

INTERVISTA A **EZIO DELFINO**, PRESIDENTE NAZIONALE
DELL'ASSOCIAZIONE DISAL DIRIGENTI SCUOLE AUTONOME E LIBERE

«Potenziare le scuole come luoghi d'incontro»

Presidente Delfino, complessità, imprevisti e resistenze sono i fattori con cui ha dovuto fare i conti la dirigenza scolastica. Quale lo spirito di ripartenza?

«**C'** è bisogno di investire su soggettività, iniziative e alleanze che testimoniano nelle scuole un gusto e un anelito di bellezza per ritrovare ragioni culturali ed avviare processi e curricula con cui "accendere fuochi". Per chi è disposto a reinterpretare la leadership nell'attuale contesto di cambiamenti, la sfida della bellezza, riscoperta, vissuta e riproposta, può diventare il nuovo 'canone', generativo di valori, di rapporti, di patti, di intrapresa e perciò di scuola, per il bene dei suoi protagonisti».

Scuola e dirigenza: sguardo retrospettivo e futuro possibile.

«Siamo tutti chiamati in questi tempi a rileggere le esperienze vissute per verificare quali domande pongono al presente e come cambiano la consapevolezza di sé: «nova semper quaerere et parva custodire», come ci ricorda S. Ambrogio. Sono tempi che richiedono di rilanciare un'autentica *leadership culturale* - che mette al centro 'chi è l'uomo', la domanda sui fini, lo sguardo alla persona ed al reale - e *manageriale*, da tradurre attraverso un consapevole uso degli strumenti tecnici della professione orientato allo scopo formativo».

Il dirigente scolastico ideale deve essere per metà manager e per metà politico doc?

«La managerialità consiste nella ca-

PAOLA TORRE



Ezio Delfino

Ezio Delfino, presidente nazionale dell'Associazione DiSAL Dirigenti Scuole Autonome e Libere, rilancia le principali questioni che investono i profili del dirigente scolastico che sempre più è chiamato a sviluppare capacità progettuali e gestionali di alto profilo, innovazioni dei sistemi organizzativi.

Quali sono gli elementi per costruire una visione di politiche proiettate sul futuro del dirigente scolastico senza il cui protagonismo attivo non si realizzano le riforme né innovazioni durature



pacità di programmazione strategica e di efficace utilizzo delle risorse umane per promuovere una conduzione gruppale. Oggi le scuole non sono più isole, ma realizzano reti territoriali perseguendo non solo competenze formali dello studente, ma anche tecniche, artistiche, espressive, o informali. Generare e coordinare queste fondamentali collaborazioni tra i soggetti del territorio richiede capacità di *relationship*, che definisce qualifica, oggi, la vera competenza politica di chi dirige scuole».

Su quali dinamiche e modelli puntare per poter scrivere una nuova pagina della scuola nella prospettiva di un rinnovamento dell'organizzazione dei contesti scolastici?

«Il paradigma di sviluppo deve mettere la persona al centro dei processi, puntando a colmare la distanza esistente tra l'apprendimento dei concetti trasmessi dai docenti e la capacità dei giovani di saper leggere e «reggere» l'impatto con la realtà odierna. Si tratta di potenziare le scuole come luoghi di incontro e di positiva socializzazione dove si favorisca l'apprendimento, il dialogo, le attività espressive. Fondamentale rimane, infine, la formazione degli insegnanti affinché siano in grado di aiutare i giovani ad acquisire un'autonomia di giudizio personale, una cultura progettuale e la capacità di elaborare il proprio progetto di vita».

Vede limiti nel nuovo modello di reclutamento e formazione dei docenti e sulle novità introdotte dalla legge 79/2022?

«Il tentativo è apprezzabile, ma la legge manca l'obiettivo di introdurre una articolazione della carriera del docente, rinunciando a definirne nuovi ruoli e a definire un modello di governance di cui le autonomie scolastiche hanno oggi forte bisogno. Non aver coinvolto direttamente l'ampio mondo della scuola ha impedito il confronto sulla definizione»

Alcune sfide per la scuola di domani

DAGLI ODIERNI RISCHI DI UNA SCUOLA AUTOREFERENZIALE ALLA SCOPERTA DI NUOVI VALORI SU CUI BASARE IL RINNOVATO PROTAGONISMO SOCIALE DI UNA SCUOLA FUTURA

TONINO PROIETTI*



Riporto queste brevi riflessioni convinto che potrebbero essere molti a giurare la totale inesistenza di qualsiasi elemento che potrebbe connotare la scuola di oggi in termini di autoreferenzialità.

Immagino gli stessi tra coloro che si dedicano costantemente al buon funzionamento dell'organizzazione scolastica, capaci di indicare gli elementi prioritari al miglioramento della scuola. Aumento stipendiale, formazione (più o meno obbligatoria), reclutamento delle migliori forze professionali esistenti "sulla piazza", ecc. Fin qui nulla di sbagliato. Ma il solo fatto che, da oltre trent'anni, abbia avuto modo di assistere periodicamente alla riproposizione dei medesimi temi fa sorgere il dubbio che, forse, manchi qualcosa.

A volte a mancare è la contestualizzazione "della lista della spesa" con gli andamenti generali socio-economici del sistema-paese, evidenziando l'esistenza di una complessità di relazione del pianeta scuola con il "mondo della politica", che spesso costituisce motivo di profonde divisioni nella comunità scolastica sia quando la politica riesce a realizzare interventi specifici di innovazione, sia quando questa vorrebbe demandare alla scuola compiti e ruoli in ambiti non sempre as-

segue a pag. 11

► ne di un agile modello di reclutamento dei docenti, della loro carriera professionale e di una moderna governance scolastica all'altezza riforme auspicate proprio dall'Europa».

Quali le percezioni dei dirigenti scolastici rispetto alle novità avviate dall'attuazione del Pnrr per le scuole? Quali responsabilità nell'utilizzo delle risorse assegnate alle autonomie scolastiche?

«Quello che è auspicabile è che la gestione dell'implementazione delle azioni per le scuole del PNRR si basi da parte del governo e del Ministero su un Programma di formazione, di sostegno e di accompagnamento, rivolto ai docenti, ai dirigenti scolasti-

ci e al personale Ata in grado di attivare il coinvolgimento responsabile di tutti gli attori interessati. È una condizione indispensabile se s'intende "dare un'anima" al Pnrr che potrebbe correre il rischio di essere percepito, da chi lo deve applicare, come una riforma tecnocratica calata dall'alto».

Quale valore può avere l'associazione professionale dei dirigenti in una politica di riqualificazione professionale della categoria? quali le azioni per offrire risposte concrete?

«La pratica della solidarietà professionale potenzia la percezione e l'intelligenza delle soluzioni, colla-

borata alla miglior comprensione della realtà, tiene saldi e rafforza ideali senza i quali perde efficacia l'impegno personale quotidiano. Se il lavoro direttivo non è costantemente paragonato con altri e con "altro", allora facilmente prevarranno astratti adempimenti di regole, identificazione del valore di sé con l'istituzione, con il rischio di giungere poi alla rassegnazione».

Come giudica l'operato del Governo Draghi nella politica scolastica? Cosa è stato avviato e cosa rimane disatteso?

«Apprezzabili l'energia programmatica e deliberativa messa in gioco dal Governo per l'implementa-

SINDACATI

INTERVISTA A IVANA BARBACCI, SEGRETARIA GENERALE CISL/SCUOLA

«La priorità assoluta è rinnovare il contratto»



ALFONSO RUBINACCI

Segretaria Generale Barbacci quali sfide e quali opportunità attendono il mondo sindacale nel prossimo futuro? Le questioni sul tappeto sono cruciali in un contesto nazionale e internazionale sempre più difficile.

«**E**venti straordinari e imprevisti come la pandemia e la guerra determinano effetti sconvolgenti con ricadute pesanti soprattutto sulle fasce sociali più deboli. La tenuta occupazionale e la tutela dei redditi delle famiglie sono obiettivi che assumono in questa fase, con l'irresponsabile apertura di una crisi e il conseguente scioglimento anticipato delle Camere, un carattere di vera e propria emergenza. La strada per il sindacato è di fatto obbligata, per la scuola un rinnovo positivo del contratto diventa oggi una priorità asso-

luta. Sullo sfondo, se parliamo di sfide e di opportunità, un'emergenza climatica che per essere vinta impone cambiamenti radicali negli stili di vita. Ma in gioco è la vita delle giovani generazioni».

Su quali problemi intende concentrare l'azione del suo sindacato per garantire una migliore risposta alle sfide di questo periodo e alle aspettative della gente e del vasto mondo dell'istruzione?

«Uno l'ho detto, ed è quasi scontato: rinnovare il contratto. Facendo almeno un primo passo verso un riconoscimento più adeguato e dignitoso del lavoro, che la gente di scuola attende e merita; ponendo anche le premesse per accompagnare percorsi d'innovazione e cambiamento che è sbagliato voler imporre dall'alto. Sbagliato, e premessa d'inevitabile fallimento. La storia ci insegna che le stagioni migliori di riforma sono quelle più ampiamente partecipate e

segue a pag. 12

zione delle risorse del PNRR e la sincera volontà di imprimere una spinta innovativa al sistema di istruzione guardando al bene delle giovani generazioni. La giusta ambizione di contribuire a una modernizzazione del sistema scuola avrebbe richiesto però, in parallelo, proprio per la sua natura di luogo di relazioni, di sensibilità educative e di professionalità, una maggiore e consapevole azione di confronto nelle decisioni, necessaria e decisiva per coinvolgere i protagonisti - dirigenti, docenti e personale amministrativo - nel cammino al cambiamento in tempi così difficili e complessi». ■



Ivana Barbacci

Ivana Barbacci, Segretaria Generale della CISL/Scuola, persona visionaria e capace di generare motivazione e senso di partecipazione, racconta l'orizzonte degli interventi che possono contribuire a far sì che dirigenti, docenti, giovani, famiglie possano guardare al futuro con fiducia. La Segretaria Generale è fortemente convinta che la crisi politica apertasi con le dimissioni del governo Draghi non può comportare la paralisi delle relazioni sindacali, e rilancia per questo come assoluta priorità la ripresa e la conclusione del negoziato per il rinnovo del contratto. Dalle sue parole traspare la conferma per il suo sindacato di un profilo riformatore, di chi non teme il cambiamento ma chiede di esserne protagonista, in linea con una consolidata tradizione della CISL

segue da pag. 9

▶ **similabili a quelli tipici del sistema dell'istruzione. Sono motivi di pressione che investono la vita scolastica e che si sommano alle altre "ingerenze" capillari e quotidiane come le istanze mosse da una utenza nei confronti della scuola, espresse sulla base di necessità contingenti e non sempre sorrette da una norma.**

Al di là delle specifiche valutazioni di merito, sono situazioni che contribuiscono ad alimentare un senso di "separatezza", di alterità, rimarcando la distanza tra tutti gli attori presenti sulla scena.

A questo punto vorrei mettere in relazione questa sensazione di "separatezza" e di alterità con due temi che se non ci fossero guerre, pandemie e problemi ambientali, prenderebbero spazi ben più ampi tra le notizie di un tg o le pagine di un quotidiano.

Preliminarmente cercherei di rispondere ad un quesito a cui da tempo vorrei dare una risposta, o meglio, vorrei verificare quanto sia condivisa la risposta che darei senza ombra di dubbio.

La questione parte dalla lettura dell'articolo 3 della nostra Costituzione a cui segue la domanda se anche la scuola partecipi (per la sua parte) a *"rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitando di fatto la libertà e l'eguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese"*.

Poiché penso che sia unanime la risposta positiva al mio quesito, mi domando se qualche certezza tenda ad incrinarsi davanti al primo tema di confronto: il drastico calo della natalità.

Immagino che, a freddo, non siano pochi coloro i quali faticino a percepire il nesso salvo poi cominciare a comprendere il problema quando al pari di un solerte funzionario del Ministero dell'Economia, cominciano a collegare il minor numero di studenti con un ridimensionamento della rete scolastica e il "taglio" del numero delle persone che vi lavorano.

Inoltre, non saranno pochi coloro che potrebbero rilevare la diversità di scopo del sistema scolastico reclamando a questo il ruolo "formativo" ben distinto da compiti squisitamente assistenziali.

Le legittime osservazioni messe in relazione con le cause alla base del calo della natalità suggeriscono la prima soluzione dell'allargamento del tempo-scuola, magari rivisitando il concetto di "tempo-pieno" in termini di potenziamento quantitativo e qualitativo nonché di diffusione.

In seconda battuta, tenendo presente l'impossibilità di espansione oltremisura del tempo-scuola così come fino ad ora inteso, si percepisce che qualcosa (solo?) andrebbe cambiato. Penso ad una (sola?) soluzione composta da più elementi: dall'organizzazione amministrativo-funzionale, dall'impianto della struttura formativa capace di armonizzare aree del curriculum obbligatorio con altre di tipo opzionale e/o integrativo da svolgersi non solo dentro la sede scolastica, con risorse professionali per lo più esterne, alimentata da risorse pubbliche (anche ottimizzando e sistematizzando quei finanziamenti oggi mirati ad interventi di supporto) e private (non solo delle famiglie), dall'utilizzo diffuso di metodologie didattiche integrate tra loro capaci di amalgamare e catalizzare i saperi antichi con le istanze, i tempi e i modi della modernità. ▶

segue a pag. 13