura di), *Logiche di azione organizzativa*, il Mulino, Bologna 1988.
- Weick K.E. (1969), *Organizzare. La psicologia sociale dei processi organizzativi*, Isedi, Milano 1993.
- Wu H.K., Hsu H.K., Hwang F.K. (2007), *Factors affecting teachers adoption of technology in classroom: does school size matter?*, in «International Journal of Science and Mathematics Education», 6, pp. 63-85.
- Zinn D.L. (2001), *La raccomandazione. Clientelismo vecchio e nuovo*, Donzelli, Roma 2001.

Indice

Prefazione	5
Introduzione	8
1. Nord-Ovest. Piemonte. Liceo scientifico (Torino)	12
2. Nord Est. Veneto. Istituto tecnico-professionale (Provincia di Treviso)	34
3. Sud Ovest. Calabria. Liceo scientifico (Area urbana cosentina)	56
4. Sud Est. Puglia. Istituto tecnico-professionale (Bari)	83
5. Analisi e commenti (di ritorno dal campo)	112
5.1 Il campo scolastico: un dirigente molto manager e poco leader educativo	112
5.2 Uno, nessuno, centomila: i diversi ruoli del dirigente scolastico	114
5.3 I dirigenti e la sindrome di Argo Panoptes: il problema dell'utilizzo della delega.....	118
5.4 Carriera per il Dsga e ufficio di staff per il Dirigente	122
5.5 Se il Dirigente può chiamare solo numeri: quando non vige la regola de "l'uomo giusto al posto giusto"	124
5.6 Il Dirigente alle prese con docenti ambivalenti.....	127
5.7 La gabbia d'acciaio della burocrazia	128
5.7.1 Comunicazioni conflittuali tra uffici.....	128
5.7.2 Gestione del MOF e conflittualità con i rappresentanti dei sindacati.....	129
5.7.3 Il bilancio ballerino.....	130
5.8 La solitudine del Dirigente.....	131
Bibliografia.....	132