

Interviste su management e qualità aziendale

Dieci domande a Angela Fedeli, preside incaricata presso un istituto comprensivo, sulla conduzione, organizzazione e didattica della scuola

I: Con l'autonomia scolastica la funzione del direttore didattico è divenuta sempre più manageriale, mi riferisco al metodo di lavoro: stanza dei bottoni, rapporti formali....

Lei ha più volte ribadito di sentirsi vicina agli insegnanti sul piano di vista didattico anche quando ha espletato la funzione di dirigente; in particolare ha svolto azione di guida e accoglienza per quei docenti che mancano di esperienza.

Quali consigli darebbe ai docenti che sono all'inizio della professione?

Con l'autonomia scolastica il DS "è stato costretto" a diventare un manager a tutti gli effetti a svantaggio però, a mio avviso, del direttore/preside con compiti quasi esclusivamente didattici. Se il DS si limita a fare solo il manager, deve però avere dei collaboratori che autonomamente sanno muoversi, coordinare, fare da tutor al corpo docente, ma se, non v'è una buona e solida collaborazione non per cattiva volontà ma per inesperienza, allora il Ds deve rimboccarsi le maniche e fare questo e quello. In una scuola grande di montagna e di estrema periferia come la mia, il corpo docente al 90% è instabile cambia ogni anno e gli unici a rimanere sono i docenti di Inglese e delle Educazioni (che hanno dalle 2 alle 3 ore settimanali x classe) il resto si rinnova ogni anno, di conseguenza non v'è nessun docente di lettere e matematica (quelli che hanno il maggior numero di ore in una classe) a dare continuità per dare un volto alla classe (regole, comportamenti, abitudini da acquisire, che curi i rapporti interpersonali, curi la socializzazione). C'è stato quindi nei miei 5 anni di direzione un duro lavoro di coordinazione incoraggiamento per facilitare il lavoro scolastico. I docenti all'inizio della professione hanno bisogno di tutto: devono avere una guida sul

- come avvicinare i ragazzi,
- come entrare in comunicazione con loro,
- come fare una lezione,
- come parlare con loro,
- devono sapere quanto tempo possono parlare prima che l'attenzione si perda,
- come fare a far mantenere l'attenzione e la partecipazione vive,
- come correggere un compito (la correzione è una cosa seria, il ragazzo deve capire e deve alla fine essere in grado di autocorreggersi),
- cosa dire e come dire la cosa giusta al momento giusto,

- come creare un ambiente sano di benessere e di lavoro e non una fucina di noia di disamore per lo studio e di atti vandalici,
- come coordinare gli altri docenti, i docenti giovani sono digiuni di tutto, anche se hanno fatto ore e ore di tirocinio. Bisogna, prima che si funzioni bene come docente, che scorra qualche anno in classe da soli con i propri allievi. E' solo sul campo che un docente si fa esperienza.

Che tipo di consiglio darei?

- Fidarsi e appoggiarsi a chi ha esperienza per far sì che i primi anni non siano deludenti,
- voler bene ai ragazzi,
- essere con loro, ma essere sempre e comunque la loro guida, non perdere le redini del comando,
- amare il proprio lavoro (*non è retorica parlare della "missione docente"! Non tutti possono farlo, non tutti nascono con il marchio docente*)
- cercare soluzioni per risolvere i problemi consigliandosi con i colleghi,
- Non "dormire" mai sopra un problema limitandosi alla pura osservazione sperando che si risolva da sé. Il problema nella mia scuola era, come dicevo sopra a causa della discontinuità, comunque serio, perché non v'era nessuno cui appoggiarsi per ricevere il necessario supporto alla inesperienza. Se ogni problema si risolveva con la "detestata" frase: *"il ragazzo non studia, non vuole studiare, quindi propongo la bocciatura, così impara a comportarsi per il prossimo anno!"* c'era poco da imparare per un neo-docente alle prime armi della sua carriera! Come docente prima poi docente/preside invece avevo imparato che c'era sempre una strategia per rimuovere gli ostacoli, per fare lavorare il ragazzo svogliato o con problemi, per farlo sentire importante nella classe, per gratificarlo e per fargli ritrovare fiducia in se stesso, sentirsi gratificato dai compagni, ...molla dell'iniziare a fare, a lavorare.
- Contemporaneamente deve motivare i bravi per non perderli,
- deve lavorare personalizzando il suo insegnamento affinché non cada la motivazione. Se un docente riesce a lavorare così avrà tutti i ragazzi al suo seguito e potrà svolgere la sua attività con soddisfazione per sé e per i suoi alunni.

Su ogni punto toccato ci sarebbe molto e molto da dire, per esempio sulla correzione e valutazione per obiettivi di un tema. E' tanto deludente vedere che un ragazzo prende un NS e non sa il perché e non si rende conto. Allora come si fa per far sì che acquisisca la consapevolezza?

Ma se il docente su ogni compito andrà a valutare i vari obiettivi e per ognuno darà la valutazione, il ragazzo capirà alla fine dove ha i suoi problemi, perché quel compito è da NS e non da B.

Per esempio obiettivi da verificare su un tema:

- a) Ordine = B

- b) ricchezza contenuto = B
- c) rispondenza al titolo = B
- d) correttezza ortografica = NS
- e) correttezza grammaticale = NS
- f) correttezza sintattica = NS
- g) lessico = B

h) giudizio globale = S=

Ripetendo per ogni compito questo tipo di valutazione il ragazzo potrà vedere mese per mese in quale obiettivo migliora e il docente potrà meglio intervenire per “curare” recuperare laddove c’è bisogno.

Si può scrivere un libro su tutto questo, è difficile in poche parole spiegare il metodo di lavoro di un docente professionale che crede in quello che fa e vuole a tutti i costi risolvere i problemi e non solo leggerli e documentarli.

2: In un istituto comprensivo di solito la dirigenza è collocata vicino alla scuola media e questo motivo porta a coinvolgere maggiormente il dirigente verso problematiche specifiche per questo ordine di scuola, cui solitamente dedica la maggior parte del suo tempo

Ritiene che a lungo andare questa situazione potrebbe portare a trascurare gli altri ordini di scuola con conseguenze negative per l’infanzia e la primaria?

Come si potrebbe sopperire a questa situazione?

Anche nella mia scuola la dirigenza era alla scuola media ed io come docente di lettere ho messo tutta la mia esperienza in questo ordine di scuola all’inizio, ma ho “cercato di apprendere” velocemente l’organizzazione della scuola elementare e materna anche se devo dire che non è stato facile, per diversità metodologiche di lavoro in tim, per diversità di atteggiamento nei confronti dei problemi da risolvere, interclassi lunghissime senza concludere alla fine nulla o quasi (*non riunioni costruttive ma lunghe chiacchierate salottiere con inutili perdite di tempo prezioso..., più volte mi ero riproposta di utilizzare il metodo del focus- grupp., ma mi è mancato il tempo*).

Un DS di solito in un IC proviene o dalle elementari o dalla media pertanto lavorerà meglio laddove si sente più preparato, dando di più. Ho conosciuto un DS che proveniva dalle elementari dando l’anima in questo ordine di scuola, ma...lasciando da soli completamente i doc della scuola media, anzi denigrandoli in varie occasioni, lamentandosi del loro operato, che non condivideva, alla fine del I anno di direzione molti docenti hanno chiesto il trasferimento. Io, che li avevo conosciuti ed apprezzati

agli esami di terza media, garantisco, invece che erano molto bravi e preparati, vedendo i risultati sui ragazzi esaminati.

Quindi concludo che è una questione di “fortuna”, bisogna vedere con chi si capita e per quanto tempo questi rimarrà e se ha voglia di imparare il funzionamento della scuola che non conosce!!!!

Se il DS vuole, può, dopo un po’ di esperienza, dirigere bene tutti e tre gli ordini di scuole, ma ci vuole tempo per un’immersione totale nei problemi. Più facile sarebbe ri-dividere i comprensivi verticalizzati e fare delle unioni con materna ed elementare da una parte e medie insieme tra loro, ma anche queste razionalizzazioni hanno avuto seri svantaggi peggiori della istituzione dei Comprensivi.

L’Istituzione del Comprensivo per me è importante per la continuità nella scuola dell’obbligo di una gestione di mezzi fini, è utile poter vedere il bambino, il ragazzo nel suo insieme nel tempo, vederne lo sviluppo bio-psichico attraverso gli anni, incontrarsi e lavorare fra docenti di ordini diversi per una crescita armonica del discente attraverso le tante tappe della sua crescita. Per me è eccellente l’idea del Comprensivo, ma difetta poi la realizzazione pratica soprattutto laddove non c’è continuità docente.

Per me (che venivo da 27 anni alle scuole medie come docente) è stato importantissimo ed interessantissimo per 5 anni seguire ovvero “scoprire” il mondo dei bambini delle elementari (soprattutto i problematici caratteriali) e predisporre la loro entrata alla scuola media, vedere i diversi comportamenti cambiare evolvere, far partecipi i docenti e prendere spunti da esempi costruttivi per l’iter del ragazzo nella scuola dell’obbligo. Per me è stata interessantissima come esperienza ed è stato utile per i docenti e per i discenti. Ecco però devo dire come più volte ho affermato che nel dirigente riappariva il docente con la sua passionalità per motivare, aiutare, far partecipare e risolvere i problemi. Forse questa è stata una delle esperienze che più mi hanno motivata, affinata professionalmente e mi dispiace quando sento che un DS è solo un manager un burocrate che non conosce i problemi reali degli alunni, della scuola ma si ferma alla organizzazione generale delegando tutto ai gruppi docenti e basta. E’ necessaria invece la coordinazione, la collaborazione, la conoscenza approfondita da parte di chi deve dirigere altrimenti non serve a niente la sola presenza istituzionale. Il DS deve avere una visione dettagliata dell’insieme e la determinatezza di volere a tutti i costi far funzionare bene il tutto, non accantonando ma risolvendo i problemi. Un’altra cosa importante che ho curato è stato il rapporto fra docenti di diverse scuole, il rapporto interessantissimo con le famiglie, il coinvolgimento delle stesse nella crescita del ragazzo, il rapporto docenti/genitori, e il rapporto docenti/alunni soprattutto laddove v’erano problemi di incomunicabilità.

Qui ho tantissime esperienze da raccontare, ma non mi sembra la pagina ideale, andrei fuori tema, divagherei troppo!

3: Da alcuni anni sono stati valorizzati e sviluppati i laboratori in vari ordini di scuola ritenendo il laboratorio un momento di sviluppo delle abilità strumentali e intravedendo nell'operatività un mezzo per raggiungere uno sviluppo di tutte le intelligenze

Quindi laboratorio come completamento e come occasione di apprendimento legata al saper fare e saper lavorare in cooperazione

Come vede la situazione dei laboratori? Pensa che essi possano costituire uno strumento fondamentale per migliorare lo sviluppo dell'apprendimento?

Ritengo validissima la scuola che utilizza il laboratorio come mezzo per raggiungere un apprendimento in quanto il ragazzo impara in modo diverso, facendo da sé, organizzando in maniera più autonoma non è legato al voto, si sceglie i compagni di lavoro, sceglie le attività che desidera fare. Nei 5 anni di presidenza ho organizzato nel pomeriggio dai 10 ai 15 laboratori x 3 volte a settimana che hanno dato ottimi risultati (drammatizzazione, giornalino di classe, latino, ambiente, cineforum, informatica, multimedialità legata ad inglese e a francese, attività sportive, corali, artistiche, tecniche, e laboratori di recupero di matematica, italiano, francese, inglese, alfabetizzazione per extracomunitari. Molti di questi erano in verticale altri in orizzontale e senza l'utilizzo di esperti esterni.

4: Lei ha lavorato in scuole di montagna e spesso ha indicato tra i maggiori problemi (forse il maggiore) la mancanza di continuità dell'insegnamento

Quali dispositivi cambierebbe e quali provvedimenti attiverebbe per sopperire a questa situazione?

La discontinuità ho già detto sopra purtroppo è stata una piaga nella mia scuola ed è stata questa forse la causa che mi ha portato in anticipo a lasciare il campo di battaglia (andare in pensione) perché ogni anno si deve ricominciare da zero e chi ne fa le spese è il povero studente che ogni anno deve adattarsi a nuovi docenti nuovi metodi ed i docenti stessi. Cosa si potrebbe fare? Bene, come i docenti vengono in montagna per avere punteggio doppio, quindi arrivano più velocemente al passaggio in ruolo, dovrebbero almeno per un triennio una volta passati di ruolo rimanere nello stesso posto o altrimenti togliamo questa "maledetta" legge della montagna che ha portato allo sfacelo le scuole di montagna.

*5: Si dice che oggi abbiamo una scuola colorata nel senso che e' frequente la presenza di bambini di altre culture
Potrebbe dare suggerimenti agli insegnanti sul piano dell'integrazione?*

L'integrazione non è facile anche se ci mettiamo tutta la nostra buona volontà. Ci sono condizionamenti esterni che portano i nostri bambini e ragazzi a vedere con altri occhi i loro compagni "colorati". I bambini extracomunitari partono molto svantaggiati perché non conoscono la lingua quindi fanno una grande fatica all'inizio, nel frattempo i docenti vanno avanti con i programmi, quindi si creano sempre più lacune, vengono sempre più emarginati. Sarebbe necessario far uscire i ragazzi durante le ore soprattutto della materie italiano e matematica, far fare loro corsi accelerati di alfabetizzazione, utilizzare un mediatore culturale, quando ce ne fosse la necessità, una volta pronti possono rientrare in classe, questa preparazione può anche durare un anno intero.

Sulla scheda poi non devono essere valutate materie come italiano pretendendo da loro quello che non possono dare ma quello che effettivamente hanno fatto fuori della classe. O semplicemente quando arrivano in Italia invece di metterli nella classe di appartenenza inserirli nella classe precedente per dare il tempo di imparare la lingua e non farli diventare irrimediabilmente gli ultimi della classe? Non come punizione ma come approfondimento di mezzi comunicativi.

*6: Si parla assiduamente di vita sociale e culturale liquida nel senso che mancano valori e certezze e ciò dipende dalla precarietà del presente e dagli interessi basati sul denaro, sul formalismo, la superficialità, la materialità ed apparenza
Condivide questa idea e preoccupazione?*

Sì, molto spesso mi è capitato di stupirmi di fronte al crollo più completo di quei valori nei quali le nostre generazioni hanno sempre creduto e vedere che la gente continua ad attaccarsi solo a cose futili, senza senso, vuote, che non lasciano nulla nel cuore, tutto questo è triste. La trasmissione dei valori, dei sentimenti, di ciò che conta, il rispetto per il prossimo, per fortuna c'è ancora in alcuni, ma spesso la famiglia trasmette solo soldi macchine vacanze vestiti firmati, il sembrare più che l'essere.

Mi stupii il primo anno di presidenza quando per le vacanze di natale scrissi a tutti gli alunni una lettera per augurare un Buon Natale e lasciai che la penna prendesse il sopravvento. Mi inoltrai nel mondo dei sentimenti dei valori e ricordo che parlai dello spirito del natale che aleggia fra le case e ci rende più buoni più altruisti, che filtra in ogni casa laddove c'è un alberello acceso laddove c'è un bambino che ha accanto la nonna la mamma i parenti più stretti canta nenie natalizie e si sente in pace col mondo ecc ecc. Ebbene il giorno successivo passando per i corridoi della scuola

elementare più di un bambino mi è venuto incontro abbracciandomi e dicendo “preside che belle parole ci ha scritto, grazie, buon natale anche a lei e ai suoi familiari”.

Non posso raccontare oltre ma quelle parole dette da bambini di classi diverse e bambini così piccoli mi hanno spinto a continuare a farlo in ogni occasione importante.

Si sono stupiti probabilmente perché non sono abituati a sentire parlare le persone a leggere nel proprio animo, a sentir parlare di altruismo, generosità, solidarietà ecc, ai miei tempi non ci saremmo stupiti.

L'anno in cui persi mia madre mi sentivo stanca avvilita e non ebbi il tempo di scrivere nulla, alcuni docenti passarono da me e mi chiesero come mai in quell'anno non avevo fatto gli auguri con una lettera sentita che ormai si attendevano!!!!

Penso che tutto ciò si commenti da solo.

7: Veniamo ai capi di istituto: da tempo c'è chi propone che dovrebbe essere il consiglio di istituto a scegliere il dirigente

Alcuni paventano anche l'idea di sopprimere questo ruolo

Lei cosa pensa di queste due proposte?

Dopo aver detto tanto sopra credo che ne consegua già cosa io pensi dell'importanza di una persona con esperienza e passione che diriga una scuola, conosca bene la legge ma che non sia solo un burocrate. Un docente, prima di passare dirigente almeno deve aver fatto anni di collaboratore, perché il salto è troppo alto dalla semplice cattedra alla direzione, non c'è esperienza sufficiente. Questo è quello che succederà ai nuovi DS che stanno facendo tirocinio e non hanno avuto perché troppo giovani esperienze di coordinazione. Che il C.d.I scelga il DS mi pare assurdo, toglierlo mi pare ancor più assurdo.

8: Sempre sulla conduzione della scuola: veramente c'è autonomia in ogni settore: finanziario, didattico e organizzativo?

No, c'è un'autonomia al 50%, perché comunque ci sono leggi che devi rispettare e non puoi cambiare tutto, se non motivandolo, e facendo sempre consapevoli gli organi superiori.

9: Poniamo che il Dirigente debba valutare docenti per la progressione della carriera. Secondo il suo parere il dirigente è in grado valutare tutto il corpo docente? In caso affermativo quali strumenti dovrebbe usare e quali aspetti della

funzione docente sono da prendere in considerazione per una valutazione professionale?

Chiaramente se un Ds corrisponde un po' al tipo di cui parlavo nelle risposte già date, colloquio, partecipazione attiva nei C.d.Cl con i ragazzi, visite alle classi, ma soprattutto attenzione nella valutazione bimensile quadrimestrale e finale, messe a confronto, e se un DS segue l'evoluzione del ragazzo della classe delle classi, può dai risultati dalle strategie adottate da ogni singolo docente per rimuovere gli ostacoli nell'apprendimento, capire bene quindi valutare il lavoro svolto dal docente, ci deve essere una grande immersione nel problema. Se va ad analizzare i risultati ad ott. nelle prove d'ingresso, nov. nel pagellino, genn. nella griglia bimensile, a febbraio nella pagella, a marzo nella griglia, aprile nel pagellino, a maggio nella griglia, e a giugno nella pagella e laddove c'è un ragazzo che non si muove dal suo S o dal suo NS e il DS prima del C.d.Cl deve esigere dai docenti per iscritto "cosa sia stato fatto per rimuovere i problemi dell'alunno X e Y", che tipo di strategie condividendole con i colleghi. Ma se il docente risponde solo "quel ragazzo è un fannullone, non ha voglia, nonostante sia intelligente ed io lo punisco con un NS all'inizio dell'anno e via via mese per mese fino alla fine", si può giudicare che tipo di lavoro il docente abbia fatto in classe. Io posso dire che alla fine dell'anno ero in grado di stabilire se il docente si curava dei suoi alunni e se risolveva tutti i problemi, o se leggeva solo le situazioni e lamentandosi senza cercare soluzioni.

La mia risposta dunque è che il DS deve giudicare in base alla risposta degli alunni, in base ai mezzi adoperati per rimuovere i problemi, al gradiente di empatia che ha saputo stabilire in classe, alla partecipazione dei ragazzi, ai monitoraggi fatti sugli alunni e famiglie, ma soprattutto lo si valuta nei C.d.Cl mensili. Chiaramente più il DS è presente in una scuola e più è in grado di conoscere il docente e quindi poterlo giudicare per la sua fattività per i suoi risultati.

Se un docente è inesperto o pur avendo anni di esperienza non sa come si insegna, più sbaglia (o nelle punizioni o nelle valutazioni) e più hai in presidenza file di ragazzi che vengono a protestare, genitori che vengono a protestare, mentre se è collaborativo, lavoratore, amante della scuola e soprattutto amato dai ragazzi, meno problemi hai in Presidenza!

Concludendo posso di re che il mio ruolo è stato particolare e che non tutti lavorano in questo modo, ma reputo che l'immersione nei problemi per la conoscenza è vitale

10: Quali dovrebbero essere le qualità di un dirigente della scuola del terzo millennio?

Credo di aver già risposto: il Ds deve avere un'anima, deve credere in quello che fa, deve saper aiutare, consigliare, coordinare, dirigere, far partecipi, deve avere carattere, deve esserci in tutti i sensi, deve dirigere ma deve anche saper ascoltare, deve partecipare attivamente alla vita della scuola non solo alle cerimonie, ma entrare nelle classi, conoscere le problematiche dei ragazzi, star vicino ai docenti, al personale di segreteria e ai collaboratori, così facendo tutto funziona e c'è il piacere di stare insieme, si vive stando bene e non nel caos nella freddezza di una società senza rapporti umani.

Grazie

- note biografiche

Angela Fedeli

Nata a Spoleto il 6/5/1947

ed ivi residente

Laureata in lettere, docente di lettere alle medie per 27 anni

Preside incaricata per 5 anni

Ora in pensione dal 1 settembre 2006