



# Supervisione e leadership educativa: la scelta del personale scolastico e la formazione del team educativo per rispondere ai bisogni del futuro

**Silvana Dovere**, *Rettrice Convitto Nazionale Vittorio Emanuele II di Napoli*

Ringrazio moltissimo l'Associazione nella persona del Dott. Mercurio per questa opportunità di poter essere qui e di condividere con voi queste riflessioni relativamente al campo dell'educazione che ci coinvolge tutti. Ringrazio moltissimo anche il reverendissimo Padre Ciccimarra per le parole che ha avuto relativamente a questo mio ultimo impegno che entra in maniera sinergica nelle cose di cui ci occupiamo. Forse è doveroso dedicare due minuti alla presentazione della mia persona in modo tale che possiate inquadrare meglio anche la mia figura. Dopo

22 anni di insegnamento – io sono laureata in lingue straniere – ho vinto poi il concorso pubblico per dirigenti scolastici e dal primo settembre 2007, quindi da 28 anni, mi occupo di dirigenza scolastica pubblica. Ho diretto diverse scuole sia del primo ciclo che del secondo ciclo e da 8 anni ho l'onore di essere rettore e dirigente scolastico del Convitto Nazionale di Napoli Vittorio Emanuele II, che è una realtà estremamente complessa: abbiamo 1.100 alunni su due sedi, la sola sede centrale ospita oltre 850 studenti e, credo, sia l'unico convitto nazionale a comprendere anche la scuola d'infanzia. Ab-



biamo poi una sede succursale che si trova nel quartiere Sanità che sta vivendo un momento di rivitalizzazione, grazie anche a una politica territoriale molto interessante e attiva e a un impegno delle forze cattoliche sul territorio, ma che è ancora un quartiere difficile e soprattutto uno dei quartieri più a rischio della città di Napoli. Non ha nulla da invidiare a Scampia o a Forcella – per chi magari è più avvezzo a conoscere questi quartieri attraverso quello che gli organi di stampa rimandano – e quindi è un quartiere dove c'è ancora molta deprivazione di carattere socio-culturale. Dico questo perché, come forse molti di voi avranno sentito, in base alle indagini di Eduscopio, che sono delle indagini che si occupano di campioni a livello nazionale, il convitto di Napoli da tre anni è considerato un'eccellenza.

Siamo al primo posto come liceo scientifico e soprattutto quest'anno abbiamo avuto anche l'onore di essere stati classificati tra i primi in tutti gli indirizzi liceali che abbiamo, ovvero liceo scientifico, liceo scientifico-sportivo e liceo classico europeo.

Questo risultato che sicuramente ci ha riempito di soddisfazione e orgoglio – anche se tengo a precisare che la nostra comunità lavora per i ragazzi e non per i primati – marca tuttavia la differenza tra questa sede centrale, dove c'è un contesto borghese che nella sua eterogeneità è un contesto medio-alto, e la sede succursale, dove, quando mi sono insediata 8 anni fa, ho trovato addirittura la prima elementare e la prima media che non erano state formate e quindi, come voi ben immaginerete, questo poteva essere l'inizio di un declino silenzioso. Invece, negli anni, grazie al lavoro sapiente e instancabile di un team di docenti e di educatori, che mi ha affiancato e che ha condiviso con me il progetto educativo, siamo riusciti a raddoppiare le sezioni di scuola media che ho ricomposto già

l'anno successivo. Ho riformato la prima elementare, la prima media e attualmente abbiamo liste d'attesa anche nella sede centrale. Quindi ci sono ragazzi non solo del territorio, ma anche dei territori limitrofi, più borghesi, per cui siamo riusciti a dare vita ad un vero e proprio processo di inclusione, perché l'inclusione non è soltanto prendere tutti gli studenti, ma fare in modo che le divergenze riescano a convivere pacificamente, nella conoscenza e nell'arricchimento quotidiano, anche se ben conoscete la difficoltà e la fatica che c'è dietro.

Permettetemi di esprimere anche un altro grande apprezzamento: il fatto di essere qui tra interlocutori competenti, sapienti e che vivono una dimensione di scuola privata è per me un valore aggiunto.

Io sono un dirigente della scuola pubblica, però ho una formazione classica e una formazione di scuola privata, quindi ho sempre guardato con un occhio particolare tutto quello che riguarda l'organizzazione del privato, soprattutto del mondo cattolico, perché ne conosco molto bene la competenza e la validità. Devo dire che anche la realtà nella quale mi trovo a lavorare oggi come dirigente è molto più vicina, da un punto di vista organizzativo, a quella delle vostre scuole che non a quella delle scuole pubbliche.

Vorrei innanzitutto rispondere a quella che è la tematica per la quale sono qui, cioè che cos'è il senso e il valore di una leadership nel raccordo tra quella che è la competenza e la vision, perché questi sono due capisaldi fondamentali.

Dobbiamo ricordare che la leadership – lo dice il termine stesso – ruota intorno alla “fascinazione” del ruolo di un capo, di un leader. Bisognerebbe innanzitutto chiedersi che cosa significa oggi essere leader in una scuola. Sicuramente non è, come alcuni possono intendere, una posizione di co-

mando, di dominio o di potere, anche se il capo d'un Istituto è una professionalità che ha dei poteri perché si può servire di alcuni strumenti di carattere normativo e gestionale. Penso che oggi la leadership abbia il suo successo innanzitutto in una professionalità umanizzante ed umanizzata. Consentitemi questo termine che sicuramente è inedito e che probabilmente è dato dall'esperienza che ho maturato, non solo ultradecennale, ma soprattutto significativa per la crescita personale. Ognuno nel mondo del lavoro porta se stesso, parte della propria sensibilità, dell'intelligenza, dell'esperienza capitalizzata e della capacità di metterla a frutto, ma non tutti capitalizzano le esperienze allo stesso modo e soprattutto non tutti sanno porsi in un atteggiamento di autocritica e di "autoanalisi" continua.

Ecco, questa penso che sia un'altra keyword, ovvero un'altra parola chiave, perché se noi non poniamo una dimensione di potente costruttività, come quella del Capo di istituto, in un atteggiamento di autocritica costante, credo che non riusciamo ad ottimizzare le esperienze quotidiane per poi rigenerare una rimodulazione delle progettazioni quotidiane finalizzata a migliorare i risultati di tutti, cioè degli studenti, degli utenti diretti, i cosiddetti stakeholders, ovvero dei genitori e del corpo docente, dello staff, di tutti coloro che affiancandoci sono i nostri strumenti, ma anche destinatari di tutto quello che noi riusciamo a emanare.

Come si colloca la figura del leader e la leadership in quelle che sono le organizzazioni scolastiche oggi?

Sappiamo che nella gestione del privato, così come nella gestione pubblica, dobbiamo rifarci a leggi e ordinamenti di carattere nazionale; per questo motivo, condividiamo numerosi punti in comune.

Sicuramente la legge di riforma del 1999-2000 ha rappresentato una curva a gomito,

perché ha rappresentato per le scuole statali la possibilità di lavorare finalmente in maniera autonoma: il DPR 275 del 1999, il primo manifesto delle autonomie scolastiche, praticamente dà la possibilità alle scuole di declinare il proprio POF (Piano dell'Offerta Formativa), che negli anni successivi ha dato vita al POF triennale, ovvero a una progettazione e pianificazione più a lungo termine, che va a consolidare maggiormente l'identità culturale delle scuole.

Questa identità culturale di ciascuna scuola pubblica è diventata da quel momento un elemento fortemente concorrente anche per molte scuole private.

Non nascondo, personalmente con molto rammarico, che nel territorio napoletano ci sono delle scuole private cattoliche – che hanno fatto la storia e la formazione di molte valide professionalità oggi impegnate nel mondo della politica a livelli dirigenziali e nelle più alte sfere professionali – che purtroppo, nell'ultimo ventennio si sono spente gradualmente. Perché? Perché proprio l'autonomia della scuola pubblica ha generato una sorta di concorrenza tra le varie istituzioni scolastiche le quali, facendo i conti con le loro forze interne, con una migliore gestione e organizzazione rispetto al passato, praticamente hanno capito che dovevano dare il meglio di sé per potersi fidelizzare alcune fasce di studenti, poter mantenere gli organici e di conseguenza garantire la propria sopravvivenza.

Da quel momento sicuramente c'è stata una svolta che ha consentito anche a molte scuole di fare conti con i meccanismi di qualità e valutazione. Questo è un settore che conosco abbastanza bene perché me ne sono occupata come formatrice in questi anni, anche attraverso delle pubblicazioni, ed è stato uno strumento fondamentale per le scuole pubbliche, utile per definire i propri piani di lavoro. Tutto questo ha consen-

tito al nuovo Capo di istituto, ossia al dirigente scolastico – il vecchio preside, giuridicamente, oggi non esiste più –, legittimato dal decreto legislativo 165/2001, che ne declina tutte le competenze, i carichi di lavoro e soprattutto le possibilità decisionali, di poter fare la differenza. Sicuramente dal '99 ad oggi – anche se con delle sfumature diverse e piuttosto significative – la figura del Capo di istituto ha fatto maggiormente la differenza rispetto al passato perché nell'ultimo decennio con l'atto di indirizzo – che è un atto pubblico, ufficiale, non soggetto alla deliberazione e al consenso degli organi collegiali, quindi un atto che il dirigente emana in prima persona, assumendosi le responsabilità di quella che è la propria vision e che trasforma il documento di indirizzo – vengono determinate le coordinate fondamentali sulle quali tutto il lavoro degli organi collegiali – che hanno ancora un ruolo importante, ma non determinante o assolutistico come in passato – viene positivamente condizionato. Dico “positivamente” perché l'interesse del Capo di istituto è uno, unico e solo, cioè quello di fare in modo che il lavoro e i servizi vengano erogati al meglio, in modo tale da poter mantenere e garantire la permanenza della propria unità scolastica sul territorio. Detto questo, il primo strumento prezioso di cui si avalla un Capo di istituto è sicuramente lo staff che un tempo aveva una connotazione molto diversa – perdonate che si faccia sempre il paragone tra l'anteriorma 99/2000 e la postriforma, perché le differenze sono fondamentali –. Un tempo, il collaboratore vicario veniva eletto (addirittura) dal collegio di docenti. Voi sapete bene di che cosa parliamo: una questione di feeling, di sim-



patia, di condivisione, di accomodamenti vari nell'organizzazione, negli orari, nelle uscite, nella collocazione dell'aula. Tutto questo non c'è più perché il Capo di istituto sceglie autonomamente due collaboratori che può anche retribuire attraverso il Fondo di istituto. In realtà la legge 107 del 2015 (Governo Renzi) ha aumentato enormemente questo ventaglio di collaborazioni perché lo ha passato da due unità al 10% rispetto all'organico d'istituto. Questo passo è stato assolutamente fondamentale perché consente di avere ulteriori figure di sistema in aggiunta alle funzioni strumentali che non sono state eliminate e che nascono come articolo 28 del vecchio Contratto Collettivo Nazionale come funzioni obiettivo (quindi erano già degli strumenti che servivano per raggiungere meglio gli obiettivi definiti nel piano dell'offerta formativa). Naturalmente bisognerà avere l'intelligenza e l'opportunità di dare a questo rimanente 10% delle deleghe in nomina collegiale e delle deleghe di incarico; quindi coordinatori, referenti, capo dipartimenti, cioè quello che si ritiene più opportuno per la scuola. Tornando alla leadership il Capo di istituto ha la possibilità di gestire un ventaglio di collaboratori che sceglie autonomamente. A me è capitato di individuare persone di

grande professionalità – per correttezza, serietà, impegno e fedeltà alla scuola – che, sebbene non avessero avuto incarichi precedenti, ho fatto crescere affiancandole giorno dopo giorno, fino a formarle. Quindi il Capo di istituto può avvalersi di professionalità che quantomeno in parte vanno a condividere quella che è la propria vision, ovverosia una scuola che deve avere queste caratteristiche: offrire un servizio efficiente e soprattutto fare in modo che tutti i professionisti e gli operatori scolastici operino con efficacia.

Per fare questo c'è bisogno di aiuto, perché le persone che ci affiancano, secondo le deleghe che noi diamo, ci aiutano ad intercettare tutto quello che non va, ad intervenire pacificamente, bonariamente e senza fraintendimenti; rappresentano gli orecchi e gli occhi del dirigente che fisicamente non può essere in ogni momento e in ogni luogo. Questo soprattutto nelle realtà complesse. Quindi il primo elemento fondamentale è avere un buono staff del quale bisogna curare non solo l'individuazione, ma soprattutto la formazione in progress.

A questo punto voglio inserire l'espressione inedita citata prima "professionalità umanizzante" perché lo staff si nutre moltissimo del rapporto relazionale con il Capo di istituto. Quest'anno, per esempio, che per noi è stato ricco di lavori, ma anche di grandissime soddisfazioni, tornando extramoenia – ogni anno esco per fare la presidente in un'altra sede agli esami di Stato del secondo ciclo –, mi è capitato all'improvviso che con lo staff si verificasse una serie di tensioni che fino al giorno prima erano per me insospettabili. Poi mi sono resa conto che in realtà ciascun componente dello staff vuole una gratifica particolare, un momento in cui il Capo d'istituto sappia restituire un apprezzamento individuale. Ecco perché parlo di professionalità umanizzante: perché per

alimentare e per tenere vicini uno staff di qualità c'è bisogno di curare molto anche questa dimensione umana, c'è bisogno di far capire a ognuno di loro quanto sia importante e quanto sia apprezzato. Questo è un elemento da non trascurare, perché la scuola, lavora per gli utenti (dal latino *utor*, coloro che si servono di). Ormai anche nel linguaggio comune sono entrate e sono state mutate delle espressioni molto aziendali o aziendalistiche, ma la scuola non è un'azienda. Uno dei più grandi punti di forza delle istituzioni scolastiche è il materiale umano, uno dei più grandi punti di debolezza delle istituzioni scolastiche è l'enormità del materiale umano, perché tutti portiamo i nostri punti di forza, ma anche i nostri bisogni e le nostre fragilità.

Queste considerazioni, che difficilmente si trovano in qualche manuale – perché troverete delle indicazioni più standard, delle indicazioni di carattere maggiormente organizzativo – e che nascono non solo dall'esperienza, ma anche da una lettura attenta, devono accompagnarci quotidianamente, perché sono la lente attraverso la quale noi dobbiamo leggere la realtà quotidiana e che deve ispirare, sempre con l'aiuto dello Spirito Santo, il nostro agire quotidiano.

Tornando a noi, dopo lo staffo che cosa abbiamo? Abbiamo la grande componente dei docenti. Nel nostro caso – mi riferisco ai convitti, agli ex-educandi, che sono soltanto 48, se non erro, in Italia – abbiamo anche un'altra componente della quale faccio cenno perché è una tipologia di componente di professionalità che potrebbe esservi, ovverosia quella educativa. Gli educatori oggi costituiscono un ibrido da un punto di vista contrattuale perché nascono come figure educative – nel capitolo del Contratto Collettivo Nazionale dedicato all'istituzione educativa c'è proprio un ambito a sé –, ma in realtà da quando

sono stati riconosciuti ed equiparati ai docenti della scuola primaria soltanto dal punto di vista economico vivono una grande sofferenza perché vorrebbero essere equiparati in tutto e per tutto alla figura dei docenti, anche se a loro non è richiesta alcuna competenza disciplinare. Per queste motivazioni l'educatore può essere una grande risorsa, ma può anche presentare delle enormi difficoltà nella governance e nella gestione.

E poi abbiamo la componente docenti. Ho maggiormente piacere di rivolgermi a voi perché mi trovo di fronte a istituzioni complesse, perché voi avete il primo e il secondo ciclo come anche nei convitti. Questa cosa invece non c'è nelle scuole statali ordinarie, anche se in realtà, con la legge di riforma del 99/2000, il macro-obiettivo del Ministero, allora MIUR, era proprio quello di rendere tutte le scuole degli istituti di primo e di secondo ciclo, che si chiamano istituti comprensivi, nel senso che avessero entrambi i due cicli di istruzione. Ma ad oggi in realtà questo discorso non è stato ancora realizzato, se non per qualche rarissimo caso. Quindi nel pubblico noi parliamo ancora di due cicli di istruzione che hanno spesso delle fratture, non perché non ci sia una volontà di creare dei ponti progettuali o di comunicazione, ma perché di fatto sono due cicli di istruzione diversi, hanno obiettivi diversi, hanno piani di studi diversi e non c'è particolare attenzione, cura e condivisione, che invece sono elementi assolutamente fondamentali se parliamo di educazione, di formazione dell'allievo, di alleanze educative, di prevenzione a quella che è – diciamo la verità – una dimensione piuttosto fallimentare alla quale oggi stiamo assistendo nel campo dell'educazione. E questo è un dato di fatto.

I docenti, come abbiamo detto, attraverso l'atto di indirizzo, le circolari, le disposizioni

e le organizzazioni assorbono, e qualche volta bonariamente subiscono, quella che è la vision del Capo di istituto perché – parliamoci chiaramente – anche nel privato, molto di più nel pubblico, la componente professionale è molto eterogenea. Quando c'è una dirigenza forte, quando c'è una leadership condivisa e quanto più diffusa possibile, le professionalità tendono a fidelizzare e difficilmente vanno via, ossia quando sposano quello che è il progetto e la vision del Capo di istituto.

Devo dire che in tutte le scuole dove sono stata ho avuto la fortuna di avere un corpo docente abbastanza esteso e soprattutto stabile perché molto probabilmente sono riuscita sin da subito a diffondere quella che era l'idea di una progettualità condivisa.

Ecco quindi l'importanza di dare molti incarichi, quanto più diffusamente possibile – l'incarico di collaboratore di presidenza, l'incarico di referente, l'incarico di dipartimento, l'incarico di responsabile di un progetto – perché l'incarico significa far sentire la professionalità valorizzata e quindi entra nella rete di coloro che sentono di contribuire operativamente, fattivamente e positivamente alla realizzazione di quel successo formativo degli studenti.

Questo è un altro strumento molto importante che bisogna esercitare quanto più possibile laddove questo non sempre succede, perché può capitare che ci siano Capi di istituto che – per loro personalità, abitudini e punti di vista – tendono ad avere uno staff piuttosto ristretto e una maggioranza di docenti che in realtà sono rimandati prevalentemente al ruolo nella classe.

Altro elemento fondamentale con cui ha a che fare la leadership sono proprio gli studenti: di secondo ciclo oppure di primo ciclo.

Ho introdotto gradualmente l'abitudine di fare dei grandi spettacoli due volte all'anno,

in occasione del Santo Natale e in occasione della fine dell'anno. Quest'anno, per ragioni di tempo, non sono riuscita a condividere alcuni momenti delle prove con i piccoli della scuola primaria, cosa che invece ho fatto l'anno scorso. Mi sono seduta a gambe incrociate sul pavimento con gli esperti e con loro e abbiamo parlato. Avevo sentito che qualche alunno era particolarmente riottoso a rispettare tempi e regole e quindi ho spiegato loro perché era importante, quando sarebbero arrivati sul palco, fare una bella figura, l'apprezzamento dei genitori, l'applauso del pubblico, ecc.

Quest'anno non ho avuto questa possibilità e mi ha molto colpito un bambino di quarta



elementare che mi ha chiesto: “Rettore, ma quando vieni a fare le prove con noi?”. Questa cosa mi ha colpito moltissimo perché ho capito quanto quel tempo, che con grande difficoltà avevo dedicato loro, era stato inclusivo, quanto li aveva attraversati e quanto poi probabilmente aveva dato un contributo in quello che era stato il loro impegno. Quindi la leadership significa anche vicinanza con gli alunni.

Con i nostri studenti del liceo abbiamo condiviso dei momenti di progettualità. Noi diamo qualche giorno, che chiamiamo la settimana dello studente, di autogestione controllata. I ragazzi preparano un programma che mi presentano che io devo au-

torizzare e hanno la possibilità di far entrare anche esperti sugli argomenti che condividiamo. Quindi diamo loro l'idea di avere uno spazio autonomo, però in sicurezza.

Quando gli studenti mi parlano delle loro esigenze sull'approfondimento dell'educazione sessuale, della musica, dei valori, dei significati dei tatuaggi, io li ascolto e do loro la possibilità di far intervenire questi esperti. Quindi leadership non vuol dire che un capo sta sul trono o nel chiuso dell'ufficio di presidenza, ma significa che nei momenti essenziali deve saper dialogare, saper essere presente, saper ascoltare e, anche se inizialmente non condivide, accogliere tutto al fine di trovare insieme in cosa realmente e concretamente ci si può incontrare.

L'esperienza che io vivo nella scuola mi ha resa molto più flessibile anche come genitore e questa è una cosa importante perché dico sempre che la scuola in qualche modo ci accorcia la vita. Io sto ancora lavorando a pieno ritmo: la settimana scorsa ho già programmato i lavori dei primi dieci giorni di settembre, il prossimo impegno in occasione del Natale con gli esperti, ecc. Quindi in qualche modo ci accorcia la vita, però la scuola è vita, perché paradossalmente non ci fa invecchiare, perché attraverso quello che i ragazzi ci portano noi riusciamo a modernizzare la nostra visione, la nostra tolleranza, il nostro punto di vista e allargare i nostri orizzonti e questo penso che sia un arricchimento individuale per tutti.

Quindi, leadership diffusa in tutti i sensi: staff innanzitutto, componente docente, componente educativa o comunque tutte le professionalità che attraversano i vostri istituti e poi la vicinanza con gli studenti, che chiaramente in base alla vostra esperienza e a quelle che sono le realtà che voi individuate, non avrete difficoltà a capire in che modo e in quali momenti si deve realizzare, ma che assolutamente non va trascurata.

Anello della catena molto debole (se ne parla sui media, se ne parla ovunque, perché ormai è sotto gli occhi di tutti): la componente genitore che ormai è divenuta una dissonanza.

Questo è un problema che sta diventando enorme – e consentitemi, sembra quasi un problema contro natura – perché, come giustamente diceva poc'anzi la nostra esperta “Ci affidano i figli ma non si fidano”. Però in questo libro che il Reverendissimo padre ha avuto la bontà di presentarvi, noi troviamo un'analisi molto chiara.

È un libro molto fluido e accessibile, non è faticoso, spiega in maniera molto chiara, soprattutto molto tecnica, come si è arrivati a questo, perché noi andiamo in due dimensioni diverse. Innanzitutto – chiaramente mi assumo tutte le responsabilità di quello che dico, perché porto semplicemente la mia modesta esperienza, ma anche il mio modestissimo punto di vista – c'è sicuramente un problema di carattere culturale. Ci troviamo di fronte a delle generazioni di genitori che si preoccupano più di rimanere eternamente giovani che non di essere dei buoni genitori. A me piace molto vedere i genitori che a 65 anni accompagnano con il casco sotto il braccio il figlioletto di 9 anni avuto dalla terza delle compagne. Mi piace perché lo vedo giovanile (non entro nel merito delle scelte; ormai abbiamo orizzonti dilatati). Il problema è che non possiamo pensare come genitori che questa nostra dimensione di gioventù eterna o di diversamente adolescenti, compiacenti, possa esercitarsi anche in un atteggiamento da eterni sessantottini nei confronti dei figli. Leggo che anche pedagogisti, uomini di cultura molto rinomati, che magari 25 anni fa davano un parere diverso, ora scrivono che è sbagliato che i genitori sono amici dei figli. Condivido appieno: non ho mai pensato che essere amici dei figli fosse la

soluzione migliore. Sono una persona che crede nel valore delle regole e dei limiti. Il punto è che sicuramente dobbiamo trovare un compromesso. Certamente il rigorismo e la rigidità non sono di questi tempi e non portano da nessuna parte, anzi sono solo controproducenti, ma bisogna trovare un terreno di compromesso sano, produttivo, fruttuoso per la formazione della personalità degli studenti. Cosa c'è di più prezioso che trovare questo compromesso in un'alleanza tra la famiglia e la scuola?

A parole lo stiamo dicendo in tanti. Anche a Napoli si parla di un patto educativo da tre anni. Io sono stata invitata come dirigente a qualche riunione, però nei fatti di questo patto io devo dire la verità, ancora non lo vedo concretizzato in nessun modo. Fare delle riunioni sporadiche non è che serva a molto. Noi dobbiamo operare, dobbiamo agire nella concretezza. Abbiamo nelle nostre mani delle tavolette di cera con un'anima che sono i piccoli studenti e la chiave di volta è proprio questa: partire da loro. Dobbiamo parlare con loro e li dobbiamo formare come se fossero adulti, quindi con la prospettiva della formazione dell'individuo adulto. Dobbiamo lavorare con i più piccoli da subito, perché i processi di precocizzazione di tutti i fenomeni, positivi e negativi, galoppino.

Quindi il bambino che si appresta alla prima elementare o che sta in seconda elementare non è il bambino che stava in prima o in seconda 8, 15 o 30 anni fa. Oggi i bambini sono estremamente ricettivi.

Dobbiamo contrastare un altro elemento culturale e pragmatico, molto forte e invasivo, cioè l'iper-ego che i genitori nutrono per se stessi e che involontariamente, ma in maniera molto significativa, trasferiscono ai loro piccoli figli. Iper-ego perché tutto quello che un individuo dice pare che marchi maggiormente la propria identità e

presenza se questa è una critica. Si critica il film, il docente, il portiere, l'amministratore e persino l'avvocato. I bambini assorbono questo modello relazionale, questo registro dialettico e di conseguenza – lo scrivo bene nel libro – c'è un periodo dell'adolescenza in cui tutto questo paradossalmente viene rivoltato contro la famiglia, ma anche contro la scuola, perché l'autorità non viene riconosciuta. Perché se si critica anche il parroco quando fa l'omelia per ciò che ha detto durante la messa, logicamente non si hanno confini. Il bambino assorbe, assimila quel modello relazionale e lo porta ovunque e di conseguenza questo comporta con molta facilità un innalzamento dei livelli quotidiani di conflitto e un abbassamento delle barriere di tolleranza, ove mai qualcuno avesse pensato a renderli tolleranti.

Il 5 maggio, di fronte a una sala teatro del convitto – che devo dire per mia soddisfazione era gremita di un bel pubblico di qualità – il Capo gabinetto, che mi ha dato l'onore di partecipare alla presentazione del libro, si avvilì quando dissi durante il mio intervento che siamo presenti a uno sfascio del campo educativo. Allora io dico, se addirittura queste categorie che poc'anzi ho citato, sono abbattute, sono sfasciate – non parliamo poi delle categorie valoriali – è inutile che chiudiamo gli occhi.

Purtroppo dobbiamo prendere consapevolezza che siamo di fronte a un processo di sfascio, ovvero sia di disintegrazione, di tutti i nostri punti di riferimento, di categorie, di valori, che sono sempre stati il nostro faro e che hanno sempre costituito in maniera determinante e indiscussa il parametro educativo di tutte quante le istituzioni, in modo particolare di quelle private di ispirazione cattolica, e che però sono messi in crisi. Da che cosa? In modo particolare da due elementi. Il primo sicuramente è l'invasione, la pervasività, la velocità dell'iperconnettività

legata alla globalizzazione e ai processi di digitalizzazione e di informatizzazione. Se una persona semianalfabeta o una persona molto colta, in due secondi, con un clic si può connettere con Singapore oppure con un'identità sconosciuta e può dialogare di tutto e assorbire di tutto, c'è implicitamente un'idea di iperpotenza data da questa possibilità di connessione. Ma attraversa anche tutti quanti noi, perché è facile pensare che se io devo raggiungere “non so chi” posso farlo in due secondi attraverso una Pec. Mi sento più potente perché lo sono di fatto. Il problema è tutto quello che questo comporta, perché l'accesso indiscriminato da parte dei giovani – e ora mi riferisco nuovamente al processo di precocizzazione dei più piccoli, dei preadolescenti e talvolta del mondo dell'infanzia – ha comportato un forte disorientamento. Come adolescente posso venire a conoscenza di tutto, posso essere contaminata con molta facilità da culture molto diverse, molto lontane, magari antitetiche a quelle che riguardano la mia scuola, il mio territorio, la mia famiglia, e posso assorbire senza nessun filtro, senza nessuno che mi dica che cosa è bene e che cosa è male, che cosa è giusto e che cosa non lo è. Quindi questo comporta un apprendimento informale che disorienta i ragazzi e li forma e li deforma spesso.

L'altro elemento forte è la mancanza di autorevolezza che le agenzie formative, conseguentemente al fenomeno che abbiamo detto, hanno perso, perché la scuola e la famiglia, fino a non molti anni fa, erano detentrici uniche o prevalenti di quella che era la trasmissione del sapere – per trasmissione del sapere parto dai contenuti, passo attraverso le tradizioni e arrivo ai valori –. Tutto quello che era giusto veniva assimilato a quello che era morale, a quello che era legale, a quello che andava fatto e a quello che non andava fatto. Quindi

vi era un discrimine che era chiaro nella formazione degli studenti. Oggi chiaramente questa autorevolezza non c'è più, perché se il genitore o la famiglia dice una cosa e dopo i figli vedono tutto quello che è opposto su internet e lo condividono, per loro quella cosa è sbagliata. Quindi, l'esclusività che avevano queste agenzie purtroppo oggi è messa in discussione. Ecco perché è più difficile educare, formare. Allora, concretamente, che cosa possiamo e dobbiamo fare? L'unica cosa che possiamo fare è cercare da subito – partendo dai più piccoli – di creare un'alleanza con i genitori rendendoli consapevoli, perché uno dei punti di debolezza è questo: è la non consapevolezza dei genitori di quelli che sono i danni a causa di alcune pratiche, di alcuni strumenti e di alcune prassi. Se il genitore non è consapevole di quanto può essere pericoloso mettere l'immagine del proprio figliolo di 5, 7 o 9 anni sui social; se non conosce la normativa, non sa come quell'immagine può essere usata e abusata e magari, durante il primo viaggio, posta felice la foto della bambina in costumino; se il genitore è affascinato negativamente e inconsapevolmente da tutto ciò che questi strumenti possono comportare; se il genitore non capisce e non conosce quali sono le conseguenze e i danni irreversibili che le droghe leggere possono fare ai figli, allora il danno è maggiore.

Quindi che cosa fare? La prima cosa sulla quale si basa l'alleanza educativa è fare uno sforzo enorme per rendere i genitori consapevoli. Nella nostra alleanza educativa, che è un percorso, una proposta, ci sono tre elementi fondamentali che a mio avviso sono la base di tutto. Il primo è la formazione dei genitori. Se noi non li rendiamo consapevoli, i genitori non potranno mai essere nostri alleati, perché anche essi sono il frutto e le vittime del

fascino di tante prassi. Sono i primi che subiscono il fascino della tecnologia e non sono consapevoli dei rischi e dei danni che vi sono annessi.

Punto primo: corsi di formazione strutturali a sistema periodici con i genitori.

Punto secondo: iniziare da subito. Se gli allievi sono sempre più precoci, dobbiamo esserlo anche noi. Quindi una formazione, come noi abbiamo declinato, attraverso dei progetti, dei light motive, degli ambiti formativi che si sviluppano con gradualità, secondo l'appartenenza di ordine e grado degli allievi.

Punto terzo: la continuità tra il primo e il secondo ciclo di istruzione. Questo è quello che manca nel settore della scuola pubblica ed è quello che voi potete avere; questo è un punto di forza enorme.

Io ho addirittura proposto – e vi daremo vita perché la nostra alleanza educativa è già in atto (lo è stata a macchia di leopardo dal 2019-2020, quando mi venne questa idea, ma andrà a regime dal prossimo settembre) – dei passaggi di informazioni strutturati a sistema che vanno dagli allievi della scuola dell'infanzia in poi, poiché avere la possibilità di formare gli studenti da piccoli è una fortuna enorme.

Quindi la continuità non deve essere occasionale, non deve essere il progettinio continuativo che facciamo sulle classi ponte quinta elementare - prima media, ma deve essere una continuità di fatto che attraverso degli strumenti a sistema, che nell'ambito della sovranità dei vostri organi collegiali potrete definire, noi possiamo disporre di un ampio portfolio dell'alunno che lo accompagna dal suo ingresso fino al diploma, in modo tale da seguirlo su due dimensioni: la dimensione di studente e quella dell'allievo-persona.

Non dimentichiamo che la riforma del 1999-2000, che è stata propedeutica all'au-

tonomia dirigenziale, si basava soprattutto – e questo lo troviamo in tutti i documenti di inclusività – su una dimensione di allievo-persona.

Nel DPR 275/1999, che è un documento fondamentale ed è considerato il manifesto delle istituzioni scolastiche autonome, vi sono tre obiettivi che a mio avviso rappresentano strumenti preziosi – e chissà perché non li trovo mai nelle scuole dove vado – per noi operatori della scuola.

La scuola ha assunto tre obblighi essenziali da quando c'è stata la riforma del 1999-2000, cioè dalla nascita dell'autonomia: istruire, formare e prevenire.

In questo Regolamento delle Autonomie Scolastiche, di ampio respiro, vengono declinati non solo tutti gli strumenti potentissimi che possiamo utilizzare, ma soprattutto questi che sono i suoi obiettivi principali.

Non dimentichiamo che già con la legge 59 del 1997, quando si è messo mano al territorio e all'articolo 3 della Costituzione, c'è stato un capovolgimento: l'allievo-persona è stato messo al centro di un processo del quale è protagonista ed è destinatario. La scuola deve coniugare tutti gli strumenti normativi, operativi, organizzativi che la legislazione di allora, in concomitanza con la nascita dell'autonomia scolastica, ci ha fornito ampiamente, dandoci grandi spazi di azione che ci consentono di definire un piano dell'offerta formativa e strategica secondo quella che è l'ubicazione della scuola e il suo tessuto.

Ne consegue che utilizzando questi strumenti in sinergia e in armonia la scuola può fare un lavoro fondamentale. C'è solo bisogno di dedizione, di competenza e di strumenti che abbiano un minimo di rigore, ma un grandissimo spazio di flessibilità. D'altra parte sappiamo che trasparenza, flessibilità e innovazione sono le basi del

POF (Piano dell'Offerta Formativa scolastica) con il quale sono nate le scuole in autonomia. Quindi noi abbiamo giuridicamente e legislativamente tutti gli strumenti che servono. Dobbiamo avere la capacità come leadership di saper individuare le professionalità che possano condividere con noi non solo il disegno, ma soprattutto l'operatività e gli strumenti con i quali questo si può attuare. Abbiamo soprattutto la possibilità, grazie alla flessibilità del DPR 275 del 1999, di coniugare al meglio tutti gli strumenti, in base al territorio dove è allocata la scuola e secondo quella che è la qualità dell'utenza che la attraversa.

Quindi gli strumenti ci sono; la lettura del territorio sicuramente a voi – che siete di professionalità più che apprezzabile e di preziosa esperienza – non manca; occorre soltanto coniugare tutte le potenzialità e gli strumenti con una lettura talvolta un po' triste e sicuramente difficile, delle utenze di oggi, poiché i ragazzi mutano velocemente e sono purtroppo sempre più disamorati al sapere "tradizionale". Abbiamo una grande concorrenza: quella rappresentata dalla velocità degli strumenti digitali; infatti trattenere i ragazzi su percorsi e tempi di attenzione "tradizionali" è ormai un'impresa sempre più difficile.

Con grande flessibilità ed equilibrio dobbiamo coniugare, secondo quello che è il tessuto sociale che ogni scuola presenta, tutti questi elementi, in modo tale da poter definire un piano dell'offerta formativa che riesca a non lasciare andare i ragazzi verso il baratro, che purtroppo li aspetta fuori – perché oggi dal punto di vista educativo non ci sono confini –, e rappresentare per loro un punto di riferimento fondamentale che ispiri anche fiducia.

Spero di avere trasferito in maniera essenziale quello che è il mio sentire, vi ringrazio per l'attenzione.