

# Ruolo dei dirigenti e dei docenti nella scuola dell'autonomia

Non bastano soluzioni tecniche: sono soluzioni solo apparenti, se non si pone al centro di ogni cambiamento della scuola la dignità dei suoi protagonisti. Nessun docente che lavori o dirigente che condivide scelte e decisioni ha paura della valutazione, ma sarà decisivo chi sarà chiamato a valutare. Uno studente? Un genitore? Un genitore e uno studente possono essere coinvolti solamente quali partecipanti attivi alle attività della scuola.

Nuclei o Comitati preposti all'istruttoria di una valutazione, utili a dare una molteplice interpretazione dei diversi aspetti della valutazione, possono essere costituiti da tutti coloro che sono coinvolti dalla valutazione, ma non da coloro che non possono capire ruoli e funzioni. La valutazione, infine, dovrebbe essere prodotta da coloro che sono reputati competenti nella valutazione di quella componente scolastica, dopo aver ascoltato tutti i pareri.

La discussione in corso sui dirigenti sceriffi o superpresidi e quella sulla valutazione dei docenti è impugnata da tutti proprio perché non si riesce a comprendere chi sia competente nella valutazione dei dirigenti e dei docenti. Si potrebbe pensare ai dirigenti tecnici (ispettori) per la valutazione dei presidi e ai presidi per la valutazione dei docenti, ma siamo tutti a conoscenza del fatto che pochissimi dirigenti tecnici, pochissimi presidi e pochissimi docenti conoscono la complessità dei loro rispettivi ruoli, e soprattutto i limiti delle loro funzioni quando si confondono con quelli delle funzioni superiori o inferiori.

Nel documento allegato si riporta la descrizione del complesso ruolo della dirigenza scolastica. Questo complesso profilo si articola su tre dimensioni: quella del datore di lavoro, quella del pubblico ufficiale e quella della rappresentanza legale. Ognuna di queste dimensioni è descritta dalle diverse e numerose attività che la rappresentano. Ovviamente, in molti casi, le attività mescolano le tre dimensioni in una dinamica ancora più difficile da dipanare. È fuori di ogni dubbio che il ruolo è "atipico", in quanto più oneroso di quello di un dirigente amministrativo o di un dirigente tecnico.

Altrettanto complessa è la figura del docente. Il docente è un pubblico ufficiale nell'esercizio delle proprie funzioni. Ma è profondamente vero che il docente è coinvolto, forse meglio dire "travolto", dalle altre due funzioni del dirigente scolastico. Quest'ultimo non potrebbe favorire la realizzazione di un "ambiente di apprendimento" utile, efficace, sereno e stimolante per gli studenti, senza la collaborazione continua di docenti altamente professionali, storicamente impegnati per il loro senso di appartenenza alla propria scuola, stoicamente pronti a donarsi per il proprio ambiente di lavoro che contribuiscono quotidianamente a 'costruire'. È una sinergia tra le due figure professionali. Certamente, i docenti non sono tutti indefessi lavoratori, e comunque a pochi interessa essere coinvolti nelle attività "non disciplinari"; per questo la maggior parte di

coloro che si sentono protagonisti delle attività non esclusivamente disciplinari desiderano la valutazione.

In conclusione, un dirigente vorrebbe essere valutato da dirigenti che rispetta (e non da direttori generali o dirigenti tecnici anonimi messi lì da una ragione politica o da un concorso vuoto) o da un sistema di valutazione possibilmente "oggettivo", frutto di una complessa raccolta ed elaborazione dei dati formulata con criteri condivisi. Un docente vorrebbe essere valutato da dirigenti e docenti che rispetta, quindi ad esempio eletti dallo stesso collegio o da un sistema di valutazione possibilmente "oggettivo".

Per essere "oggettivo" un sistema di valutazione potrebbe essere deciso localmente da criteri e strumenti opportunamente selezionati dalle componenti scolastiche responsabili dei risultati (dirigenza, docenti e direttore amministrativo). Il RAV può essere un elemento di confronto consultivo e di supporto alla valutazione locale, ma anche la capacità creativa o quella relazionale dei docenti con gli studenti (facilmente documentabili in una scuola).

Sulla natura dei risultati da valutare si aprono ulteriori questioni non oggetto di questo articolo. Essenziale, comunque, sarebbe che ogni componente "pesasse" diversamente nella costruzione del sistema, a seconda del rispettivo ruolo nella definizione e nell'espletamento delle attività (che però varia da scuola a scuola).

La classificazione del merito (per ogni dipendente) e la distribuzione delle risorse devono essere decise localmente, lasciando l'ultima parola a chi risponde dei risultati: il dirigente scolastico, o il collegio, o il comitato di valutazione (che diventa organo decisionale). È fondamentale che queste persone (quelle del comitato, ad esempio) siano competenti e che abbiamo condiviso le responsabilità a carico delle rispettive funzioni, sia per i docenti che per i dirigenti, perché è sulla base di queste funzioni (e dai risultati che da esse derivano) che occorre valutare. Costoro, poi, stileranno una valutazione riparametrando quella locale in termini di valutazione (scala) nazionale.

### [Approfondimento](#)

\*\*\*

Immagine in testata da [dipendentistatali.org](http://dipendentistatali.org)

Arturo Marcello Allega