

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DI VERONA

*DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANE
SCUOLA DI DOTTORATO DI SCIENZE UMANISTICHE
DOTTORATO DI RICERCA IN SCIENZE UMANE*

CICLO XXXIII/2017

LA LEADERSHIP ETICA DEL
DIRIGENTE SCOLASTICO.
IL PROCESSO DECISIONALE E
I DILEMMI MORALI.

S.S.D. M-PED/01

Coordinatore: Prof.ssa Manuela Lavelli

Tutor: Prof.ssa Luigina Mortari

Dottorando: Dott.ssa Barbara Tomba

Quest'opera è stata rilasciata con licenza Creative Commons Attribuzione – Non commerciale Non opere derivate 3.0 Italia. Per leggere una copia della licenza visita il sito web: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/it/>

Attribuzione Devi riconoscere una menzione di paternità adeguata, fornire un link alla licenza e indicare se sono state effettuate delle modifiche. Puoi fare ciò in qualsiasi maniera ragionevole possibile, ma non con modalità tali da suggerire che il licenziante avalli te o il tuo utilizzo del materiale.

Non Commerciale Non puoi usare il materiale per scopi commerciali.

Non opere derivate Se remixi, trasformi il materiale o ti basi su di esso, non puoi distribuire il materiale così modificato.

La leadership etica del dirigente scolastico.

Il processo decisionale e i dilemmi morali.

Barbara Tomba

Tesi di Dottorato

Verona, 2020

SOMMARIO

La leadership è stata ampiamente studiata nella sua definizione teorica e determinazione pratica e le tipologie di conduzione dei gruppi sono state definite mettendo enfasi alle caratteristiche costitutive e distintive dei vari costrutti, che sono stati posti a confronto fra di loro per trarne i punti di forza e di debolezza, nonché gli ambiti di applicazione.

Una particolare tipologia di conduzione, la leadership etica, recentemente ha risvegliato l'interesse degli studiosi a causa della necessità di una guida affidabile nelle organizzazioni che risultano in sofferenza, ferite da scandali e che richiedono leader strutturalmente ineccepibili e dediti alla ricerca del bene comune.

Il concetto di leadership etica associato alla condotta del dirigente scolastico è attualmente argomento di studio in ambito internazionale e va implementandosi con ricerche empiriche tendenti a scoprire le potenzialità applicative e le caratterizzazioni culturali.

La formazione etica dei dirigenti è ritenuta fondamentale affinché la riflessione non sia di dominio solo delle sensibilità individuali.

In Italia tale tipologia di conduzione dei gruppi è stata solo marginalmente affrontata per cui si intende offrire una panoramica degli studi in essere nella speranza di introdurre tali riflessioni nel dibattito nazionale.

Viene presentata la leadership etica nella sua genesi, nelle motivazioni che l'hanno portata ad essere la modalità di conduzione dei gruppi adeguata alle nuove esigenze e l'applicazione della stessa in ambito scolastico, nell'ottica della costruzione di comunità morali a servizio della società.

I concetti su cui si fonda la leadership etica fanno parte della riflessione attuale che si svolge in Italia in merito agli scopi formativi che la scuola deve perseguire, pertanto si intende dar loro evidenza per poterli accostare alla modalità etica di gestione scolastica.

I bisogni evidenziati dalla società emergono con forza dalle narrazioni dei dirigenti scolastici, che vengono qui presentate e che vanno a comporre un quadro complesso ed articolato di un lavoro che si espande ben oltre il mandato istituzionale per abbracciare necessità di cura della comunità educativa e guida morale nelle delicate scelte relative alla formazione degli studenti.

Le interviste narrative, che hanno preso avvio da una domanda esperienziale relativa ai dilemmi morali che un dirigente si trova a affrontare, si collocano nel panorama della ricerca naturalistica; la filosofia fenomenologica ha condotto la ricerca,

svolta con il metodo meticciano (Mortari, 2015) e volta a comprendere il ruolo dirigenziale per dar voce al sapere dei pratici.

Sono state condotte 45 interviste a dirigenti scolastici provenienti da tutto il territorio nazionale e da ogni tipologia di istituzione scolastica. Le loro narrazioni hanno evidenziato che le problematiche morali trovano faticosamente rilievo e risposta a causa della mole di lavoro gestionale e burocratico di una figura professionale che ha perso il suo ruolo educativo e i punti di riferimento pedagogici a favore di una prevalente dimensione manageriale.

L'individuazione di esperienze formative estere, come riflessioni consone e pratiche applicabili al nuovo profilo del dirigente scolastico, può essere una risposta allo sforzo morale richiesto alla scuola.

ABSTRACT

Leadership has been extensively studied both in theory and practice, the types of leadership have been defined according to their characteristics and have also been compared in order to highlight their strengths and weaknesses.

Ethical leadership, which is a particular type of leadership, has recently aroused the attention of the experts because of some scandals that have taken place in organizations requires strong leaders interested in the research of common good.

In the international context, the ethical leadership of the school manager is currently being studied with practical research aimed at discovering the cultural differences and the possibilities of applying this type of leadership.

Experts believe that individual sensitivity is not sufficient but ethical training for the managers is also necessary.

Little is known about this type of leadership in Italy therefore the aim of this research is to present the existing studies in order to introduce this type of leadership in our country.

Ethical leadership will be presented thoroughly, in particular the types of leadership appropriate to the school environment in order to build moral communities at the service of society.

Some basic concepts of ethical leadership are also present in the Italian pedagogical debate.

Interviews with school managers are presented in this research so as to evidence complex work that also concerns the care of the educational community and the moral guide in the training choices of students.

The managers that were interviewed were asked a question about the moral dilemmas they have faced during their work.

The latter research took place in a naturalistic field, using the phenomenological philosophy and the mixed method (Mortari, 2015).

45 head teachers from Italy and from all types of schools were interviewed.

The interviews demonstrate that moral issues are only partially treated because the manager's job is characterized by important bureaucratic tasks.

The role of the head teacher has currently lost its educational character, nowadays a head teacher is characterized by being more of a manager than an educational leader.

Examples of school manager training that took place abroad could also be applied in Italy in order to respond to the moral task that is required to the school.

INDICE

SOMMARIO	3
ABSTRACT	5
INDICE DELLE TABELLE	10
INDICE DELLE FIGURE.....	11
INTRODUZIONE.....	12
1 UNA REVISIONE DELLA LETTERATURA.....	15
1.1 Alle origini della leadership etica	16
1.1.1 Il leader etico	18
1.1.2 Verso una definizione di leadership etica	20
1.2 Il dirigente scolastico, leader etico	23
1.2.1 Le sue caratteristiche: valori e virtù.....	29
1.2.2 La sua condotta: costruzione e cura di comunità morali	33
1.3 Dalla leadership etica al processo decisionale.....	39
1.3.1 Il Paradigma Etico Multiplo	45
1.3.2 Il miglior interesse degli studenti.....	49
1.3.3 La Teoria della Turbolenza	52
1.4 Diffondere la leadership: gli insegnanti	58
1.5 Misurare la leadership etica.....	61
1.6 La leadership etica e le altre tipologie di leadership.....	66
1.7 La leadership etica e la leadership non etica	70
1.8 Il dirigente scolastico nei tempi di crisi	72

1.9	Il <i>New Deal</i>	77
1.10	La formazione etica	82
2	DAL DIBATTITO PEDAGOGICO ITALIANO	88
2.1	Leadership e management	90
2.1.1	La diffusione della leadership	97
2.2	La cura della comunità	101
2.3	La formazione dell'essere umano	107
3	LA RICERCA.....	111
3.1	Le ragioni.....	113
3.2	La domanda di ricerca ed i partecipanti.....	116
3.3	I dirigenti partecipanti alla ricerca	118
3.4	Il quadro epistemologico: paradigma, filosofia e metodo di ricerca ..	123
3.5	Lo strumento di raccolta dei dati	135
3.6	Il percorso	138
4	I DATI.....	149
4.1	Profilo della scuola	152
4.1.1	Scopo istituzionale	152
4.1.2	Valore formativo	155
4.1.3	Condivisione valoriale con la comunità educante.....	156
4.1.4	Corresponsabilità con le famiglie.....	157
4.2	Caratteristiche del ruolo dirigenziale	159
4.2.1	Peculiarità	159
4.2.2	Complessità.....	163
4.2.3	Moralità e sensibilità.....	167
4.2.4	Riflessione personale	169
4.2.5	Mancanza di tempo	170
4.2.6	Discrepanze tra aspettativa e realtà	171
4.2.7	Solitudine	172
4.2.8	Scarsità di mezzi	173
4.3	Dilemmi morali.....	174
4.3.1	Essenza	175

4.3.2	Problematiche.....	178
4.3.3	Tipologia.....	181
4.3.4	Responsabilità professionale	187
4.3.5	Vissuti emotivi.....	188
4.3.6	Frequenza	189
4.4	Elementi ostativi ed agevolanti.....	191
4.4.1	Preparazione ed esperienza.....	191
4.4.2	Caratteristiche del personale.....	193
4.4.3	Lacune di sistema.....	195
4.4.4	Rapporto con gli enti esterni.....	198
4.4.5	Incoerenze ordinamentali.....	199
4.4.6	Fonti di supporto.....	200
4.5	Suggerimenti migliorativi.....	203
4.5.1	Cura della relazionalità.....	203
4.5.2	Formazione	204
4.5.3	Creazione comunità educante	206
4.5.4	Istituzione <i>middle management</i>	207
4.5.5	Modifica procedura concorsuale	210
4.5.6	Implementazione risorse di sistema	212
4.5.7	Aumento autonomia reale.....	213
5	CONCLUSIONI.....	215
	BIBLIOGRAFIA	221
	APPENDICE.....	236
A.	Coding.....	237
B.	Dati dei dirigenti	238
C.	Frequenza delle etichette e delle categorie individuali	239
D.	Frequenza delle categorie complessive	249
E.	Frequenza delle etichette e delle categorie complessive.....	250
F.	Interviste analizzate	252
G.	Modulistica	409

INDICE DELLE TABELLE

A. Coding	232
B. Dati dei dirigenti.....	233
C. Frequenza delle etichette e delle categorie individuali.....	234
D. Frequenza delle categorie complessive.....	244
E. Frequenza delle etichette e delle categorie complessive	245
F. Interviste analizzate.....	247
G. Modulistica	404

INDICE DELLE FIGURE

1.1 Mappatura della letteratura e delle ricerche sulla leadership etica (Langlois and Begley, 2005 in Stefkovich and Begley, 2007)	26
1.2 Le dinamiche tra le virtù fondamentali di un leader educativo (Starratt, 2004) ..	37
1.3 Diagramma dell'etica della professione (Shapiro and Stefkovich, 2011)	48
1.4 <i>The Best Interests Model</i> (Stefkovich and Begley, 2001)	51
1.5 La valutazione della turbolenza (Gross, 2004)	55
1.6 Attributi chiave per la leadership nelle crisi (Smith and Ridley, 2012)	75
1.7 Il <i>New Deal</i> nelle scuole (Storey, 2006)	78

INTRODUZIONE

Tra le varie tipologie di leadership che una dirigenza scolastica può assumere come modello ispiratore delle proprie azioni, in ambito internazionale si sta diffondendo la leadership etica quale costruito adatto a sostenere il mandato sociale di una istituzione volta al raggiungimento del bene formativo degli studenti.

Tale modalità di conduzione dei gruppi si rivela particolarmente efficace in tempi di crisi che necessitano di una guida autorevole e della costituzione di una comunità educante capace di unirsi attorno a valori riconosciuti da tutti i membri in vista di un fine comune.

La presente indagine intende offrire una panoramica sugli studi e sulle ricerche in atto sulla leadership etica, dalla sua nascita al dibattito attualmente *in fieri*, quindi evidenziare i concetti comuni richiamati dal dibattito pedagogico italiano e presentare una ricerca qualitativa sui dilemmi morali del dirigente scolastico italiano, la cui risoluzione costituisce il processo decisionale direttamente connesso con l'aspetto etico della leadership.

Nel primo capitolo viene trattata la leadership etica nata in ambito organizzativo in seguito a scandali che hanno scosso il mondo delle grandi organizzazioni americane; viene presentata la sua prima definizione codificata e le caratteristiche che qualificano un leader etico.

Quindi, si passa all'ambito scolastico e si tratteggiano le caratteristiche del dirigente scolastico quale leader etico, tramite la presentazione delle virtù, dei valori e della sua condotta, che si contraddistingue per la diffusione della leadership valoriale nella costituzione e nella cura di comunità educanti.

La leadership etica connota un processo decisionale morale, la cui analisi ha portato gli studiosi ad enucleare tre principi teorici che si riverberano in indicazioni pratiche: il Paradigma Etico Multiplo, il concetto del "miglior interesse degli studenti" e la Teoria della Turbolenza.

Viene poi analizzata la leadership etica estendendola al ruolo dei docenti che, assieme al dirigente scolastico, contribuiscono alla creazione della cultura di una scuola. Si passa a presentare le varie scale di misurazione del costrutto della leadership etica e a porla in relazione con le altre tipologie di leadership, nonché con la leadership non etica.

Si motivano le ragioni per le quali dalle ricerche emerge che la leadership etica è la modalità di conduzione dei gruppi più adatta a gestire le situazioni di crisi; viene quindi presentato il crescente movimento denominato *New Democratic Ethical Educational Leadership* che raggruppa centri scolastici e accademici internazionali volti alla valorizzazione di un'educazione democratica nella formazione dell'intero essere umano.

Il primo capitolo si conclude con la presentazione della formazione etica dei dirigenti scolastici in ambito internazionale.

Il secondo capitolo riprende alcuni argomenti della leadership etica che sono stati presentati e li associa ad alcuni concetti che occupano il dibattito pedagogico italiano.

Nello specifico si presenta una raccolta di riflessioni che negli ultimi vent'anni sono state condotte relativamente alla caratterizzazione di leadership piuttosto che di management della dirigenza scolastica, in seguito all'attribuzione dell'autonomia alle istituzioni scolastiche; quindi, viene dato conto di uno dei dibattiti più sentiti, ovvero la diffusione della leadership tramite la formazione delle figure di sistema intermedie ovvero il *middle management*.

L'essenza della leadership etica è la fondazione di una comunità educante alle cui cure è posto il dirigente scolastico ed il concetto di cura è uno dei principi cardine sul quale ruota attualmente il dibattito pedagogico italiano.

Vengono richiamate le normative e le discussioni inerenti il valore della formazione globale dell'essere umano, che occupa gran parte delle riflessioni sulle finalità dell'istituzione scolastica.

Nella terza parte si presenta la ricerca empirica sui dilemmi morali del dirigente scolastico italiano. Si è voluto indagare il processo decisionale morale del dirigente

scolastico al fine di dar voce alla saggezza dei pratici e di conoscere quali sono i dilemmi che attanagliano coloro che sono a guida delle scuole.

L'esito di questa ricerca ha portato solo parzialmente alla scoperta delle tipologie dei dilemmi morali; in realtà, ciò che è emerso è la contraddizione di un ruolo che, come è stato presentato nella letteratura, è ancora molto incompreso ed indeterminato, ma soprattutto non pienamente rispondente alle esigenze emerse dalla comunità scolastica.

Tale ricerca è stata svolta seguendo il paradigma ecologico, la filosofia fenomenologica, la tecnica della intervista narrativa ed il metodo di analisi meticciano derivante dalla *Grounded Theory* e dal metodo fenomenologico eidetico.

Il quarto capitolo è dedicato all'esposizione degli esiti della ricerca tramite la presentazione dei dati emersi, suddivisi nelle varie categorie e relative etichette.

Il lavoro si conclude con una riflessione che nasce dalla disanima negli studi internazionali sulla leadership etica, della situazione dirigenziale italiana e degli esiti della ricerca empirica che evidenzia come sia importante sottrarre all'indeterminatezza l'operare quotidiano dirigenziale tramite una formazione etica sostanziale per comprendere le ragioni che sottostanno alle scelte, per conoscere le varie modalità riflessive in atto nei processi decisionali che sfociano nei termini di piena responsabilità morale e professionale.

1 UNA REVISIONE DELLA LETTERATURA

In questo primo capitolo viene proposta un'analisi della letteratura della leadership etica, una tipologia di conduzione dei gruppi i cui contorni sono chiari e definiti ed il cui contenuto è ancora in fase di discussione.

Nella prima sezione, partendo dalle origini del pensiero etico applicato alla leadership in diversi ambiti, si giunge alla descrizione delle caratteristiche del leader etico e alla definizione del costrutto della leadership etica nelle organizzazioni.

Nella seconda sezione, si entra nel cuore della leadership etica del dirigente scolastico e si analizzano le sue caratteristiche sotto forma di valori e virtù e la sua condotta di guida etica a servizio di una comunità scolastica morale.

Nella terza sezione si analizza il processo decisionale morale, che è considerato la principale occupazione del dirigente scolastico; vengono presentati il Paradigma Etico Multiplo e la Teoria della Turbolenza, oltre ad una determinazione del concetto principe che guida le scelte del leader etico ovvero “il miglior interesse degli studenti”.

Nella quarta parte la dimensione etica si estende alla figura professionale degli insegnanti che, assieme al dirigente scolastico, concorrono alla costruzione di una comunità morale.

Nelle sezioni successive vengono esposte: le scale di misurazione della leadership etica, le altre tipologie di conduzione dei gruppi che presentano somiglianze con il costrutto della leadership etica e le caratteristiche della leadership non etica.

Quindi, viene presentato un movimento attuale che raggruppa centri scolastici ed accademici in tutto il mondo, il *New Deal – New Democratical Ethical Educational Leadership*- atto a diffondere la leadership educativa etica democratica.

Il capitolo si chiude con il dibattito e le riflessioni inerenti la necessità della formazione etica dei dirigenti scolastici.

1.1 Alle origini della leadership etica

Fino a pochi decenni fa era stato pubblicato un numero esiguo di ricerche sui fondamenti teorici dell'etica della leadership, mentre l'attenzione era dedicata alla descrizione di leader che nella storia si erano contraddistinti per particolari doti di forza.

I primi studi sull'etica legati alla leadership compaiono all'inizio degli anni '70 nella letteratura sul management scritta per i professionisti. Uno dei primi scritti che si è concentrato in maniera specifica sull'etica della leadership appare nel 1998, *Ethics, the Heart of Leadership*, un testo curato da Joanne B. Ciulla che raccoglie una serie di documenti redatti da un gruppo di studiosi sulla leadership riuniti nella Fondazione Kellogg. Lo scopo di questi scritti è di esaminare sia la teoria che la pratica della leadership etica al fine di comprendere come usare tale ruolo per costruire una società più giusta. L'attenzione posta da Ciulla è su cosa dovrebbero essere i leader piuttosto che su che cosa sono; a tal fine in modo provocatorio l'autrice introduce i saggi con il cosiddetto “*The Hitler problem*” affermando che il dittatore era un leader indiscusso, perché potente e capace di influenzare gli altri, ma era immorale perché gli scopi delle sue azioni non erano certamente il bene dell'essere umano.

Da qui l'interesse per la natura della leadership etica conosce un incremento di studi sollecitati anche da numerosi scandali che sono avvenuti nell'ambito delle imprese e nel mondo politico americano (Ciulla, 2001, 2003, 2014; Brown and Treviño, 2006; Hartog, 2015; Den Hartog, 2015; Johnson, 2018).

Analizzando la letteratura si nota come i termini “etica” e “morale” vengono usati in modo intercambiabile. Solo alcuni autori lo dichiarano apertamente “*what is ethical is moral, and what is moral is ethical*” (Kanungo et al. 1996, p. 33), altri operano una distinzione fra i due termini attribuendo all'etica il campo del pensiero universale che

studia i principi assoluti e alla morale l'ambito inerente le condotte guidate da regole riconosciute ed assunte da una comunità:

I distinguish ethics from morality. Ethics is the study of what constitutes a moral life; an ethics is a summary, systematic statement of what is necessary to live a moral life. Morality is the living, the acting out of ethical beliefs and commitments (Starratt (2004, p. 5).

Altri ancora descrivono la moralità come la capacità di distinguere tra comportamenti giusti e sbagliati a livello individuale (Wart, 2003), mentre l'etica è un principio che guida i comportamenti giusti e sbagliati (Menzel, 2007).

I primi studi riguardanti le teorie etiche applicate alla leadership si suddividono in due ambiti: il leader nel suo essere come persona, ovvero il suo carattere, e le azioni del leader, ovvero la sua condotta (Northouse, 2019). Gli studi rivolti al carattere dei leader si basano sulle teorie delle virtù, mentre gli studi sulla condotta del leader si suddividono nelle teorie teleologiche, che sottolineano le conseguenze delle azioni dei leader, e le teorie deontologiche, che evidenziano il dovere, ovvero le regole che disciplinano le azioni dei leader. Nella valutazione delle conseguenze delle azioni dei leader si registrano tre diversi approcci caratterizzanti la condotta morale: l'egoismo etico, l'utilitarismo e l'altruismo. L'egoismo etico afferma che una persona dovrebbe agire in modo da creare il più grande bene per se stessa. L'utilitarismo, invece, afferma che un leader dovrebbe comportarsi in modo da creare il maggior bene per il maggior numero di persone, quindi l'azione morale è quella che massimizza i benefici sociali minimizzando i costi sociali (Maxcy, 2002). All'opposto rispetto all'egoismo etico si colloca l'approccio dell'altruismo che indica come azioni morali quegli atti che hanno lo scopo primario di promuovere il miglior interesse degli altri, anche se questi interessi dovessero andar contro gli scopi personali del leader (Northouse 2015). Sempre nell'ambito della condotta del leader, la teoria deontologica rimarca il fatto che una data azione sia etica in virtù della sua bontà e non in relazione alle conseguenze che produce. In questo caso le azioni di un leader sono morali se promuovono i diritti morali degli altri e, quindi, rispondono ai suoi propri obblighi morali (Northouse, 2019).

Secondo Ciulla per render conto dell'etica dei leader abbiamo bisogno sia delle teorie deontologiche sia di quelle teologiche. Finché il leader agisce secondo il suo dovere o secondo i suoi principi morali, egli agisce in modo etico indipendentemente dalle conseguenze. Ma ciò che rileva è che le azioni del leader portino a qualcosa di moralmente buono, il più grande bene; così un buon leader deve essere etico ed efficace ovvero deve agire secondo il dovere e con una certa cognizione del *the greatest good* (Ciulla, 2009).

Le teorie etiche che riguardano il leader nel suo essere persona si focalizzano sulle virtù che non sono solo predisposizioni morali innate, ma possono essere acquisite e apprese attraverso la pratica, al fine di diventare persone più virtuose. La prospettiva aretaica si focalizza su come dover essere piuttosto che su come dover fare (Northouse, 2019); tali virtù permettono alle persone di vivere bene in comunità: una persona morale dimostra le virtù del coraggio, della temperanza, della generosità, dell'autocontrollo, dell'onestà, della socievolezza, della modestia, dell'equità e della giustizia, che in un leader etico si traducono in perseveranza, spirito di servizio al pubblico, integrità, fedeltà, benevolenza ed umiltà (Velasquez, 1992).

Per sottolineare la circolarità esistente fra le virtù e le azioni, Northouse rileva che: *our virtues are derived from our actions, and our actions manifest our virtues* (Frankena, 1973 e Pojman, 1995, in Northouse, 2019, p. 341).

1.1.1 Il leader etico

Nel 1990 Gardner nel suo testo “*The Moral Aspect of Leadership*”, dopo aver classificato i vari tipi di leader conosciuti nella storia, offre un eloquente espressione:

We should hope that our leaders will keep alive values that are not so easy to embed in laws—our caring for others, about honor and integrity, about tolerance and mutual respect, and about human fulfillment within a framework of values” (Gardner, 1990 in Ciulla, 2009, p. 305)

una vera e propria esortazione affinché i leader siano caratterizzati da un alto senso etico nei valori e nelle azioni da essi ispirate.

L'etica della leadership può essere rivelata dall'analisi di alcuni fattori:

- l'etica del leader come persona annovera la conoscenza che ha di sé, la sua disciplina interiore e le sue intenzioni, e questo è un ambito che non si rivela immediatamente;
- l'etica del rapporto che ha con gli altri include il suo modo di condurre le relazioni, nonché i mezzi utilizzati;
- l'etica delle sue azioni, le quali sono orientate dai fini prescelti (Ciulla, 1995).

Secondo queste dimensioni si può affermare che un leader è etico ed efficace se fa la cosa giusta, nel modo giusto e con le giuste ragioni.

Le sue caratteristiche distintive sono l'uso del potere, aspetto estremamente delicato perché è in relazione con il coinvolgimento emotivo relativo all'influenza sui *followers* con i quali mantiene una relazione di fiducia, il senso di responsabilità che aumenta all'implementarsi del potere e la sua efficacia, che riassume l'esito delle sue intenzioni ed azioni (Ciulla in Marturano and Gosling, 2008).

Alcuni studi condotti tra gli anni '80 e '90 individuano alcuni principi della leadership etica facendoli risalire ad Aristotele; questi principi si riferiscono a cinque caratteristiche principali: il rispetto, il servizio, la giustizia, l'onestà e la comunità (Northouse, 2019).

Tali principi sono stati poi ripresi ed enfatizzati nell'ambito degli studi applicati della leadership etica e così riassunti: il rispetto verso se stessi e gli altri, lo spirito di servizio alla comunità, il senso di giustizia, che sottolinea il concetto di equità piuttosto che di uguaglianza, l'onestà verso i propri principi e di conseguenza verso gli altri e l'abilità di costruire delle comunità unite da valori e scopi comuni (Brown et al. 2005); altre concettualizzazioni sviluppate successivamente istituiscono altre componenti la leadership etica ovvero: l'altruismo, la motivazione, il carattere, l'incoraggiamento e la responsabilizzazione (Resik, 2006) ed anche l'integrità, il comportamento orientato alle persone, la guida etica, la preoccupazione per la sostenibilità, il chiarimento dei ruoli, la condivisione del potere e l'equità (Kalshoven et al. 2011).

1.1.2 Verso una definizione di leadership etica

Il lavoro descrittivo iniziale sulla leadership etica è stato compiuto da un gruppo di studiosi facenti capo a Linda K. Treviño, i quali hanno riordinato gli studi precedenti e hanno identificato le caratteristiche che dovrebbero essere possedute dai leader etici (Treviño et al. 1999, 2003, 2004). Su questi primi studi è stata poi concettualizzata la definizione di leadership etica che tuttora viene riconosciuta come dichiarazione costitutiva ufficiale.

La leadership etica è:

the demonstration of normatively appropriate conduct through personal actions and interpersonal relationships, and the promotion of such conduct to followers through two-way communication, reinforcement, and decision-making (Brown et al., 2005, p. 120).

Questa definizione indica che coloro che sono percepiti dai membri di una organizzazione come leader etici rappresentano il modello di comportamento considerato normativamente appropriato in una data cultura e contesto; l'espressione "normativamente appropriato" è stata usata in modo deliberatamente vago per sottolineare come le norme varino da un'organizzazione all'altra, da un settore all'altro, da una cultura all'altra (Den Hartog, 2015).

I leader etici sanno comunicare nell'ambiente sociale parlando esplicitamente di etica e fornendo ai membri la possibilità di esprimersi liberamente in un'ottica di costruzione dialogica.

Essi poi rafforzano i comportamenti etici stabiliti premiandone la condotta e disciplinando coloro che non seguono gli standard, quindi fanno scelte di principio eque considerando le conseguenze etiche delle loro decisioni (Brown et al., 2005).

Tale posizione si basa sulla teoria dell'apprendimento sociale di Bandura (Bandura 1977, 1986) che pone l'enfasi sulla modellazione della condotta etica dei membri di un gruppo da parte del loro capo.

Gli autori hanno chiarito le tre aree principali in cui la leadership etica può essere considerata:

- il sé cioè i tratti personali e l'integrità;
- le relazioni e le influenze contestuali, cioè le relazionalità e la comunicazione dei leader con i loro membri;
- l'impatto che la leadership etica può avere su di essi tramite il *role modeling* (Brown et al. 2005).

La ricerca sulla leadership etica in diverse culture ha dimostrato chiaramente che essa ha un'influenza determinante sui membri dell'organizzazione: è efficace per motivare i dipendenti ed è collegata positivamente coi risultati favorevoli, può determinare gli atteggiamenti ed i comportamenti riuscendo a diminuire i risultati indesiderati fra cui la devianza (Ng and Feldman, 2015; Mayer et al. 2012; Chen and Hou, 2016).

I limiti della definizione sviluppata da Brown e colleghi sono stati individuati nell'indeterminazione dei motivi per i quali la leadership etica produce i suoi effetti e nella insufficiente determinazione delle motivazioni che portano una persona a comportarsi in modo etico (De Hoog and Den Hartog, 2008).

Una definizione ulteriore si è focalizzata su una prospettiva di influenza sociale e ha definito la leadership etica come il processo atto ad influenzare le attività del gruppo attraverso il raggiungimento degli obiettivi in un modo socialmente responsabile; in questa definizione l'attenzione è rivolta sia ai mezzi che ai fini, entrambi ispirati da convinzioni morali e valori di cura (De Hoog and Den Hartog, 2009).

Gli approcci basati sull'etica nella leadership tendono ad avere tre principali preoccupazioni chiamate anche pilastri:

- l'intento dei singoli, ovvero il carattere individuale che influenza la capacità di essere una forza morale nell'organizzazione;
- la scelta dei mezzi adeguati per fare il bene;
- la scelta dei fini appropriati.

Per ogni pilastro etico sono state poi evidenziate due scuole di pensiero:

- la leadership virtuosa e la leadership autentica, relative al giusto intento;

- la leadership morale e la leadership basata sulla professionalità, relative alle preoccupazioni per i mezzi;
- la leadership di responsabilità sociale e la leadership di trasformazione, relative al pilastro della preoccupazione per i fini (Van Wart, 2014).

Molte discipline hanno studiato i principi su cui si basa la leadership etica: la sociologia, il diritto, le teorie del management, l'etica biomedica, il *business ethics*, l'educazione alla leader e il *counseling* psicologico; tutti questi approcci hanno un comune denominatore che è costituito dal fatto che gli studi ruotano attorno agli esseri umani e al loro ruolo, a come essi possano influenzare il loro contesto più immediato o addirittura quello più remoto (Argyropoulou, 2011).

Il contesto educativo, ovvero il luogo nel quale l'essere umano viene formato ed istruito, è stato studiato in modo crescente negli ultimi vent'anni come ambiente nel quale la leadership etica può esprimere completamente la sua natura a favore di una crescita armonica ed autentica degli studenti.

La genesi nel concetto di leadership morale nell'amministrazione dell'istruzione nasce proprio dal fatto che l'educazione delle giovani generazioni è per sua stessa natura un'attività morale (Dewey, 1932) e perché al centro del lavoro dei dirigenti scolastici ci sono i rapporti fra le persone, per loro stessa natura attività morali (Hodkinson, 1978, Starratt 1991, 1996; Zubay and Soltis, 2005):

leadership as a moral action is a struggle to do the right thing according to a sense of values and what it means to be a human being (Sergiovanni, 2005a, p. 113).

1.2 Il dirigente scolastico, leader etico

Negli ultimi due decenni si è verificato un proliferare di riflessioni e dibattiti inerenti i nuovi compiti dei leader educativi nell'epoca cosiddetta "turbolenta" (Shapiro, Gross, 2008; Starratt 1994, 2004; Gross 2014), caratterizzata da incertezze e destabilizzazioni che hanno un impatto su tutti gli aspetti della vita e dei sistemi sociali, compreso quello dell'istruzione. La crisi economica è solo la punta dell'iceberg, nel profondo c'è un deficit di cultura, di valori, di principi e un conseguente processo decisionale fondamentalmente non basato sull'etica (Argyropoulou, 2011); tale situazione critica viene assorbita all'interno delle comunità scolastiche che coagulano in sé le contraddizioni di un'epoca che pare aver perso i punti di riferimento fondamentali, per cui risulta indispensabile integrare in esse nuove funzioni a partire dai vertici (Gross, 2004; Branson and Gross, 2014).

I leader nell'ambito dell'istruzione, indipendentemente dal livello in cui operano o dalle capacità che possiedono, hanno una notevole influenza sul fatto che una società progredisca, ristagni o regredisca nella sua capacità di contribuire alla struttura sociale globale (Blasè 2000). L'essenza del dirigente scolastico viene rintracciata nella sua specificità di individuo chiamato a prendere decisioni tenendo conto della dignità di ogni persona che compone l'ambiente educativo, che legittima il potere degli altri, che ha un senso di solidarietà con tutti gli studenti soprattutto quelli a rischio, che promuove l'uguaglianza in tutti gli aspetti dell'istruzione e che esercita l'amministrazione dell'ente in modo responsabile (Rebore, 2014).

La maggior parte del dibattito sulla leadership etica del dirigente scolastico si è svolta negli Stati Uniti a cavallo del nuovo millennio, svelando come l'attenzione rivolta agli aspetti morali della direzione scolastica sia spesso legata a cambiamenti concomitanti nella società e alla necessità di rispondere alle urgenze formative dei tempi in cambiamento (Manning, 2017).

L'inizio del fascino a lungo termine nel campo della comprensione della leadership scolastica affonda le sue radici in alcuni studi del 1965 che correlano la

leadership professionale esecutiva dei dirigenti scolastici con il benessere del personale, il rendimento professionale degli insegnanti e l'apprendimento degli alunni; le discussioni sul ruolo corretto del dirigente scolastico suddiviso fra guida morale di una comunità e manager gestionale di un'organizzazione educativa sono tuttora attuali (Greenfield, 2004).

Sebbene la leadership etica in campo scolastico sembri essere un'innovazione del primo decennio degli anni Duemila, le sue radici teoriche risalgono alla fine degli anni '80 e negli anni '90 dello scorso secolo, quando alcuni scrittori e ricercatori inserirono l'idea di etica e moralità nel campo della gestione e dell'amministrazione scolastica, considerandola un'area critica di studio (Sola, 1984; Lebacqz, 1985; Hodgkinson, 1991; Starratt 1994; Beck and Murphy, 1994; Grace, 1995; Nash, 1996; Campbell, 1997).

I lavori che poi compaiono a partire dai primi anni del 2000 sono una ricapitolazione più matura di quanto già studiato e discusso nei decenni precedenti, configurandosi anche come estensioni della ricerca proposta (Murphy, 2002; Fullan, 2003; Greenfield, 2004; Langlois and Lapointe, 2007; Sergiovanni 2001a, 2001b, 2005; Rebore 2014; Shapiro e Stefkovich 2001, 2005, 2011; Starratt 2004, 2008, 2012; Strike 2007, 2013; Branson and Gross, 2014).

La pratica che caratterizza il ruolo del dirigente scolastico è stata messa in relazione con l'importanza della leadership morale da molti autori che sottolineano la centralità delle componenti morali che caratterizzano le azioni di un amministratore scolastico (Ciulla, 1995, 2003, 2014; Sergiovanni 1992, 2001b, 2005a, 2005b; Treviño et al. 2003; Fullan, 2003; Greenfield, 2004; Brown et al. 2005, 2006; Gross et al. 2004; Starratt 2004, 2008; Stefkovich and Begley 2007; Hartog, 2015); per questo motivo, in questa seconda fase della letteratura sulla leadership etica, sono comparsi testi destinati allo sviluppo professionale dei dirigenti scolastici, in quanto il mondo in costante mutamento e le nuove esigenze hanno reso imperativo insegnare ai futuri dirigenti scolastici e a quelli già in servizio l'etica e l'apprendimento del ragionamento etico e morale applicato al processo decisionale (Fullan, 2003; Strike, 2005; Duignan 2006; Gross, 2014) perché il comportamento etico è un'educazione che dura tutta la vita

(Messick and Tyler, 2013, p. 135, in Irby et al., 2014). Parallelamente all'incremento dei compiti richiesti al dirigente scolastico è aumentata la discussione in merito alla consapevolezza delle responsabilità etiche e delle sfide morali che vengono richieste a colui che deve dirigere una comunità di formazione ed apprendimento (Beckner, 2004; Strike, 2013; Zubay and Soltis, 2005).

Precedentemente agli studi sulla leadership etica del dirigente scolastico, le riflessioni relative a questo ambito caratterizzante il ruolo si ritrovavano all'interno delle discussioni inerenti le scuole confessionali che dovevano essere rette da capi di istituto che riflettessero le credenze culturali e religiose dell'identità scolastica (Brown, 2011) e il dirigente etico era colui che doveva fungersi da garante dell'esercizio dei valori accettati e promossi dalla società (Beck and Murphy, 1994). In tempi più remoti affiorava un lavoro che suggeriva che il ruolo principale dell'amministratore era quello di creare un sistema dove tutte le parti cooperassero ad un fine ultimo e tale leader dell'organizzazione doveva essere caratterizzato da un alto profilo morale per poter compiere questa unione di intenti (Barnard, 1938); questa posizione verrà successivamente ripresa, soprattutto da Sergiovanni che sottolineerà il fondamentale compito della costruzione di comunità morale (Sergiovanni, 2000, 2002). Alla fine degli anni '70 compare per la prima volta la definizione di agenzia morale in relazione alla pratica del capo di istituto individuato come *moral agent* (Cherkowski et al., 2015): quando un dirigente scolastico affronta un processo decisionale adottando un punto di vista morale, egli basa le sue decisioni su dei principi e non su un'idea del momento.

I principi sono rivolti a tutti gli esseri umani e non solamente ad una parte di essi, quindi sono imparziali; egli ha l'obbligo di basare la sua decisione sulle informazioni più complete possibili e deve possedere in modo prescrittivo l'obbligo morale di scegliere in modo coscienzioso, non può esimersi (Schrag 1979, in Greenfield, 2004, p. 178). Tale definizione è giunta fino ai giorni nostri attraversando il pensiero e le opere di molti studiosi della leadership etica del dirigente che hanno accolto la concettualizzazione del dirigente scolastico come agente morale in virtù della sua capacità di influenzare i membri del gruppo e di poter dirigere l'orientamento di

una comunità verso il bene (Begley and Johansson, 2003; Campbell, 2003; Fullan, 2003; Beckner, 2004; Sergiovanni 1992, 2001a, 2001b, 2005b; Wagner and Simpson, 2009).

Questi studi sono stati anticipati da altre ricerche che sottolineano l'alto compito morale degli insegnanti (Tom, 1984), i quali possono essere aiutati dai dirigenti a diventare responsabili della loro pratica didattica (Sergiovanni and Starratt, 2002). Il legame tra la leadership etica dei dirigenti e quella degli insegnanti, come vedremo successivamente, è centrale affinché il sistema raggiunga il suo scopo in modo efficace e coerente; solo se entrambi i protagonisti sapranno lavorare insieme ed esprimere a parole e coi fatti le loro virtù etiche, allora si potrà creare una vera scuola etica (Manning, 2017, p. 74) nella quale gli stessi studenti potranno imparare a vivere in modo etico. In retrospettiva altri approcci teorici hanno portato ad una prospettiva umanistica allo studio della leadership educativa, sostenendo che il lavoro dell'amministrazione educativa debba essere concettualizzato come pratica critica e morale (Foster, 1986, in Greenfield, 2004). Alla fine dello scorso secolo è stato condotto uno studio sulle scuole più affidabili, ricerca finalizzata ad esplorare i valori che in esse vengono esercitati; questi sono stati suddivisi in valori personali e valori professionali, i primi ritenuti eticamente auspicabili e i secondi giudicati fondamentali affinché la comunità di apprendimento diventi affidabile (Leithwood, 1999).

Nel 2005 due autori, Lyse Langlois e Paul T. Begley, hanno tracciato una mappa della teoria e della ricerca esistenti sul tema dei valori e dell'etica della leadership scolastica.

Analysis Levels	Theory	Qual/quan/ descriptive research	Practice and epistemology social relevance
<i>Micro-ethical</i> (individual)	Starratt (1994) Hodgkinson (1978) Maxcy, (2001) Langlois (2004) Begley (1996) Richmon (2004)	Langlois (2004) Begley (1988) Gross and Shapiro (2004) Coombs (2004) Roche (1999) Richmon (2004)	Langlois (2004) Begley and Johansson (1998) A. Walker (2003) Sergiovanni (1992) Barth (1990)
<i>Meso-ethical</i> organization)	Beck (1999) Foster (1999) Willower (1999) Richmon (2004) Nash (1996) Noddings (1984) Beckner (2004)	Leonard (1999) Zaretsky (2004) Sun (2004) Griggs (2004) Grogan and Smith (1999) Stefkovich and Shapiro (2003)	Beck and Murphy (1994) Soltis and Zubay (2005)

<i>Macro-ethical</i> government)	Evers and Lakomski (1991) Strike, Haller and Soltis (1988) Frankena (1973)	Johansson (2003) Norberg (2004) Walker and Shakotko (1999)	Johansson and Bredeson (1995)
<i>Mega-ethical</i>	Walker and Dimmock (1999)	Walker and Dimmock (1999) Wang (2002) Lapointe Godin and Langlois (2005)	Walker and Dimmock questions) (1999)

Imm. 1.1 Mappatura della letteratura e delle ricerche sulla leadership etica (Langlois and Begley, 2005, in Stefkovich and Begley, 2007).

Tale mappatura va a costruire un modello che è essenzialmente una matrice a due facce: da una parte vi sono i tre livelli di base per la letteratura (la teoria epistemologica, la ricerca descrittiva qualitativa e quantitativa, la rilevanza sociale) e dall'altro lato vengono delineati i quattro livelli di analisi che si riflettono nella letteratura, che vanno dal livello micro-etico fino al livello mega etico (dall'individuo, al gruppo, alla società, alla cultura). Questo schema è stato costruito stabilendo alcuni parametri: considerando al centro dell'inchiesta la leadership educativa, intendendo il leader come soggetto morale e avendo come scopo l'esplorazione delle tensioni, delle contraddizioni e della complessità della leadership (Langlois e Begley, 2005, in Stefkovich e Begley, 2007). Pur non essendo una mappatura completa di tutto il lavoro scientifico su questo argomento che è tuttora in fieri, tale quadro pone ordine alla pletera delle ricerche esistenti e rivela che gli studi attuali dei principali autori sono dei focolai di ricerca ancora parzialmente interconnessi e spaziano fra più settori e più livelli, nonostante emergano alcuni modelli riconoscibili e concetti chiave che verranno trattati più nel dettaglio.

L'approccio allo studio della leadership etica si è verificato essenzialmente nel sistema educativo statunitense, poi altri studi sono stati condotti anche in ambito canadese australiano ed anglosassone, rifacendosi al primo modello.

Essendo ancora in fase iniziale, le formulazioni teoriche nel settore della leadership etica del dirigente scolastico non conoscono ancora una categorizzazione codificata (Northouse, 2019), ma i principali risultati della comparazione dei diversi pensieri finora elaborati compongono un quadro tanto coerente nelle sue basi quanto variegato

nelle sue determinazioni relative alla tipologia delle problematiche di cui si occupa la leadership scolastica etica.

I diversi studi concordano sul fatto che le caratteristiche delle scuole attuali richiedono un modello di leadership innovativo, che può essere identificato nella leadership etica, *the moral compass* (Marshall, 1992) che è la chiave per cambiare e riformare non solo le scuole, ma il sistema in generale. Tale costrutto si basa su un insieme di concetti e di valori etici condivisi dalla comunità, i quali vengono poi trasformati in comportamenti morali. Ciò si differenzia nelle varie comunità, pertanto un'analisi più approfondita delle differenze che sussistono fra i vari ambienti di apprendimento delle varie culture potrebbe essere uno sviluppo ulteriore del pensiero sulla leadership etica (Argyropoulou, 2011). Al dirigente scolastico quale leader etico spetta il compito di guidare e curare con spirito di servizio la comunità attraverso la sua trasformazione in una comunità morale al fine di poter rispondere in modo efficace alle sfide poste dal mondo moderno (Ehrich et al. 2014; Branson and Gross, 2014).

L'etica della cura, come vedremo, è stata trattata ampiamente sia in ambito internazionale (Shapiro and Stefkovich 2001, 2005, 2011; Noddings 2003; Ricoeur 2007) sia nazionale (Mortari 2006, 2013a, 2013b, 2015, 2019; Mortari e Saiani 2013) e, relativamente alla diffusione della leadership etica del dirigente scolastico, essa è fondamentale in quanto “la cura può fondare una comunità” (Mortari, 2017, p. 11)

Il dibattito tra gli studiosi si sta via via concentrando intorno ad associazioni che contribuiscono a unificare i vari tipi di approccio etico alla leadership, come l'UCEA, *l'University Council for Educational Administration*, che riunisce la *Nipissing University* canadese, *l'Australian Catholic University*, *l'Umea University* svedese e *l'Hong Kong Institute for Education*, che ha come scopo di comparare i diversi sistemi educativi e stabilire dei partenariati per il miglioramento degli stessi.

Questo consiglio universitario è un consorzio impegnato a promuovere la preparazione e la pratica di leader educativi a beneficio delle scuole e degli studenti. La sua missione è quella di promuovere, sponsorizzare e diffondere la ricerca sui problemi essenziali della scuola e della pratica della leadership scolastica, di migliorare la preparazione e lo sviluppo professionale dei dirigenti scolastici e dei docenti ed

influenzare positivamente la politica educativa locale, statale e nazionale. Il corpus di conoscenze viene da una saggezza collettiva, unite a competenze e ricerche che si svolgono a livello internazionale da quasi settant'anni. Il dibattito è attuale e coinvolge molti centri universitari e scolastici che mirano a risvegliare l'attenzione e ad offrire dati e riflessioni ai decisori politici, come il movimento del *New Deel* che verrà trattato successivamente nello specifico, per implementare la consapevolezza ed esercitare in modo coscienzioso il delicato compito di formare le future generazioni *face into the wind* (Irby et al., 2014, p. 3).

1.2.1 Le sue caratteristiche: valori e virtù

I leader prendono ogni giorno decisioni che hanno un impatto sulla vita degli altri per questo l'atto della leadership è una questione morale che deve essere sostenuta da alti ideali e volta al raggiungimento del miglioramento dell'istituzione condotta. La leadership etica implica un processo decisionale intenzionale guidato da profonde convinzioni e da un quadro etico da cui il leader sviluppa la visione e modella il processo di cambiamento che vuole apportare nella sua comunità (Vogel, 2012).

La leadership etica consta di due importanti fattori: la dimensione etica della persona e la dimensione etica del leader. La prima riguarda il possesso di caratteristiche personali come l'onestà, l'integrità e l'affidabilità, mentre la seconda indica la tendenza del leader a cercare di influenzare positivamente la condotta etica dei *followers* (Brown et al., 2005). I leader diventano modelli di ruolo attraenti e credibili quando dimostrano integrità e stabiliscono elevati standard etici per se stessi e per gli altri. Questo processo di esperienza vicaria, che si accosta alla esperienza diretta, pare particolarmente importante quando l'obiettivo comportamentale è la condotta etica delle organizzazioni: i leader sono una fonte importante in virtù del ruolo che viene loro assegnato e del potere che detengono di influenzare il comportamento altrui (Brown et al., 2005). Per definizione i leader etici sono altruisticamente motivati, premurosi e

preoccupati non solo per i membri della loro associazione ma anche per tutta la società (Treviño ed al., 2003).

Le due dimensioni etiche relative al ruolo e alla natura dell'essere individuale del capo di una istituzione si interconnettono e si coadiuvano nel raggiungimento dello scopo che è il bene dell'istituzione diretta (Ricoeur, 2007): la dimensione etica della persona motiva i leader ad agire in modo che essi riflettano una predisposizione a rispondere ai bisogni e agli interessi degli altri, mentre la dimensione etica del leader incoraggia il comportamento normativo e diminuisce la probabilità che i dipendenti si impegnino in comportamenti non etici. Per fare questo, i leader utilizzano la comunicazione sull'etica e la punizione dei comportamenti non etici; nella loro natura di persone etiche, i leader possiedono le caratteristiche di equità e di cura per i loro dipendenti, stabiliscono, rispettano, comunicano e rafforzano degli stati etici (Brown and al. 2005).

La comprensione dei tratti di personalità associati alla leadership etica è importante perché costituisce il potenziale di influenza del comportamento dei dipendenti e dell'organizzazione.

Una base sostanziale è stata posta da una serie di studi che hanno collegato i tratti e gli attributi della personalità al comportamento etico del leader (Treviño ed al., 2003; Kalshoven et al. 2010); innanzitutto tali tratti non si concentrano solo su alcune dimensioni etiche che possono essere tipiche anche di altri stili di leadership, ma costituiscono una caratterizzazione della leadership etica come stile separato.

I tratti distintivi sono stati individuati dopo una serie di comparazioni, sondaggi ed interviste da alcuni studiosi che hanno messo al vaglio la teoria dominante dei cinque fattori della personalità che caratterizzano la leadership etica (Kahshoven et al., 2010; Ozbag, 2016). Il modello a cinque fattori, proposto nel 1961 e denominato *Big Five*, concettualizza la personalità come un insieme di tratti organizzati in cinque dimensioni: gradevolezza, apertura, estroversione, coscienza e nevroticismo.

La gradevolezza mira a descrivere qualcuno che è altruista, fiducioso, gentile e cooperativo, l'apertura individua una personalità fantasiosa, curiosa, artistica e perspicace, l'estroversione è caratteristica di un individuo attivo, assertivo, energico ed

estroverso, la coscienza riflette l'affidabilità, la responsabilità, il rispetto e la determinazione mentre, per contro, il nevroticismo va a delineare i tratti ansiosi, stressati, ostili ed impulsivi (Tupes and Christal, 1992). Tale modello è stato sottoposto ad indagini meta-analitiche che hanno rivelato che, mentre il nevroticismo e la gradevolezza sono stati trovati debolmente correlati alla leadership, la coscienza e l'estroversione sono i tratti più distintivi, mentre l'apertura all'esperienza e l'estroversione non sono parte diretta della leadership etica, in quanto tali caratteristiche possono sussistere indipendentemente da considerazioni etiche essendo molto più legate al carisma del singolo leader (Brown and Treviño, 2006). Il nevroticismo non è percepito come caratteristica di un leader etico perché riflette ansia, preoccupazione, rabbia, agire incontrollato ed insicurezza (Ozbag, 2016). Una tale personalità non risulta essere un modello di ruolo efficace, mentre l'estroversione, che si esplica in atteggiamenti cordiali, assertivi, loquacità e benevolenza, genera fiducia ed entusiasmo fra i membri dell'associazione perché il leader dimostra di possedere una visione ottimistica (Antes et al., 2007, Hogan et al., 1994). Questi leader risultano essere sia creativi ed aperti alla sperimentazione, ma anche introspettivi e perspicaci (Bono and Judge, 2004). Sono dei buoni ascoltatori e facilmente avvicinano i membri perché possono proporre un clima privo di timori, ma ricco di benevolenza. La caratteristica della gradevolezza, che crea accordo tramite atteggiamenti cooperativi e cordiali, è direttamente collegata alla creazione del clima di giustizia (Mayer et al., 2007), mentre la coscienza riflette l'alto grado di obbligo morale ed indica un leader autodisciplinato e ben organizzato (Costa and McCrae, 1992).

Accanto ad onestà, integrità ed affidabilità, le prime caratteristiche che riflettono la teorizzazione del concetto di leadership etica (Brown et al. 2005), ulteriori studi hanno aggiunto altri tre comportamenti: l'equità, la condivisione del potere e il chiarimento dei ruoli (De Hoogh and Den Hartog, 2008). La coscienza e il comportamento gradevole e benevolo, nonché l'apertura all'esperienza e l'estroversione sono state aggiunte successivamente (Kalshoven et al., 2010).

In ambito educativo le caratteristiche del dirigente scolastico etico sono state approfondite da molti studiosi che hanno sottolineato la necessità che lo stesso

presenti delle doti morali notevoli a sostegno dell'alto compito che egli è chiamato a compiere (Sergiovanni, 1992, 1999; Shapiro and Stefkovich 2001; Starratt 2004, 2012; Rhode, 2006; Strike 2007; Rebore 2014; Gross, 2014).

Sergiovanni non parla di tratti di personalità, ma di vere e proprie virtù (Sergiovanni, 2005a) quali caratteristiche distintive un dirigente scolastico etico capace di operare scelte coerenti con i suoi valori: “la virtù è uno stato abituale che produce scelte, e la scelta è un desiderio deliberato” (Aristotele, VI, 1139^o, 23-24). Secondo Sergiovanni le virtù fondamentali che ispirano la guida educativa etica sono: *hope*, la speranza attiva nella possibilità di creazione di un futuro ideale e il concreto impegno nel realizzare questo compito, *trust*, la fiducia reciproca fra le varie componenti della comunità, *piety*, il rispetto e la lealtà tra le persone che fanno parte del medesimo gruppo, *civility* che permette la costruzione della comunità di apprendimento perché lega insieme le persone per mezzo dei propri principi. La speranza è rilevante perché nasconde *in nuce* la possibilità di un miglioramento, in quanto permette alla mente di immaginare azioni possibili; questa virtù nell'attuale mondo scolastico viene offesa e soffocata da una teoria esclusivamente manageriale che considera la realtà dei risultati più immediatamente visibili (Gross and Shapiro, 2014). Tale virtù deve essere posseduta e vissuta in prima persona dal dirigente scolastico al quale viene richiesto di essere un leader predittivo e disposto a condurre la sua istituzione verso un processo migliorativo; per poter realizzare un cambiamento, la speranza deve essere sostenuta dalla fede negli ideali ovvero i principi autentici che indicano quale è la strada valoriale da scegliere per poter giungere alla meta. La leadership può elevarsi ad azione morale quando essa riesce a costruire una *community of hope* (Sergiovanni, 2005, p. 115). Quando la speranza verso un cambiamento possibile, e non solo un illusorio desiderio, si unisce a forti credenze comuni, si crea la base della fiducia relazionale che riconosce i ruoli interdipendenti ed impone impegni reciproci, che vengono soddisfatti dai membri della comunità consapevoli che i singoli individui non hanno né il potere né la capacità di far funzionare l'intero sistema, bensì sinergicamente possono contribuire a costruire un futuro perseguibile.

Se il concetto cardine sul quale ruota la costruzione della comunità è il senso di responsabilità che i singoli membri avvertono nei confronti del proprio operato, il dirigente scolastico è il primo protagonista che deve dimostrare di possedere in forma molto alta il senso di responsabilità (Starratt, 2008). Tale valore va a declinarsi in forme diverse: egli deve essere responsabile in quanto essere umano, quindi la sua eticità individuale funge da base sulla quale costruire una leadership etica (Brown et al. 2006); egli esercita la sua responsabilità come un cittadino e un servitore pubblico e, essendo impegnato nel servizio a favore della propria comunità scolastica, egli manifesta responsabilità come educatore dotato di un'etica intrinseca alla sua attività (Sergiovanni and Starratt, 2002).

1.2.2 La sua condotta: costruzione e cura di comunità morali

Entrando maggiormente nel dettaglio del ruolo, il dirigente scolastico deve manifestare responsabilità in qualità di amministratore educativo ovvero deve saper gestire i processi in modo eticamente non neutrale (Starratt, 2005, p. 128) e, come leader educativo, gli è richiesta la capacità di costruire e coltivare delle scuole etiche trasformandole in organizzazioni nelle quali i valori caratterizzanti la comunità vengano vissuti intensamente da tutti i componenti (Starratt, 1994, 2004). Tutta la comunità scolastica attualmente è chiamata a rispondere a molteplici richieste che impongono di riflettere sui valori per i quali valga la pena lottare. *What's worth fighting for?* è la domanda a cui la comunità deve rispondere in modo corale, guidata da una direzione scolastica che abbia come imperativo morale, e non solo come impegno professionale, coinvolgere tutti nel processo di trasformazione (Fullan, 1997). Sfide nuove riflettono le turbolenze sociali dei nostri tempi e impongono dilemmi che richiedono un modo speciale di gestire e di prendere decisioni (Shapiro and Stefkovich, 2005; Shapiro and Gross, 2008, 2013). I cambiamenti stessi della società impongono alla scuola di allinearsi in modo da poter rispondere al suo scopo formativo in maniera non anacronistica; le scuole di cui ha bisogno la società devono avere delle forti visioni

e dei leader caratterizzati da umiltà e spessore morale molto alto (Fullan, 2003). I leader educativi devono andare oltre la mera efficienza tecnica nell'erogazione e nel miglioramento delle performance dell'apprendimento degli studenti che curano per diventare leader etici, capaci di rispondere alle nuove esigenze educative presentate alla scuola, perchè il processo di apprendimento è un'attività profondamente morale che coinvolge l'intera comunità scolastica nelle sue varie componenti (Starratt, 2004). Per giungere al miglioramento della scuola, la leadership deve avere una base di autorità morale (Sergiovanni, 1992, p. xiv) che si fonda quando il capo d'istituto dirige con *hand, heart, head*: il cuore, costituito dalle credenze e dai valori che formano il mondo interiore della persona, si deve legare con le teorie che compongono il panorama mentale e la riflessione per poter guidare la mano, cioè le azioni e le decisioni. I comportamenti del leader vanno ad influire di nuovo sulle credenze guidate dall'aspetto cognitivo e sui valori che guidano la persona (Sergiovanni, 1992, p.7-8). Tali valori, poi, vengono condivisi all'interno di una comunità e determinano la cultura di una scuola, che diventa una scuola virtuosa. Secondo Strike la leadership etica è l'arte di creare buone comunità scolastiche (Strike, 2007, p. 3), comunità di pensiero legate e vincolate da una ideologia condivisa (Sergiovanni, 2000). Il dirigente scolastico per riuscire a costruire nelle scuole comunità di significati deve essere in grado di elevare la sua figura a quella di un *servant leader*: servire la propria comunità significa dimenticare la dimensione del potere e dedicarsi all'esercizio di virtù quali l'umiltà, l'autenticità, l'accettazione dell'altro (van Dierendonck, 2011).

Sergiovanni ritiene che sia necessario comprendere il bisogno di comunità che le scuole avvertono (Sergiovanni, 2000, p. 45) perché il legame fra i membri è fondamentale affinché le istituzioni scolastiche raggiungano i loro scopi. Il senso di appartenenza, la condivisione con gli altri delle idee e dei valori, che poi conducono ad agire verso scopi comuni, creano la comunità nella quale il nodo cruciale è posto sulle relazioni. Il dirigente scolastico è chiamato a curare le relazioni all'interno della propria scuola, a creare quei legami che motivano i componenti ad adoperarsi verso gli scopi che sono stati scelti in maniera condivisa. Egli è il *care giver* della comunità che, con il suo esempio, insegna alla comunità il coinvolgimento reciproco totale: la comunità

apprende insieme a diventare tale (Sergiovanni, 2000, p. xvi). Riprendendo Tönnies, Sergiovanni sostiene che la scuola deve configurarsi come una comunità per affinità, di luogo e di pensiero, una *Gemeinschaft*, nella quale ci sono valori e impegni condivisi, dove le relazioni sono significative e intense dove i membri sono capaci di sacrificare i propri interessi per il bene della comunità (Sergiovanni, 2001, pp. 88-91). La scuola può darsi uno scopo condiviso e sancire le regole per il suo perseguimento; le regole sono il corrispettivo morale dei principi etici che sono alla base della comunità e che hanno ispirato l'identificazione di tali regole. In questo senso la visione valoriale precede e fonda le scelte operative e viene riconfermato il primato dell'etica sulla morale (Ricoeur, 2007).

Al dirigente spetta anche la guida verso la definizione della cultura della scuola; precisare la tipologia di cultura che si desidera sostenere è fondamentale in quanto essa creerà anche il clima nel quale le persone si relazioneranno (Gruenert and Whitaker, 2014).

In questo ambiente, infuso di valori che uniscono le persone e le motivano, si svolge l'attività di apprendimento inteso come attività morale ed intellettuale. Tale modalità di apprendimento è volta al raggiungimento dell'autentico sviluppo umano; i leader educativi etici dovrebbero guidare la comunità ad un apprendimento che permetta agli studenti di incontrare i significati in cui essi vivono e di ritrovarsi in essi. Ciò significa trovare, possedere ed impegnare il loro vero ed autentico sé (Starratt, 2007).

La leadership scolastica conosce degli ostacoli interni e imposti dal sistema. Le barriere autoimposte risultano essere le limitazioni in merito alla percezione del sistema, l'autoreferenzialità, la perdita del riferimento morale, l'incapacità di farsi carico del proprio apprendimento e una mancanza di responsabilità (Starratt, 2004).

Le barriere imposte dal sistema sono il sovraccarico e le ambiguità di ruolo, gli investimenti limitati nello sviluppo della leadership, la trascuratezza nella preparazione adeguata dei futuri dirigenti, l'assenza di una strategia di modifica del sistema, l'alternarsi di centralizzazione e decentralizzazione dei processi, ma soprattutto una

definizione limitata del ruolo dirigenziale che impedisce la realizzazione dell'imperativo morale del cambiamento (Fullan, 2003).

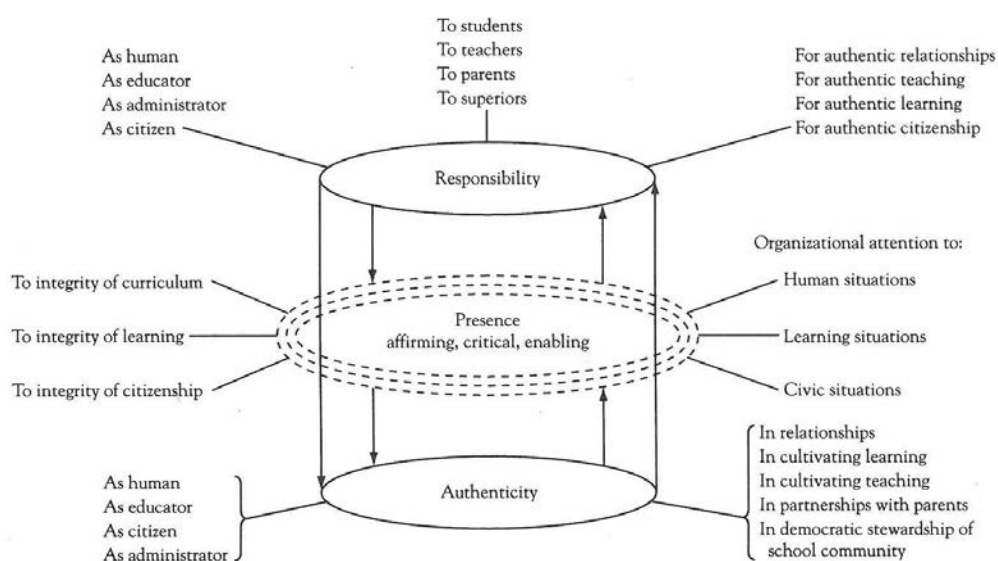
Il cambiamento auspicato necessita di una nuova figura professionale maggiormente definita che possa traghettare il cambiamento attraverso tutti i vari livelli del sistema: dal livello individuale, a quello scolastico, a quello regionale, all'intera società. Strike sostiene che una scuola debba radicarsi come comunità tramite un progetto educativo condiviso ovvero una visione costitutiva sulla natura della formazione che vada oltre l'aspetto scolastico. Ciò è importante per garantire il bene della comunità che si fonda sulla fiducia, sulla cooperazione, sull'appartenenza e sull'identificazione reciproca (Strike in Begley and Johansson, 2003).

Il dirigente deve fare la differenza positiva nelle vite dei singoli studenti e insegnanti, accendendo in loro una risposta consapevole in merito alla domanda su quale sia il proprio ruolo che arricchisce la scuola nel suo insieme e la eleva a entità morale (Sergiovanni, 2005). Lo scopo morale diventa più evidente quando esso abbraccia l'intera scuola nello stabilire aspettative elevate per tutti gli studenti, nella condivisione della leadership e nell'impegno nell'incoraggiare la collaborazione fra tutti i docenti e il personale, nel coinvolgimento delle famiglie, nell'utilizzare i dati di valutazione per supportare il successo degli studenti, nell'attenzione verso l'educazione speciale (Fullan, 2003).

Starratt sostiene che il lavoro di un dirigente scolastico è intellettuale e morale allo stesso tempo, ciò significa che le sue decisioni dovrebbero essere intellettuali e morali di conseguenza; la leadership educativa richiede un impegno morale basato su tre virtù essenziali: responsabilità proattiva, atta non solo ad arginare le problematiche ma a prevenirle, autenticità personale e professionale, necessariamente relazionale e dialogica, e una presenza affermativa e motivante nei confronti di tutti i soggetti coinvolti nel processo di insegnamento e apprendimento (Starratt, 2004).

La virtù della presenza è idonea a garantire l'integrità e si esprime come un'attenzione organizzativa verso gli aspetti umani, l'apprendimento e la cittadinanza (Starratt, 2004).

La responsabilità e l'autenticità vengono considerate in relazione alla propria natura di essere umani, di educatori e di cittadini. Inoltre, la responsabilità viene esercitata nei confronti di tutti: studenti, docenti, staff, amministratori locali e società più allargata e si esprime come sviluppo di rapporti autentici nella relazionalità dell'intera comunità scolastica per la quale si contribuisce a creare e conservare un ambiente organizzativo sano, dove poter esercitare le virtù civiche.



Imm. 1.2 Le dinamiche tra le virtù fondamentali di un leader educativo (Starratt, 2004, p. 110)

Il pensiero di Fullan suggerisce delle modalità per giungere alla realizzazione di comunità autentiche allargate sia a livello individuale che sistemico: riconcettualizzare il ruolo della leadership scolastica, riconoscere e lavorare per un continuum dello sviluppo, ottenere la giusta dimensione della scuola, investire nei dirigenti come formatori di futuri dirigenti, migliorare la professione di insegnante, migliorare la capacità delle infrastrutture (Fullan, 2003).

E l'esortazione che consegna nelle mani degli attuali dirigenti scolastici mira ad immettere forza al sistema, ad incoraggiare un impegno che ridefinisce il

senso dell'educare, un *moral purpose* di nuovi dirigenti che abbiano coraggio e capacità di costruire nuove culture basate su relazioni di fiducia; ciò costituisce una grande sfida che porta la scuola ad uscire dalle proprie mura e a fare la differenza anche nella società:

To the renaissance of school leadership: the time let's get it right!

1.3 Dalla leadership etica al processo decisionale

Risolvere problematiche sembra essere un fatto quotidiano per i leader di tutti i tipi di organizzazioni (Cranston et al. 2004), soprattutto in ambito scolastico le decisioni sono molto delicate perché riguardano il processo formativo ed educativo degli studenti, quindi i dirigenti scolastici hanno maggiore responsabilità rispetto ad altre tipologie di leader (Kocabas and Karaköse, 2009).

Una delle principali caratteristiche esperienziali della leadership scolastica si racchiude nel concetto di dilemma, come è stato evidenziato da svariati studi condotti in alcuni sistemi scolastici fin dalla fine degli anni '90 (Cuban, 1992; MacBeath 1998; Day et al, 2000; Murphy 1999).

I dilemmi vengono identificati come conflitti continui che i dirigenti scolastici affrontano nell'esercizio della propria professione quotidiana (Day et al, 2000), tanto da essere definiti come il cuore pulsante della professione *really the bread and the butter of what school leaders do* (Cranston, Ehrich, Kimber 2006). Una caratteristica precipua della particolare tipologia di dirigenza che è quella scolastica vede il leader, infatti, esplicitare il suo ruolo nel *dealing with dilemmas* (Murphy, 2013) ovvero individuare, studiare e cercare soluzioni a dilemmi morali che interessano più aspetti della vita e della comunità scolastiche.

Negli studi sul processo decisionale a carico dei dirigenti scolastici vengono definite esperienze dilemmatiche non solo le situazioni nelle quali la soluzione deve essere scelta fra due alternative che portano ad esiti non soddisfacenti, ma anche dei problemi apparentemente incapaci di giungere a una soluzione efficace (New Penguin English Dictionary, 200, in Murphy, 2013). Il significato più informale del termine dilemma identificato con “situazione o problema difficile”, sebbene non venga accolto dai tradizionalisti, viene registrato già dalla prima parte del XXVII° secolo (Lexico-Oxford 2019) e, dagli studi condotti sulle esperienze dei dirigenti scolastici, si evince l'assegnazione al termine dilemma anche del significato di problematica che pare essere

incapace di ottenere una soluzione soddisfacente in termini di equità ed efficienza del sistema educativo (Kariya, 2011 in Murphy 2013).

Parallelamente agli studi sulla leadership etica scolastica si sono svolte delle ricerche atte a scoprire la natura e la portata dei dilemmi morali dei dirigenti.

Alla fine degli anni '90 Duignan e Collins hanno condotto in Australia uno studio triennale sui dilemmi nell'ambito del SOLR Project (*Serving Organization Leadership Research*). Tale ricerca era diretta a scoprire le tensioni della leadership contemporanea ed è stata svolta tramite un dialogo web interattivo, questionari e interviste dirette a cui hanno partecipato centinaia di dirigenti australiani. Lo scopo era di conoscere quali erano le sfide affrontate e quali i valori di fondo usati per risolvere tali dilemmi. La mole di dati che gli studiosi hanno raccolto è andata a comporre un quadro complessivo delle varie tipologie di tensioni che interessano il leader. Sono state evidenziate alcune coppie di elementi tra loro contrapposti che costituiscono la cornice dilemmatica di scelta: il bene della comunità contro i diritti individuali, l'efficienza contro lo spirito di servizio, la compassione nel comprendere le necessità individuali o la difesa del rigido ruolo, il mantenimento dello status quo o l'introduzione di innovazioni, lo sviluppo nel breve o lungo termine, la coerenza in termini di valori stabiliti contro la pratica giornaliera (Duignan and Collins, in Bennett, Crawford et al., 2003).

Negli anni successivi altri studi hanno confermato gli esiti di questa prima ricerca pionieristica; negli USA sono state svolte simili ricerche, che hanno utilizzato varie metodologie quali interviste strutturate, semistrutturate e questionari (Ehrich, 2000; Preston e Samford, 2002; Cranston, Ehrich, Kimber, 2003; Shapiro and Stepkovich, 2011; Gardiner and Tenuto, 2015), dalle quali è emerso che i maggiori ambiti che rivelano situazioni dilemmatiche sono il senso di responsabilità personale e professionale, le libertà civili e la necessità di garantire la sicurezza, gli standard comunitari e i diritti individuali, gli scontri tra culture, il rapporto tra religione e cultura, l'uguaglianza e l'equità.

Il significato attribuito a questi esiti è riconducibile alla necessità di una formazione diversa dei futuri dirigenti che possano prepararsi a fare scelte complesse

in situazioni di tensione corroborati da un approccio formativo interdisciplinare che consideri l'aspetto olistico dell'intelligenza. Gli studiosi ritengono che, nella società attuale di questi tempi turbolenti, i leader si devono considerare soprattutto buoni esseri umani ovvero capaci di usare le *life skills* relazionali che vanno nutrite con una adeguata formazione perché non si tratta di compiere azioni rilevanti, ma di essere persone di alto spessore (Duignan and Collins, in Bennett, Crawford et al., 2003, pp. 281-294).

Per rispondere a questa esigenza formativa, a partire dai primi anni del nuovo millennio, sono stati prodotti dei testi per dirigenti che presentano situazioni di caso denominate “vignette” nei quali vengono illustrati dei casi problematici la cui risoluzione può essere rintracciata solo in due direzioni tra di loro contrapposte (Murphy 2013, Shapiro and Stepkovich, 2003; Gross, 2004; Shapiro and Hassinger, 2007). In uno di questi testi viene presentato un metodo chiamato *The Dilemma Toolkit* che presenta una strategia applicabile ad ogni situazione, semplice e facile da seguire per poter risolvere i dilemmi morali non tralasciando alcun particolare (Murphy, 2013). Il processo decisionale denominato COPE è una strategia atta ad aiutare i dirigenti scolastici ad affrontare i dilemmi secondo le tre prospettive di analisi della situazione: psicologica, politica, etica.

Tale strumento, giunto alla sua seconda edizione, mira a soddisfare i seguenti criteri professionali:

- è completo e generalizzabile, quindi utilizzabile in tutte le situazioni;
- è breve e facile da seguire;
- è sorretto in modo robusto dal punto di vista intellettuale in quanto rappresenta in modo completo la complessa realtà della situazione dilemmatica;
- è educativo perché svolge il suo ruolo nell'aiutare tutte le persone coinvolte a conoscere di più sulla vita della comunità di cui fanno parte.

COPE è l'acronimo che individua le parti consecutive da seguire nell'affrontare il processo decisionale:

- *Clarify*: questa prima fase mira a chiarire la reale natura del dilemma per conoscere la problematica in tutte le sue sfaccettature;
- *Options*: secondariamente si passa all'individuazione delle scelte ovvero delle vie da poter seguire considerando i vantaggi e i rischi di ognuna;
- *Plan and Act*: in questa fase è necessario individuare i soggetti coinvolti, le loro azioni, l'origine di esse, lo scopo e le modalità di attuazione;
- *Evaluate*: l'ultima fase ruota attorno a tutto l'intero processo, in una valutazione costante che tiene in considerazione lo sviluppo dell'evoluzione e contempla anche un eventuale cambio decisionale nel momento in cui la valutazione dovesse renderlo evidente (Murphy, 2013, p. 130).

Recentemente l'attenzione degli studiosi si è rivolta anche alla relazione fra il ruolo del dirigente e la reale natura delle istituzioni scolastiche, facendo emergere un disallineamento tra la teoria e la pratica.

Uno studio condotto in Australia nel 2018 (Leppard, 2018) ha analizzato le modalità con le quali i presidi rispondono ai dilemmi morali, giungendo a rilevare in che modo il travisamento e l'incomprensione sulla natura della scuola come sistema abbiano conseguenze significative per la pratica effettiva della direzione scolastica, soprattutto per quanto riguarda la capacità dei dirigenti di rispondere alle situazioni dilemmatiche. La natura delle scuole, definite sistemi aperti e complicati, è stata messa in discussione dalle modalità con cui i dirigenti comprendono e rispondono ai dilemmi, andando così ad abbozzare una caratterizzazione delle istituzioni scolastiche come sistemi sociali adattivi complessi.

Lo scollamento fra il modello mentale della scuola e la leadership compatibile o incompatibile con tale modello sistematico porta a ripensare la natura delle scuole finora descritta dalla letteratura sulla leadership scolastica. Come già sottolinea Duignan, è necessario riconoscere che le scuole sono *living, complex, dynamic, mostly non-linear organizations* (Duignan, 2012, p. 20). Distinguere fra un sistema complicato ed un sistema complesso sembra essere la chiave per comprendere sotto un'altra prospettiva

la natura dei problemi e, di conseguenza, le modalità per affrontarli e risolverli. Se il sistema viene considerato complicato, i problemi che in esso si presentano consentono soluzioni permanenti in quanto la struttura del sistema può essere scomposta in parti analizzate separatamente e, tali parti, una volta ricomposte nell'insieme, non fanno perdere il significato complessivo. In tale sistema il leader ricopre una posizione formale di autorità ed opera attraverso strutture, codici e regole dichiarate. Le soluzioni dei problemi si basano su catene di comando e modelli logici e sono responsabilità del leader che può disporre dell'aiuto degli altri attraverso processi consultivi controllati. Un sistema complesso, invece, ritiene che i confini siano fluidi e flessibili, che lo squilibrio sia normale e la crescita imprevedibile (Leppard, 2018, p. 4-5). Tali complessi sistemi non sono mai completamente afferrabili da nessun modello e il cambiamento avviene dall'interno come risultato dell'interdipendenza delle persone. In tale sistema l'adattamento è una caratteristica fondamentale. I problemi possiedono una natura definita da molteplici cause interagenti che non possono essere distinte individualmente e devono essere affrontate come sistemi interi e non più come parti discrete. La leadership come autorità in questo caso è anche informale e richiede un impegno di tutte le persone coinvolte; diffondere la leadership è infatti indispensabile per far sì che il sistema giunga al suo scopo (Sergiovanni, 1992; Strike, 2012). Le soluzioni sono intricate e non guidate da relazioni lineari, attraverso l'intelligenza collettiva e la responsabilità condivisa delle persone del sistema a tutti i livelli le soluzioni possono essere rintracciate e ai leader spetta la gestione dei gradi di incertezza nel processo decisionale. Tutti i partecipanti alle interviste semistrutturate hanno identificato le caratteristiche delle scuole nel loro essere sistemi sociali aperti e complessi, andando a descrivere i confini aperti della scuola nella loro incertezza e il ruolo e le responsabilità del dirigente scolastico non chiaramente definiti. Hanno inteso la scuola ente sociale nel senso che si trova intrecciata all'interno della comunità e punto focale per le diverse relazioni personali e le interazioni con le altre agenzie formali. Inoltre, hanno riconosciuto che la scuola è piena di comportamenti umani imprevedibili e sorprendenti e che il controllo sui diversi agenti e sulle organizzazioni che influenza nella pratica scolastica è molto scarso; inoltre, hanno descritto gli sforzi

di collaborazione con i diversi *stakeholder* come frustranti perché condotti in circostanze mutevoli e attraverso accordi informali. I dilemmi etici nascono prevalentemente dal fatto che le esigenze e gli interessi dei partecipanti all'interno della scuola sono contrastanti. I casi di studio analizzati rivelano che i dirigenti scolastici agiscono in modo coerente con la complessità delle situazioni che incontrano, ma non possiedono un'esplicita consapevolezza degli schemi mentali che essi applicano; questi hanno sottolineato la loro leadership più come una pratica che un ruolo, intesa come azione intrapresa in risposta a quello che è il particolare valore e scopo del lavoro, mentre il secondo definito essenzialmente da codici e norme (Leppard, 2018). A colmare questo divario viene proposta una formazione etica dei leader scolastici atta ad allineare l'azione con le teorie sulla leadership. Le implicazioni degli esiti emersi da questa ricerca si propongono come un supporto all'apprendimento professionale per i dirigenti e la necessità di scoprire le loro vere condizioni di lavoro, base per nuove politiche al fine di ridefinire l'identità delle scuole attuali.

Vedremo come la ricerca in ambito italiano che verrà presentata nella terza parte giunga a conclusioni simili rispetto agli studi qui presentati: il disallineamento tra la teorizzazione della natura delle scuole e la concretezza delle azioni dei dirigenti scolastici evidenzia la nuova realtà identitaria delle scuole, che richiede competenze relazionali e non solo conoscenze tecniche, che conducono alla necessità di implementare una conoscenza teorica sulle capacità di gestione di situazioni problematiche e dilemmatiche complesse.

Agli inizi del 2000, il campo della gestione scolastica da parte dei dirigenti è stato attaccato sul fronte americano da due versanti: è stato accusato di non essere abbastanza forte nel suo sviluppo teorico, ma anche di non essere abbastanza a contatto con i professionisti. I programmi di amministrazione scolastica sono stati considerati sia scollegati alla pratica ma anche, allo stesso tempo, immaturi e a-teorici, come si evince nel rapporto *Educating School Leaders* del 2005. La necessità di integrare la teoria con la pratica può partire dalla preparazione degli stessi futuri dirigenti scolastici che contempli riflessione, comprensione, dialogo profondo e critica al fine di giungere ad essere leader autentici capaci di prendere decisioni morali consapevoli

in questi tempi così complessi (Shapiro, 2006). Tale formazione è stata presentata con l'introduzione al Paradigma Etico Multiplo e alla Teoria delle Turbolenze (Shapiro and Stepkovich 2001, 2005; Gross 2004).

1.3.1 Il Paradigma Etico Multiplo

Il Paradigma Etico Multiplo è una formulazione teorica atta fornire le basi per l'approccio e la risoluzione dei dilemmi etici in campo educativo; a *Multiple Ethical Paradigm* è stato introdotto da Starratt che per primo ha affrontato i concetti relativi all'etica nell'istruzione (Starratt, 1994) e che l'ha definito non come una teoria per i teorici, ma come una teoria etica per i pratici (Starratt, 2012). La premessa di base del paradigma è che il processo decisionale è un'interazione complessa che richiede la considerazione di più di un concetto. Un paradigma etico di tipo multiplo è necessario a causa della natura complessa del processo decisionale etico; un unico sistema di credenze etiche da solo non può affrontare il multiforme processo decisionale che gli educatori sperimentano ogni giorno, mentre il *Multiple Ethical Paradigm* presenta diverse lenti per visualizzare le situazioni, in modo che si possano prendere consapevolmente decisioni che siano eque e giuste. Una consapevolezza etica che non sia interpenetrata da ognuno di questi aspetti può cadere preda del sentimentalismo, della semplificazione razionale o dell'ingenuità sociale (Starratt, 2012, p. 53).

Originariamente tale paradigma, denominato *Multidimensional Ethical Framework*, comprendeva: l'etica della giustizia, l'etica della critica e l'etica della cura. Successivamente il paradigma è stato rivisto da Shapiro e Stefkovich (2005, 2011) e dallo stesso Starratt (2012), nonché trattato anche da altri autori che ne hanno sottolineato gli aspetti inerenti la comunità (Furman, 2003), l'integrità morale (Branson, 2010) e la professione (Wood e Hilton, 2012).

Nel campo etico esistono diversi orizzonti che forniscono la base su cui poggiano le decisioni dei leader. Qualche orizzonte pone l'accento sull'etica della giustizia come *framework* generale, altri sottolineano l'etica della cura, altri ancora

criticano quest'etica considerandola ingenua e preferiscono un'etica della critica che affronti le ingiustizie sociali della società contemporanea. Considerare una teoria più larga che abbracci più correnti di pensiero in una cornice multidimensionale riflette le dinamiche implicate nelle strutture psicologiche, fisiche e ontologiche dell'essere umano, che tenta di mettere in atto la vera umanità, attraverso un modo conscio o inconscio (Starratt, 2012, p.34).

Analizzando più da vicino le parti costituenti il Paradigma si scoprono che esse sono emanazioni di diverse tradizioni.

L'etica della giustizia si concentra sui diritti, la legge e le politiche. Questa prospettiva fa parte di una tradizione liberaldemocratica ed è caratterizzata dalla fede nel sistema giuridico e dalla speranza di progresso (Shapiro and Stefkovich, 2011); essa riguarda concetti che includono l'equità, l'uguaglianza e la libertà individuale e conduce a porsi delle domande inerenti il fatto se una legge, un diritto o una politica possano essere appropriate per risolvere un particolare dilemma etico oppure perché queste normative potrebbero essere giuste in quei casi particolari e come dovrebbero essere attuate (Branson, 2010).

L'etica della critica si basa sulla teoria critica che ha nel suo cuore un'analisi della classe sociale e delle sue iniquità viste da prospettive che hanno un'origine da una analisi marxiana modificata (Shapiro and Stefkovich, 2011); essa chiede di ridefinire categorie come il privilegio, la cultura, la lingua e, in particolare, la giustizia sociale. Questa tipologia di etica richiede che i leader affrontino le questioni difficili che riguardano la classe, l'etnia, il genere e altre aree di differenza e comprende anche le seguenti domande: chi fa le leggi, le regole o le politiche? Chi beneficia di queste leggi, regole e politiche? Chi ha il potere? È di chi sono le voci silenziose? (Branson, 2010)

L'etica della cura cerca di sfidare l'etica dominante e patriarcale della giustizia nella nostra società, si focalizza sulla relazionalità e non solo da un punto di vista contrattuale o legale, bensì sulla vera datità degli altri. L'etica della cura è primaria in quanto senza la cura l'umanità cessa di essere umana, essa è un'intrinseca legge della vita degli umani (Starratt, 2012, p. 37): l'etica della cura cerca di fare della leadership un'impresa umana (Starratt, 1991, p.195) e lega insieme l'umanità intorno alla socialità.

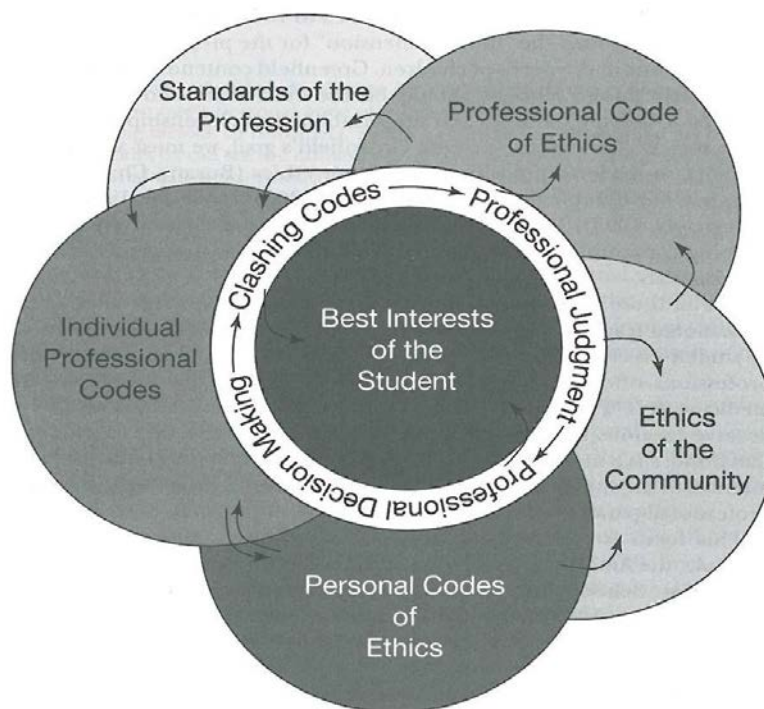
Questa tipologia di etica affonda le sue radici nel lavoro di Carol Gilligan e Nel Noddings e pone gli studenti al centro delle decisioni etiche degli operatori scolastici, coltivando il loro sviluppo, non solo cognitivo ma anche educativo e morale, piuttosto che sottolineare solo i risultati scolastici come scopo principale dell'azione formativa.

L'attenzione a questa etica può portare a discussioni su concetti come la lealtà e la fiducia, in quanto l'integrità delle relazioni umane è una credenza sacra e, in tale pregnanza di significato, la scuola è un'organizzazione che considera il bene degli esseri umani come sacro (Starratt, 2012). Questa tipologia di etica richiede agli individui di considerare le conseguenze delle loro decisioni ed azioni e pone loro queste domande: chi trarrà beneficio dalle mie decisioni? Chi verrà ferito dalle mie azioni? Quali sono gli effetti a lungo termine di una decisione che prendo oggi? E se vengo aiutato da qualcuno adesso, cosa dovrò fare in futuro per restituire a questa persona l'aiuto alla società in generale? (Branson, 2010)

L'etica della professione era già stata abbozzata da Starratt che la considerava come un arazzo dei primi tre paradigmi (Starratt, 1994, p.19); essa mette lo studente al centro del processo decisionale. Tiene conto non solo degli standard della professione, ma anche dell'etica della comunità introdotta da Furman (Furman, 2004), dei codici personali e professionali di un leader educativo e dei codici professionali di alcune organizzazioni educative (Shapiro e Stefkovich, 2005). Questa tipologia di etica pone il soggetto davanti alle seguenti domande: che cos'è nell'interesse dello studente? Quali sono i codici personali e professionali di un leader educativo? Quali sono i codici etici delle organizzazioni professionali da prendere in considerazione? Cosa pensa la comunità locale di questo problema? È qual è il modo più appropriato per un professionista di agire in questa particolare situazione sulla base degli standard della professione? (Branson, 2010).

L'etica della professione è stata ampliata da Shapiro e Stefkovich nel 2011, facendola diventare dinamica e multidimensionale, in quanto i leader sono chiamati ad esaminare i propri codici etici professionali alla luce dei codici etici personali, a collegarli con gli standard fissati dalla professione e dal codice etico professionale, quindi a confrontarli con l'etica della comunità di appartenenza per giungere ad un

processo decisionale che abbia come suo scopo principe il migliore interesse degli studenti. Il grafico riassume la circolarità e ricorsività del processo:



Imm. 1.3 Diagramma dell'etica della professione (Shapiro and Stefkovich, 2011, p.26)

L'etica dell'integrità morale personale riconosce la consapevolezza che l'applicazione di ciascuna delle etiche precedenti ha maggiori possibilità di fornire una molteplicità di azioni alternative piuttosto che scegliere precipitosamente una singolare soluzione al dilemma etico; il leader deve fare una scelta fra tutte le opzioni alternative fornite da ciascuna delle diverse prospettive etiche e, per completare il suo processo decisionale etico, egli fa leva sulla sua integrità morale personale che gli permette di agire con istinto relativamente alla scelta di ciò che è giusto per il bene degli altri (Branson, 2007).

L'etica dell'integrità morale personale pone al protagonista queste domande: qual è la motivazione che mi porta a scegliere questa soluzione guidata da questo tipo di etica? Quali sono i miei sentimenti, le mie convinzioni, i miei pregiudizi? Quali

benefici otterrò? Quali sono i miei punti di forza? In che modo i miei punti di debolezza influiscono sulla situazione? Come le mie preferenze personali differiscono dalle conoscenze acquisite dalle altre prospettive etiche? In che modo le mie preferenze personali interferiscono con l'assegnazione della priorità alle conoscenze fornite da ciascuna delle altre prospettive etiche? (Branson, 2010)

L'integrità morale può essere definita come la capacità di fare istintivamente e costantemente ciò che è giusto per il bene degli altri in assenza di incentivi o sanzioni. La nostra integrità morale è direttamente collegata al nostro autocontrollo verso la realizzazione delle nostre convinzioni su ciò che sarebbe moralmente meglio fare. Ogni volta che la nostra coscienza è influenzata dalla mancanza di autocontrollo o dall'impulsività, la nostra integrità morale è compromessa e i nostri desideri egoistici superano le nostre argomentazioni morali. Soccombendo a questi istinti, noi sacrifichiamo la nostra libertà interiore perché le forze esterne ci hanno portato a fare qualcosa che riteniamo sbagliato. Tali forze non sono sempre coscienti perché si creano attraverso opinioni, atteggiamenti e valori, e non solo tramite il contatto con le altre persone. In un mondo caotico, l'integrità morale deve essere al centro della leadership perché permette alle persone di sentire che c'è ordine nel loro rapporto con gli altri, un ordine interno presente anche quando manca quello esterno (Branson, 2010). Tutto il processo decisionale, affrontato con la prospettiva delle varie tipologie etiche, ruota attorno ad un perno: il miglior interesse degli studenti, un concetto così delicato che è stato oggetto di trattazione da parte di molti ricercatori.

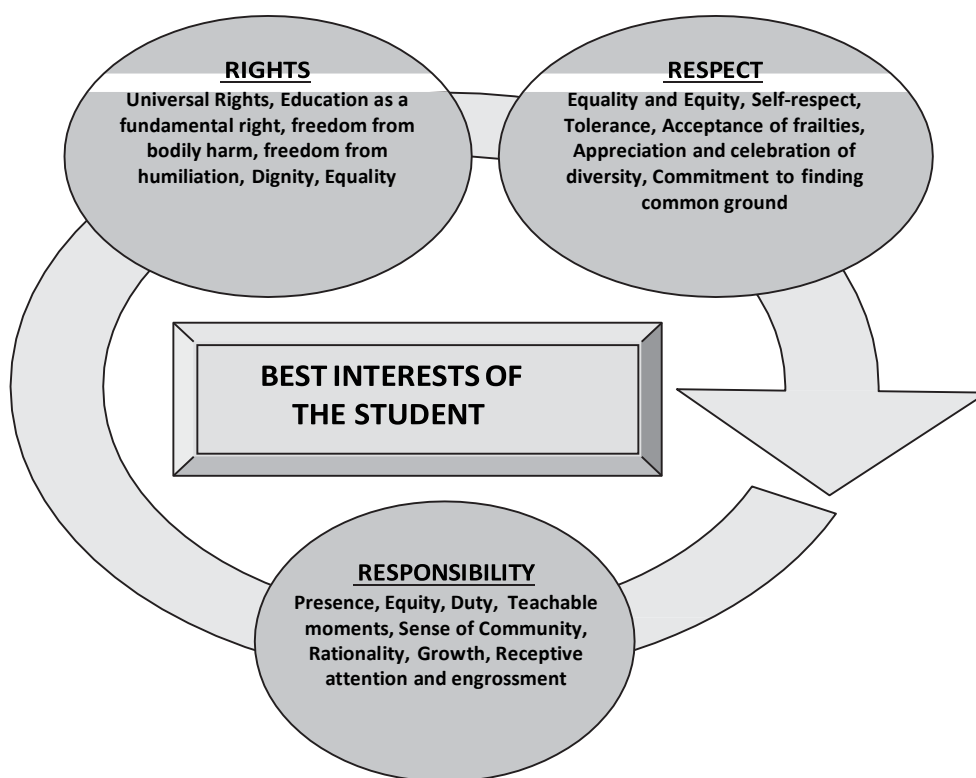
1.3.2 Il miglior interesse degli studenti

Le prospettive di ricerca che analizzano i modi in cui la leadership scolastica etica si rapporta con gli interessi degli studenti rivelano una differenziazione a seconda se tali prospettive si basino esclusivamente su ricerche teoriche o si riferiscano ad applicazioni pratiche sul campo.

Il concetto di migliore interesse per gli studenti non è mai stato definito in maniera compiuta, in quanto è dipendente da processi di valutazione che tengono conto di diverse variabili. Esso è più una retorica organizzativa, una intenzionalità politica che una vera e propria considerazione per il benessere degli studenti (Stefkovich, Begley, 2007) e risente dell'approccio teorico con cui viene inteso ovvero sulla base della prospettiva filosofica, psicologica o giurisprudenziale. Questa mancata definizione del campo semantico del concetto di migliore interesse degli studenti porta ad interpretazioni discordanti, quando invece è necessario riferirsi ad una medesima definizione per poter tutelare i protagonisti del processo di apprendimento. Trovare un punto di accordo su quali siano le esigenze dei bambini significa costruire un ideale da mettere al centro di qualsiasi tipo di paradigma professionale dei dirigenti scolastici (Shapiro, Stefkovich, 2005). Il soggetto a cui si riferisce lo scopo della tutela dei suoi migliori interessi è lo studente inteso come individuo; ma, quando gli interessi dell'individuo si contrappongono agli interessi degli studenti intesi come gruppo, nasce uno scontro fra le esigenze individuali e quelle di gruppo (Walker, Kutsyuruba, Bishop-Yong, 2011). Alcuni studiosi, tra i quali Beck, ritengono che l'etica della cura sia la chiave di volta affinché il valore della vita intesa in modo individuale o collettivo venga rispettato (Beck, 1994); altri ritengono che si debba agire in modo preventivo sulla formazione della responsabilità personale (Shapiro, Stefkovich, 2011) in modo da rendere gli studenti consapevoli sia delle proprie azioni sia dei propri diritti.

Il cosiddetto interesse superiore del minore viene ben rappresentato dalla giurisprudenza, soprattutto per quanto riguarda i casi di affidamento genitoriale. Walker (1995) e Begley (2004) hanno condotto delle ricerche intervistando dei dirigenti scolastici al fine di conoscere la natura del processo decisionale etico ed hanno scoperto che, pur essendo gli studenti gli interlocutori primari delle scuole, l'espressione "interessi degli studenti" viene utilizzata dai dirigenti scolastici in modi diversi, considerando ad esempio o il rispetto dei singoli interessi degli studenti o la preminenza del raggiungimento degli obiettivi educativi. Mancando una sintassi condivisa, il potere degli adulti nel decidere quale sia il migliore interesse per gli studenti porta a configurare scenari che possono giungere a conclusioni del tutto diversificate.

Per cercare di dirimere questa contraddizione è stato elaborato il modello dei migliori interessi degli studenti, il *Best Interests Model* (Shapiro, Stefkovich, 2005), che assume come centrale l'etica della professione (Shapiro, Stefkovich, 2007; Wood, Hilton, 2012), una sintesi fra l'etica della giustizia, della cura, della critica e della comunità, come è stato rilevato nel Paradigma Etico Multiplo (Gross, Shapiro, 2004).



Imm 1.4 The Best Interests Model (da Stefkovich and Begley, 2007)

Tale modello si compone di tre elementi: i diritti, la responsabilità ed il rispetto. Relativamente ai diritti si fa riferimento alla Convenzione sui diritti del fanciullo del 1989 e alla Dichiarazione universale dei diritti umani del 1948. Relativamente alla responsabilità, essa accompagna i diritti quindi, ad esempio, il diritto alla libertà di parola si intreccia con la responsabilità di esercitare questo diritto in modo

responsabile. La pietra angolare del modello del migliore interesse è il concetto di rispetto che nasconde dentro di sé i valori dell'equità, dell'uguaglianza, della tolleranza, del rispetto di sé come accettazione delle proprie ed altrui fragilità, l'apprezzamento della diversità e l'impegno a collaborare per creare una società multiculturale e pluralistica (Stefkovich, Begley, 2007).

1.3.3 La Teoria della Turbolenza

Per rispondere alle sfide delle decisioni etiche nei contesti educativi di tutto il mondo è stata introdotta la Teoria della Turbolenza (Gross, 1998; Marturano and Gosling, 2007; Shapiro and Gross, 2008; Branson and Gross, 2014) che è molto usata nei programmi di formazione dei dirigenti scolastici nord americani che la applicano a situazioni di dilemma reale. La prima parte dei lavori sulla teoria della turbolenza è stata usata per aiutare a spiegare il comportamento delle persone che devono affrontare sfide organizzative, successivamente è divenuto ben chiaro che c'era un'applicazione nell'ambito del processo decisionale etico. Coloro che affrontano i dilemmi etici all'interno di contesti organizzativi devono rispondere in modo profondamente riflessivo e sistematico, nonché tenere conto del contesto emotivo del processo decisionale.

La *Turbulence Theory* nasce dalla necessità di contestualizzare i dilemmi etici che interessano gli educatori a tutti i livelli, in quanto parte dal presupposto che riuscire ad identificare non solo la natura del problema, ma anche la sua entità sia il primo passo per una felice risoluzione dello stesso. I dilemmi che interessano gli educatori sono seri, ma non tutti sono della stessa portata ed incisività e, spesso, la risposta è direttamente proporzionata all'intensità di ogni dato problema.

Gross (1998) ha elaborato un misuratore di turbolenza, ispirandosi ad una metafora aeronautica, dopo aver studiato le realtà scolastiche ed ha stabilito che i gradi di turbolenza che si riscontrano nelle istituzioni educative sono riconducibili a quattro

tipologie crescenti: da una turbolenza “leggera”, dove i problemi sono in corso e c'è poco o nessun disturbo nel normale ambiente di lavoro con solo sottili segni di stress, si passa al secondo grado di turbolenza denominata “moderata” dove la consapevolezza del problema è diffusa e di essa si conoscono anche le origini specifiche. Il terzo grado di turbolenza è giudicato come “severo”, incute un senso di crisi e la possibilità che esso possa manifestarsi su larga scala nella comunità. Il grado di turbolenza più grave è il quarto, denominato come “estremo”, dove si verificano danni strutturali al normale funzionamento della istituzione e sembra possibile anche un collasso della stessa.

Nel momento in cui la teoria della turbolenza viene applicata alla realtà si riscontrano le seguenti fasi: nel primo grado, quando essa è lieve, i problemi vengono sottolineati e le parti cercano un dialogo prima che venga presa una decisione, trovando un accordo realizzabile nel rispetto dei valori di ciascuna parte. Nel grado di turbolenza moderata il problema rivela una chiara divisione fra le persone rispetto alla problematica, ma il *problem solving* creativo è ancora possibile. Quando la turbolenza si fa grave, la comunicazione fra le parti è difficoltosa perché esse si rinchiudono nelle loro posizioni e non c'è intenzionalità di lottare per giungere ad una risoluzione. Nel grado di turbolenza estrema si registrano delle divisioni profonde e di lunga durata e ciò va a prosciugare la vita del sistema.

Questa teoria conferisce agli individui una maggiore capacità di calibrare la gravità del problema in questione perché li aiuta nel tentativo di contestualizzare un dato problema, mentre costruiscono delle strategie per passare a situazioni meno tormentate. Rendersi consapevoli del livello di turbolenza di una particolare problematica è il primo passo da compiere; successivamente i tentativi si rivolgono alle azioni volte ad abbassare il grado di turbolenza, mentre si ricercano le soluzioni gradatamente (Shapiro, Gross 2008). La teoria è andata via via affinandosi con delle modifiche che hanno accolto concetti come la posizionalità: le persone di una stessa istituzione possono non percepire lo stesso livello di turbolenza nel medesimo momento a causa dei livelli di impatto e della distanza che hanno dalla problematica (Shapiro, Gross, 2008) e questo può dipendere dalla loro collocazione

nell'organizzazione. Tale posizione è direttamente collegata al senso di responsabilità delle proprie azioni; quindi, un dirigente scolastico a capo di una comunità composta da membri che ricoprono diversi ruoli deve riuscire a possedere il giusto grado di consapevolezza e di visione sistematica per interpretare correttamente tutte le posizioni, fare sintesi e giungere ad un processo decisionale corretto (Shapiro, 2006).

Queste sono le caratteristiche del leader educativo autentico, la cui leadership è basata sulla conoscenza consapevolmente riflessiva, su forti valori e quindi abilmente conseguita con *ethically sound* (Begley, in Begley and Johansson, 2003, p.1). L'amministrazione scolastica è in bilico fra due posizioni: orientarsi troppo allo sviluppo teorico oppure affidarsi ciecamente alla pratica (Levine, 2005), per cui riconnettere la preparazione accademica con le competenze concrete in azione è stato lo scopo degli autori che hanno elaborato e posto alla prova dei fatti la Teoria della Turbolenza. L'intreccio fra teoria e pratica è proposto per poter offrire uno strumento di preparazione all'autenticità per leader educativi che siano in grado di prendere decisioni etiche difficili in tempi instabili (Shapiro, 2006).

Degree of Turbulence	General Definition	Relevant Scenario
Light	<p>Associated with ongoing issues</p> <p>Little or no disruption to the normal work environment</p> <p>Subtle signs of stress</p>	<p>The highly regarded leader is so important to the reform effort that it seems nearly impossible for that person to leave without some disruption, especially in the early years of reform.</p>
Moderate	<p>Widespread awareness of the issue and its specific origins</p>	<p>The transition is not a surprise, and has been planned for through a lot of dialogue at many levels. People inside and beyond the school seem comfortable with the succession plan.</p>
Severe	<p>Possibility of large-scale community demonstrations</p> <p>A sense of crisis</p>	<p>The school has had surprise changes in leadership at awkward times. There is no agreed-upon plan in place to deal with succession, and people are nervous that the next leader may not understand or fully support the reform program.</p>
Extreme	<p>Structural damage to the school's reform</p> <p>Collapse of the reform seems likely</p>	<p>The leader is leaving in exasperation, and there is a sense that his departure marks the end of the reform program.</p>

Imm. 1.5 La valutazione della turbolenza (Gross, 2004)

Quando si usa la Teoria della Turbolenza bisogna considerare alcune variabili chiave che sono: i fattori dati dalle forze contestuali, la posizionalità e la corretta definizione del grado di turbolenza.

All'inizio dell'analisi è importante esplorare le variabili contestuali che circondano qualsiasi situazione data: le questioni rilevanti del contesto sono le relazioni fra individui chiave e la stabilità o meno dell'organizzazione. Si tratta di capire come gli elementi che caratterizzano il problema sono in relazione fra loro e comprendere se le dinamiche relazionali sbagliate sono emerse in un recente passato o sono una novità. E' necessario considerare la storia recente in una prospettiva interna ed esterna dell'organizzazione; in questo caso la domanda che ci si deve porre è la seguente: l'attuale turbolenza è un'eccezione o è parte di un modello più ampio di disgregazione?

Una volta che le forze contestuali sono state esplorate nel dettaglio, una serie di domande sulla posizionalità illumineranno ulteriormente la turbolenza. Indagare le caratteristiche dei membri della comunità sotto la lente dei dati demografici, che include categorie come genere, etnia, religione, orientamento sessuale, livello formale di istruzione, stato socio-economico, ma anche le prospettive degli individui che vivono in una determinata comunità porta alla consapevolezza di cosa significhi questa turbolenza per gli attori chiave della situazione. La corretta individuazione del livello di turbolenza è più attendibile dopo aver considerato le forze del contesto e della posizionalità; la stima ragionevole del livello di turbolenza deve anche considerare in quali condizioni ci si troverebbe se la turbolenza fosse superiore o inferiore al livello attuale.

Per compiere ciò è molto utile per gli individui confrontare i propri risultati con quelli degli altri ed esplorare le intuizioni attraverso il dialogo. Il contesto, la posizionalità e l'attuale livello di turbolenza sono fondamentali variabili le cui qualità e interazioni meritano un'analisi precoce perché la teoria della turbolenza non è una costruzione statica ma dinamica. E' altresì importante chiedersi che cosa possa accadere dell'attuale livello di turbolenza se non si presta adeguata attenzione alla situazione a breve e a lungo termine (Shapiro e Gross, 2008).

La Teoria della Turbolenza è strettamente collegata alla Teoria dei Paradigma Etico Multiplo; in tale contesto i quattro livelli di turbolenza, sotto forma di valutazione primaria, sono usati all'inizio del processo per stabilire il livello di problematicità rappresentato dal dilemma, quindi l'analisi delle varie tipologie di etica utilizzabili porta ad un successivo grado di consapevolezza sulle possibili azioni da intraprendere; di seguito è possibile riapplicare la teoria della turbolenza per verificare come la problematica sia evoluta con l'intervento ispirato da una certa etica e quindi agire di conseguenza. La chiave è la flessibilità (Suskind, 2004, citato in Shapiro e Gross, 2008) che impedisce la rigidità nella comprensione dei problemi, atteggiamento limitante e solo parzialmente e temporaneamente risolutivo perché "le questioni educative dell'era contemporanea raramente si prestano a soluzioni semplici" (Rebore, 2014, p. 123).

1.4 Diffondere la leadership: gli insegnanti

Al dirigente scolastico è affidata la responsabilità di assicurare il successo scolastico degli studenti e di sostenere gli insegnanti nella loro pratica e nel loro sviluppo professionale; in questo senso i dirigenti sono dei facilitatori piuttosto che dei manager (Fullan, 2003), chiamati a ispirare la pratica dell'insegnamento e a portare le scuole ad abbracciare uno scopo morale (Sergiovanni, 1992).

L'esercizio di una influenza etica è diretto alla creazione di un ambiente in cui il processo di apprendimento ed insegnamento sia svolto in modo efficace (Coplan, 2001) in un luogo rilassante, stimolante e pacifico (Campbell, in Begley and Johansson, 2003).

Al dirigente scolastico spetta, quindi, un importante compito: creare una cultura etica nelle scuole. Il personale scolastico agirà in base a ciò che riceverà dal suo dirigente, quindi se egli è sensibile ai principi etici, anche il personale della scuola intrisa di clima etico lo sarà (Karakose, 2007). L'esercizio della leadership in termini etici stabilisce ciò che è giusto e ciò che è sbagliato per raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione e per influenzare i suoi membri, quindi i leader stabiliscono le regole, le seguono e cercano di farle rispettare. I leader illuminati che agiscono secondo principi etici sono considerati più rispettabili dalla comunità che è disponibile a seguirli per raggiungere gli obiettivi (Sergiovanni, 1992), nonché, se il leader agisce in modo etico concretizzando l'onestà e la lealtà, i dipendenti si rivelano più impegnati nell'organizzazione (Turhan, 2007).

Il rapporto fra il dirigente e gli insegnanti è significativo in quanto per giungere al conseguimento dello scopo dell'istituzione scolastica, ovvero costruire le prossime generazioni della società (Langlois e Laponte, 2009), dirigenti e docenti devono lavorare insieme perché il più grande obbligo degli educatori è quello di coltivare gli ideali etici di coloro con cui entrano in contatto (Noddings, 2003, p. 49). Nelle spontanee interazioni quotidiane fra gli educatori si crea il substrato sul quale poi praticare l'etica nei confronti degli studenti, la scuola è il luogo ideale dove applicare i

principi etici e interiorizzarli e dove l'autorità morale del dirigente si unisce con le autorità morale del maestro (Sergiovanni and Starratt 2002).

I compiti sono ispirati dai medesimi valori e si differenziano solo nelle pratiche: mentre gli insegnanti sono moralmente obbligati ad occuparsi del progresso intellettuale e sociale dei bambini, i dirigenti hanno la responsabilità morale di sostenere gli insegnanti e, di conseguenza gli studenti, nel rendere questo processo una realtà (Greenfield, 1995). In virtù del suo passato di docenza, il dirigente può aiutare gli insegnanti a rivolgersi con fiducia agli alunni nella trasmissione del sapere (Zulbay e Soltis 2005). Starratt suggerisce che i dirigenti facciano uscire gli insegnanti dall'isolamento e li portino a discutere in modo riflessivo con l'obiettivo di aiutarsi a vicenda a migliorare a costruire comunità di pratica di insegnamento unica e condivisa (Starratt, 2004) perché solo un'analisi approfondita e una riflessione accurata può allontanare dall'improvvisazione (Tom 1984).

Il legame tra dirigenti e insegnanti è, pertanto, indissolubile e interconnesso (Day e Gu 2010 p. 194).

La capacità del dirigente di fare da ponte con gli insegnanti verso gli studenti e di sostenere i docenti nel diventare abili è sostenuta in molti ambiti della letteratura (Greenfielf 1995; Hard and Bredeson, 1996, Sergiovanni 2005a, Starratt 2012).

Per realizzare il suo compito morale, il dirigente deve avere un'idea chiara di cosa sia l'apprendimento autentico e, senza questa visione, non è in grado di guidare gli altri e di raccogliere la passione morale necessaria per coinvolgere la comunità scolastica nell'impegnativo ed entusiasmante lavoro di realizzare apprendimento vero ed autentico (Starratt, 2004).

La letteratura rivela che gli insegnanti non sono sempre preparati ad affrontare le situazioni etiche e conflitti che sorgono in classe nella scuola (Campbell 2003, Zubay and Soltis, 2005), quindi risulta quanto mai importante creare delle opportunità per insegnanti e dirigenti di dialogare insieme per articolare dei principi morali che possono aiutarli ad affrontare meglio le situazioni etiche. Gli studiosi sostengono che tale dialogo richieda un linguaggio morale condiviso (Nash 1996, Starratt 2004) ovvero un insieme di concetti e di strategie di discussione (Strike 1995).

La letteratura indica che sia gli insegnanti che i dirigenti hanno bisogno di una formazione prima di assumere i loro ruoli per acquisire un linguaggio morale (Strike, 1995, Bullough 2011). Un dialogo duraturo può consentire la dissipazione dei sospetti, dei dubbi e portare ad una responsabilità condivisa per le decisioni che influenzano la scuola (Cranston et al. 2006; Sergiovanni 2001a, Shapiro e Stefkovich 2005, 2011).

Il dialogo continuo è il passo fondamentale per costruire l'etica in un'istituzione (Cranston et al., 2006) e, se tale dialogo è caratterizzato da ascolto delle reciproche posizioni, può aiutare a riconoscere gli aspetti importanti che non erano stati considerati in precedenza (Zubay e Soltis 2005).

Il leader etico è valutabile direttamente dal grado di fiducia che la comunità ripone in lui e la sua autorevolezza ne è la diretta prova; al dirigente vengono poste delle richieste ed egli viene investito di aspettative da soddisfare che vanno a comporre la sua giustizia amministrativa in termini di efficacia (Leitwood e Jantzi, 2008).

Le decisioni amministrative nell'ambito scolastico sono considerate talmente cruciali da essere in grado di modificare la vita delle persone coinvolte (Foster, 1986).

Le decisioni hanno delle ripercussioni visibili dai membri della comunità che possono valutare il grado di eticità della scuola dal processo decisionale messo in atto dal capo di istituto (Haynes, 1998).

Il leader che agisce in modo etico avrà successo, ma colui che manca di fondamenti etici alla fine fallirà perché non è capace di ispirare i suoi *followers* e di far crescere la comunità (Sergiovanni, 1992). I leader diventano modelli attraenti e credibili quando dimostrano integrità e stabiliscono elevati standard etici sia per se stessi che per gli altri (Brown et al., 2005), i dipendenti sono più propensi ad emulare ed interiorizzare comportamenti orientati al valore dei loro leader etici assunti a modello (Brown and Treviño, 2006).

Poiché non si può essere leader senza *followers* (Vogel, 2012, p.1), sono i membri del gruppo che legittimano l'autorità del leader, la cui autorevolezza morale può essere valutata dalla stessa comunità per verificare la bontà e l'efficacia delle azioni messe in atto.

1.5 Misurare la leadership etica

L'interesse per lo studio della leadership etica si è rivolto anche alla necessità di misurare empiricamente tale costrutto, nel pubblico interesse di coloro che fanno parte delle varie organizzazioni nelle quali esercita il suo potere il leader etico (De Hoog and Den Hartog, 2009).

Nella letteratura sulla leadership si è registrata una certa confusione concettuale sul modo appropriato per definire i parametri atti a misurarla; le validazioni a cui i modelli sono stati sottoposti hanno rivelato delle incongruenze, per cui gli strumenti di misurazione sono tuttora soggetti ad analisi al fine di colmare i limiti evidenziati (Lapointe et al. 2016; Ahmal et al., 2017).

Le criticità si riferiscono al fatto che in alcune scale mancano indicatori chiave sulla leadership etica oppure includono comportamenti che non sembrano direttamente rilevanti l'etica di un leader; altre scale collegano la leadership etica con le prestazioni sul lavoro in termini di efficacia manageriale oppure viene osservato come in esse manchino adeguati costrutti teorici (Zhu et al., 2015).

La scala più utilizzata per catturare la percezione della leadership etica, anche relativamente alle tipologie di organizzazioni nelle quali viene applicata, è la *Ethical Leadership Scale*, ELS, elaborata da Brown, Treviño e Harrison nel 2005 (Eisenbess, 2012). Tale modello di valutazione si presenta come una struttura unidirezionale che offre dieci elementi descrittivi con cinque gradi di valutazione del comportamento di un autentico leader etico così riassumibili:

- il leader etico ascolta quello che i membri dell'organizzazione vogliono esprimere;
- disciplina i dipendenti che violano gli standard etici;
- conduce la sua vita personale in modo etico;
- è guidato dal principio del miglior interesse dei suoi dipendenti;
- prende decisioni eque ed equilibrate;
- è una persona di cui ci si può fidare;

- discute di etica e di valori con i dipendenti;
- fornisce un esempio di come fare le cose nel modo giusto in termini di etica;
- definisce il successo non solo in base ai risultati ma anche in base al modo usato per raggiungerli;
- quando prende una decisione si chiede sempre quale sia la cosa giusta da fare (Brown et al., 2005).

Le caratteristiche della leadership etica da misurare sono, quindi, incentrate su:

- l'equità,
- l'onestà,
- l'affidabilità,
- la comunicazione di standard etici,
- il processo decisionale basato su principi,
- la responsabilizzazione dei dipendenti per la condotta etica.

E' stato notato che la Scala della Leadership etica non misura esplicitamente le qualità e i comportamenti rilevanti della leadership etica, che include l'allineamento dei valori e dei comportamenti dei leader etici, la comunicazione onesta e la distribuzione di ricompense e punizioni utilizzando strumenti organizzativi (Yukl 2010, Yukl et al., 2013).

Un secondo modello di valutazione è la scala *Ethical Leadership Work Questionnaire*, ELWQ, è un questionario elaborato nel 2008 che presenta sette gradualità di valutazione ed altrettante sottocategorie: equità, integrità, guida etica, valutazione delle persone, condivisione del potere, chiarimento dei ruoli e preoccupazione per la sostenibilità (De Hoogh and Den Hartog, 2008). Questo modello è stato poi perfezionato ed ha dato origine alla scala ELW, *Ethical Leadership at Work Questionnaire*, elaborata nel 2011 (Kalshoven et al. 2011). Le caratteristiche comportamentali da rilevare nel leader etico risultano essere, quindi, quelle di non praticare favoritismi e di trattare gli altri in modo giusto ed equo, di consentire ai membri della comunità di avere voce in capitolo nel processo decisionale e di ascoltare le loro idee le loro preoccupazioni, di chiarire le responsabilità gli obiettivi di performance e le aspettative,

di assistere, rispettare e sostenere tutti i membri, di mantenere le promesse e di dare consistenza alle parole e agli atti, di comunicare le regole etiche, di promuovere e premiare le condotte etiche e di porre attenzione alla sostenibilità ambientale. In un'ottica già multidimensionale, le studiose prevedono che tale scala potrebbe essere implementata in relazione a variabili di esito come i comportamenti etici dei dipendenti e che la ricerca futura dovrebbe determinare la validità del questionario sulla leadership etica in contesti diversi (Kalshoven et al. 2011).

Un modello non sottoposto recentemente a validazioni, ma ancora utilizzato in molti ambiti organizzativi è il PLIS, *Perceived Leader Integrity Scale*, una scala di misurazione del comportamento etico del leader da parte dei membri della comunità (Craig and Gustafson, 1998). L'obiettivo della scala di integrità è quello di misurare gli aspetti non etici direttamente osservabili dai membri della comunità che possono giudicare il comportamento del loro capo secondo una graduazione a quattro scelte di risposta. Il maggior punto di forza di questo strumento è la sua applicabilità ad una vasta gamma di organizzazioni in quanto esso non usa un linguaggio specifico, ma si focalizza sulle percezioni dei problemi morali e sui comportamenti definibili etici o non etici di colui che è chiamato a governare il processo decisionale dell'organizzazione (Craig and Gustafson, 1998). Il punto di debolezza è la mancanza di elementi formulati positivamente perché l'assenza di comportamenti non etici non implica necessariamente un alto livello di comportamento etico (Yukl et al., 2013).

Un ulteriore strumento è l'*Ethical Leadership Style Questionnaire*, ELSQ, elaborato da un gruppo di studiosi statunitensi dopo aver sottoposto a validazione i modelli presenti (Yukl et al., 2013). Notando che le limitatezze dei modelli precedenti erano riferibili ad indicatori fondamentali di leadership etica considerata in forma unidimensionale, essi elaborarono un nuovo strumento che ha incluso negli item anche la capacità del leader di influenzare il comportamento e le prestazioni dei dipendenti. La scala è composta da sei gradazioni di valutazione, da forte disaccordo a completo accordo, e richiede l'espressione inerente quindici punti che riguardano i seguenti comportamenti:

- il leader mostra una forte preoccupazione per i valori etici e morali;
- comunica chiaramente gli standard etici per i membri;

- offre un esempio di comportamento etico nelle sue decisioni e azioni;
- è onesto e ci si può fidare che dica la verità;
- si mantiene coerente con i valori dichiarati;
- è equo e imparziale nell'assegnazione dei compiti ai membri;
- sa mantenere le promesse;
- insiste nel fare ciò che è giusto ed etico anche quando ciò non è semplice;
- sa riconoscere gli errori e se ne assume la responsabilità;
- considera l'onestà e l'integrità come valori importanti;
- è un esempio di dedizione e di abnegazione per l'organizzazione;
- si oppone all'uso di pratiche non etiche per aumentare le prestazioni;
- è obiettivo nel valutare le prestazioni dei membri e nel distribuire ricompense, pone i bisogni degli altri al di sopra del proprio interesse personale;
- sostiene i membri responsabili dell'uso di pratiche etiche nel loro lavoro (Yukl, 2010).

Quest'ultimo strumento è una misura autoregolante della leadership che non indica se il dirigente sia etico o meno, ma valuta lo stile etico della persona al comando. Vengono contemplati sei stili etici:

- l'etica del dovere;
- l'etica dell'utilitarismo;
- l'etica delle virtù;
- l'etica della cura;
- l'etica dell'egoismo;
- l'etica della giustizia (Chikeleze and Baehrend, 2017).

Con le risposte individuali il leader autonomamente individua il suo stile di leadership primario e secondario e fa accrescere la sua consapevolezza in merito alla natura delle sue scelte durante il processo decisionale (Nothouse, 2019).

Nell'ambito della misurazione della leadership, un gruppo di studiosi che ha condotto uno studio internazionale di validazione degli strumenti di rilevazione della

leadership etica suggerisce di focalizzarsi nel futuro sulla valutazione dell'etica della giustizia, dell'etica della cura ed etica della critica, in quanto tali atteggiamenti si sono rivelati fautori di cambiamenti positivi non solo all'interno delle scuole, garantendo un'azione trasformativa ed emancipatrice, ma anche nella società in generale (Steinmann et al. 2016).

1.6 La leadership etica e le altre tipologie di leadership

L'importanza dell'aspetto etico per i leader delle varie organizzazioni è stata sottolineata da svariati costrutti teorici che hanno enfatizzato le caratteristiche di coloro i quali sono messi a capo di una comunità. Diversi stili di leadership condividono alcune caratteristiche con la leadership etica, ma sono concettualmente diversi.

Le principali tipologie di leadership che mostrano di possedere dei tratti in comune con la leadership etica sono: la leadership trasformazionale, la leadership transazionale, la leadership autentica, la *servant leadership* e la leadership spirituale.

Treviño e colleghi, gli studiosi che per primi hanno teorizzato il concetto di leadership etica individuandolo come uno costrutto a sé stante e non solo come un insieme di virtù che possono essere possedute da un leader dalle spiccate qualità etiche, hanno confrontato la leadership etica con altre tipologie di leadership, come la leadership trasformazionale, transazionale, spirituale, autentica e hanno dimostrato che ci siano alcuni aspetti in cui ciascuno di questi costrutti si sovrappone alla leadership etica. Le somiglianze fra le diverse tipologie di leadership non escludono però differenze fondamentali; tuttavia tutte e quattro sottolineano l'importanza che il leader sia buono ed etico come persona e che si impegni per il bene degli altri (Brown, Treviño and Harrison, 2005).

Entrando nello specifico, la tipologia di leadership che rivela più punti in comune con la leadership etica è la leadership trasformazionale. Tale concetto è stato introdotto alla fine degli anni '70 da Burns, che l'ha definito come un processo attraverso il quale i leader e i membri si elevano reciprocamente ad un livello più alto di motivazione e di moralità (Burns, 1978). Tale teoria è stata poi ampliata da Bass che l'ha raffinata denominandola *Bass Transformational Leadership Theory* (Bass, 1985).

Questa tipologia di conduzione dei gruppi è orientata al cambiamento a livello organizzativo, intervenendo sia sui singoli membri del gruppo sia sul gruppo nel suo insieme (Judge and Piccolo, 2004). La preoccupazione di un leader trasformazionale è

in maniera specifica lo sviluppo morale dei membri del gruppo attraverso l'ispirazione e la motivazione a mantenere elevati i valori che guidano le performance (Bass, 1985); in questo stile di conduzione, il leader è il modello al quale i membri possono ispirarsi per la trasformazione nella loro componente morale (Avolio and Gardner, 2005). Al leader trasformazionale è richiesta la capacità di possedere e diffondere una visione ideale dell'organizzazione e, quindi, anche di detenere la capacità di immaginare scenari futuri possibili (Mendonca, 2006). I leader che si dedicano a comunicare ai membri dell'organizzazione la visione degli obiettivi collettivi sono caratterizzati da una forte motivazione e un alto profilo carismatico; questo sottolinea la distinzione primaria tra la leadership etica e quella trasformazionale perché quest'ultima non conduce ad ottenere una forma necessariamente etica delle azioni, dato che non sottolinea quale sia la natura degli scopi (Bass and Riggio, 2006); i leader trasformazionali possono mostrare delle forme più altruistiche, e quindi autentiche, o altre più egocentriche, e quindi incentrate sull'interesse personale (Den Hartog, 2015).

Invece, gli aspetti di condivisione tra le due tipologie di conduzione sono la coerenza delle azioni con i valori interni del leader, la sua preoccupazione e l'azione di cura verso i membri dell'organizzazione, nonché gli aspetti di modellamento sociale (Brown and Treviño, 2006). Gli aspetti maggiormente caratterizzanti la leadership etica sono la moralità ed il comportamento etico, tratti non contemplati tra gli aspetti chiave della leadership trasformazionale (Hartog, 2015).

Nella leadership transazionale si evidenzia la dimensione della ricompensa fornita dai leader ai membri del gruppo in cambio del contributo al lavoro (Bass, 1985); anche i leader etici utilizzano la ricompensa e la punizione per modellare il comportamento dei membri, ma essi non si focalizzano solo sulla efficacia bensì mirano ad influenzare la consapevolezza etica e, di conseguenza, il comportamento dei membri (Den Hartog, 2015).

La leadership autentica è un concetto emerso come risposta a numerosi scandali aziendali che hanno interessato gli Stati Uniti e afferma che il leader autentici agiscono secondo profondi valori e convinzioni personali autentiche per poter conquistare la fiducia e il rispetto dei membri del gruppo; tale tipologia di leadership è

una forma etica, genuina e trasparente di approccio al ruolo di guida di un'amministrazione (Avolio and Gardner, 2005). La leadership autentica prevede l'idea che i leader abbiano come caratteristiche fondamentali una matura consapevolezza di sé e una disponibile apertura verso gli altri, un atteggiamento coerente e trasparente e un'azione motivata dalla preoccupazione per i membri dell'organizzazione; la consapevolezza si riferisce sia ai propri punti di forza che alle proprie debolezze e alle considerazioni inerenti l'impatto che tali caratteristiche potrebbero avere sugli altri (Gill and Caza, 2018).

L'analogia con la leadership etica è evidente soprattutto nell'orientamento alle persone e nella motivazione sociale, ma la propensione all'autenticità intesa come un'elaborazione riflessiva delle proprie caratteristiche non viene ritenuta fondamentale per la leadership etica (Brown and Treviño, 2006).

La teoria della *Servant Leadership* è stata sviluppata alla fine degli anni '70 da Greenleaf che ha sottolineato come il *servant leader* sia colui che in un'ottica di servizio mette i bisogni, il benessere della comunità e dei membri prima di tutto (Greenleaf, 1977). La componente etica è al centro di questa tipologia di conduzione che è un processo basato sulla virtù (Patterson, 2003); questi costrutti virtuosi comprendono i seguenti aspetti: visione, umiltà, amore, altruismo, servizio e fiducia. Spears ha poi enucleato le dieci caratteristiche che sono centrali per il *service leader*: empatia, risanamento, ascolto, persuasione, consapevolezza, gestione, lungimiranza, concettualizzazione, costruzione della comunità e impegno per la crescita delle persone (Spears, 2004). Sono poi state teorizzate altre componenti ovvero la sensibilità verso la preoccupazione personale dei membri, intesa come *emotional healing*, facilitazione e l'incoraggiamento dei membri nell'ottica di un loro potenziamento, la creazione del valore della comunità data da un'autentica preoccupazione di aiutarla, il sostegno verso la crescita e il successo dei membri, il desiderio di essere riconosciuto in primo luogo come colui che serve gli altri, una conoscenza adeguata dei compiti dell'organizzazione, lo sforzo concreto ed autentico nella comprensione e nel sostegno altrui ponendo enfasi nel promuovere relazioni a lungo termine, un comportamento etico con

interazioni oneste, aperte e leali, la priorità di mettere sempre i membri al primo posto e soddisfare le loro esigenze di lavoro (Liden et al. 2008 in Yasir and Mohamad, 2016).

I punti in comune tra le due teorie sono la concentrazione sul disinteresse dei propri scopi personali ma, mentre nella *servant leadership* l'interesse dei membri e della società viene posto in modo prioritario, tale enfasi non viene contemplata dalla leadership etica che allarga lo spirito di servizio anche alla comunità più estesa dei portatori di interesse dell'organizzazione (Ahmad et al., 2017).

La leadership spirituale, l'ultimo costrutto che è stato correlato alla leadership etica, è stata studiata soprattutto in Asia ed è uno stile di leadership che combina la disciplina e l'autoritarismo con la benevolenza e la moralità (Chen et al. 2014). Tale tipologia di conduzione si avvicina molto alla leadership etica perché essa include gli aspetti dell'etica basati sui valori, ma i leader spirituali si concentrano maggiormente sugli aspetti religiosi, evocando un servizio atto ad uno scopo più alto (Brown and Treviño, 2006). Il senso di appartenenza nella leadership spirituale va oltre l'aspetto comunitario e si eleva ad un senso di sopravvivenza spirituale alla quale vengono motivati i membri (Fry, 2003).

1.7 La leadership etica e la leadership non etica

L'assenza di una leadership etica non implica necessariamente la presenza di una leadership non etica o la mancanza di intenzioni proattive dal punto di vista etico (Trevino et al., 2000; Brown and Trevino, 2006).

La ricerca in merito alle tipologie di leadership non etiche ed è ancora agli inizi e offre limitate prove empiriche (Den Hartog, 2015); nonostante ciò, sono stati condotti degli studi che hanno evidenziato i costrutti nei quali si può certamente affermare che il leader non esercita alcun tipo di etica.

La gamma di termini per definire la leadership non etica è molto vasta e ciò sta ad indicare che tale fenomeno è ancora piuttosto sfaccettato e non tratteggiato da linee chiare di demarcazione fra i vari concetti ad esso correlati (Lašáková, A., Remišová, A., 2015).

La leadership non etica è stata definita nel seguente modo:

“as behaviors conducted and decision made by organizational leaders that are illegal and/or violate moral standards, and those that impose processes and structures that promote unethical conduct by followers” (Brown and Mitchell, 2010, p. 588).

Essa quindi riguarda sia comportamenti che decisioni illeciti ed immorali, nonché l'imposizione di processi e di strutture che promuovono una condotta non etica da parte dei membri. Gli stessi autori individuano che, fra le varie forme di leadership non etica, possano essere considerate le leadership distruttive come la supervisione abusiva, che contempla comportamenti verbali e non verbali ostili, inclusi il contatto fisico (Tepper, 2007, p. 178), e quella minatoria (Duffy et al. 2002, in Brown and Mitchell, 2010), la leadership tirannica, *“petty tyranny, the tendency to lord one's power over others”*, (Ashforth, 1994, p. 126), la leadership dispotica che sottolinea l'importanza della responsabilità sociale dei leader (De Hoog and Den Hartog, 2008) e la leadership tossica (Frost, 2004, in De Hoog, 2015).

Gli esiti della leadership distruttiva sono stati analizzati da una ricerca meta-analitica che ha rivelato che essi sono per lo più opposti a quelli della leadership etica: aumentano i livelli di stress e di turnover, gli atteggiamenti negativi e la resistenza nei confronti del leader (Schyns and Schilling, 2013).

Taluni autori ritengono che anche la leadership passiva sia considerata immorale, in quanto la mancanza di cura per gli altri e di guida verso il raggiungimento degli obiettivi comuni costituiscono una violazione del coinvolgimento legittimo dei membri (De Hoog, 2015).

Le analisi che sono state condotte in merito alle leadership non etiche considerano le violazioni sia del principio deontologico sia di quello teleologico, rilevando che l'intenzionalità non è determinante ai fini della definizione della leadership non etica, in quanto i leader potrebbero essere ignari o inconsapevoli della loro influenza distruttiva (Lašáková, A., Remišová, A., 2015).

Alcuni studi hanno rivelato che il trattamento diseguale e differenziato crea dei livelli più alti di insicurezza e una maggiore sfiducia rispetto ad un comportamento costantemente non etico (Duffy et al. 2002, in Den Hartog, 2015).

La triade oscura della personalità viene ricordata da De Hoogh (2015) per individuare delle caratteristiche che si allontanano distintamente dagli aspetti etici della conduzione. Questi tre elementi sono: il machiavellismo, la psicopatia e il narcisismo (Paulhus and Williams, 2002). I leader machiavellici considerano gli altri come un mezzo per raggiungere degli scopi che non hanno rilevanza sociale; alle persone componenti l'organizzazione non viene data fiducia, vengono manipolate ed ingannate anche in modo coercitivo. L'imperativo di un leader machiavellico è quello di raggiungere il vantaggio per se stesso utilizzando gli altri (Den Hoog, 2015). Il leader narcisistico è concentrato nella visione di sé gonfiata e correlata al suo ruolo di comando (Campbell et al. 2011, in Den Hartog, 2015); la ricerca sulla psicopatia nell'ambito delle posizioni di vertice, invece, è ancora limitata.

Rimangono da approfondire i meccanismi che il leader utilizza per incoraggiare il comportamento non etico dei seguaci, nonché sono da implementare studi empirici comparativi e specifici per ogni paese (Eisenbeiss and Brodbeck, 2014).

1.8 Il dirigente scolastico nei tempi di crisi

Gli studi analizzati hanno evidenziato che l'azione del dirigente scolastico diventa particolarmente importante in un'epoca caratterizzata da varie tipologie di turbolenze: guidare la comunità a riconoscere, affrontare e cercare le soluzioni più efficaci ispirandosi ai valori che legano insieme i membri è il compito precipuo del dirigente etico. La letteratura sulla leadership educativa in situazioni di crisi o emergenziali è piuttosto ridotta e riguarda due tipologie distinte, ovvero teorie che suggeriscono le azioni dei dirigenti scolastici in tempi di crisi e teorie che derivano da esperienze empiriche reali (Mutch, 2015).

Quando la scuola deve affrontare un periodo di crisi dato da particolari eventi che possono in essa accadere o in epoche di profondi e repentini cambiamenti, le competenze richieste ai dirigenti scolastici diventano ancora più specifiche, perché egli deve riuscire a sorreggere la comunità che necessita di forza e autorevolezza, ma soprattutto egli deve fornire certezza, suscitare speranza e coinvolgere tutti gli interessati verso uno sforzo efficace ed efficiente (Smith and Riley, 2012, p. 57). Per fare questo egli deve essere lucido e deve possedere degli attributi specifici quali:

- *agility*, l'abilità di essere flessibile, adattabile, reattivo e di dimostrare spirito di iniziativa;
- *resilience*, la capacità di affrontare situazioni negative e di recuperare rapidamente;
- *foresight*, la lungimiranza di prevedere le opportunità e le minacce emergenti;
- *self-mastery*, la padronanza di sé e integrazione consapevole di mente, cuore e spirito;
- *glocalism*, la capacità di lavorare in modo efficace in ogni tipo di contesto, globale e locale;
- *intuition*, la capacità di attingere alle proprie fonti interne;

- *presence*, la coltivazione della consapevolezza, della centralità e dell'osservazione focalizzata;
- *creativity*, la capacità di vedere le situazioni da molteplici prospettive e generare approcci e soluzioni uniche ai problemi (O'Brien and Robertson, 2009, p. 376).

Smith e Riley aggiungono altri attributi ovvero la capacità di prosperare nell'ambiguità, di sviluppare un pensiero divergente, la volontà di discutere di eventi in modi nuovi e perspicaci, la preparazione nel rispondere in modo rapido e flessibile e a cambiare direzione qualora si ritenesse necessario, la capacità di lavorare attraverso le persone, la tenacia di perseverare anche di fronte alla mancanza di speranze e la volontà di assumersi i rischi, ma anche di infrangere le regole, se necessario (Smith and Riley, 2012, p. 69).

Le caratteristiche precipue di un leader etico, la autentica preoccupazione per gli altri, la disponibilità unita al coraggio, la sicurezza nelle proprie credenze, l'atteggiamento di cura e di servizio verso la comunità e la capacità di motivare gli altri emergono soprattutto quando le urgenze del processo decisionale potrebbero obnubilare il ragionamento che, se non addestrato ed abituato a volgersi al bene della comunità, potrebbe essere preda di paure e non riuscire a risultare efficace. E' proprio durante i tempi di crisi che si riscontra la tenuta della capacità etica del dirigente scolastico: la controprova della costruzione di un'identità saldamente formata su una base valoriale forte avviene quando il terreno si fa impervio e gli eventi richiedono lucidità, coraggio e sensibilità, qualità indispensabili per affrontare situazioni emergenziali nella comunità allargata e, a maggior ragione, in quella che vede il suo primario interesse nella protezione e nella tutela dei minori (Whitla, 2003).

Smith e Riley ritengono che una crisi possa essere affrontata seguendo cinque diversi momenti:

- raccolta degli elementi che si dispongono in merito al fatto accaduto;
- attuazione di un piano di emergenza già precedentemente predisposto;
- processo decisionale sicuro;
- dimostrazione di preoccupazione;

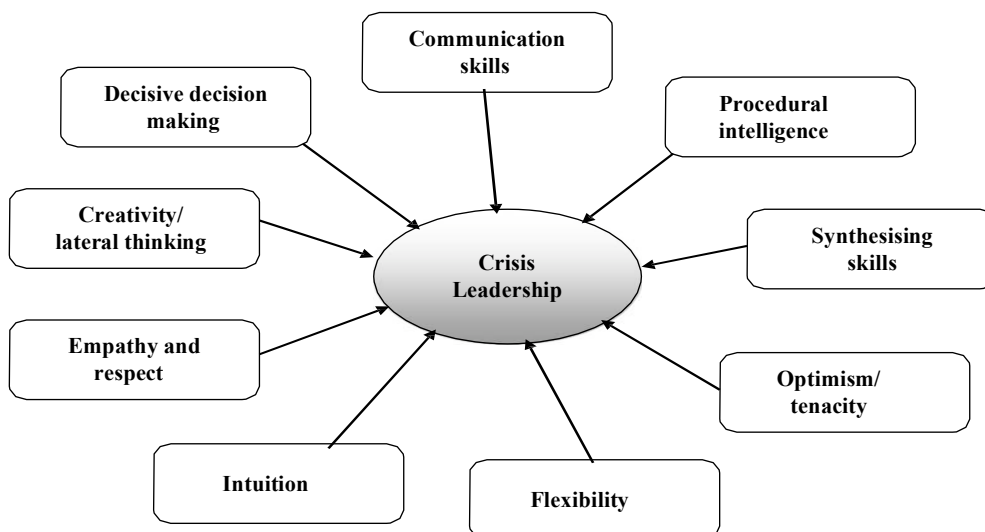
- corretta comunicazione in modo che non si creino incomprensioni o disinformazione (Smith and Riley, 2010).

Questi momenti di analisi di una situazione emergenziale possono essere affrontati e vissuti solo da leader autentici cioè sinceri e onesti con se stessi e con gli altri, capaci di rimanere sempre fedeli alle loro intenzioni e ai loro impegni (Avolio and Gardner, 2005).

Il leader deve dimostrarsi sicuro e determinato, ma ciò non significa che egli non debba esprimere le proprie preoccupazioni verso l'esito del processo risolutivo con i membri del gruppo; condividere non solo la costruzione del significato della propria comunità, ma anche i dubbi, leciti in momenti di crisi, costituisce un collante per l'identità del gruppo (Smith and Riley, 2012).

Gli attributi chiave che vengono richiesti ad un dirigente scolastico per essere in grado di affrontare una crisi sono stati identificati in nove qualità:

- capacità decisionale forte anche di fronte ad informazioni labili;
- capacità comunicative potenti e bidirezionali;
- conoscenze e competenze di intelligenza procedurale;
- capacità di sintesi atta ad identificare immediatamente le questioni chiave e a dirimere la confusione e la contraddittorietà;
- capacità empatica nei confronti dei sentimenti e delle prospettive altrui;
- capacità di rimanere ottimisti davanti alle avversità e di combattere in maniera tenace;
- flessibilità ovvero la capacità di apportare cambiamenti rapidi e decisivi e nel comportamento e nel pensiero;
- forte capacità di pensiero intuitivo già ampiamente sperimentato;
- capacità di sviluppare rapidamente nuove idee e soluzioni per incarnare l'ottimismo, trasformando i problemi in opportunità (Smith and Riley, 2012).



Imm. 1.6 Attributi chiave per la leadership nelle crisi (Smith and Riley, 2012, p.68)

Secondo Mutch sono tre i fattori che influenzano un leader nella gestione dei contesti di crisi:

- la predisposizione: ovvero le qualità personali, le esperienze, i valori, le convinzioni, i tratti di personalità, le competenze dei leader;
- la relazione: i modi in cui leader offrono una visione unificante il gruppo e sviluppano un senso di comunità interno dell'organizzazione, generando lealtà e costruendo relazioni forti e caratterizzate da fiducia e collaborazione;
- la situazione: le modalità con cui i leader valutano la situazione nel suo evolversi, comprendendo il contesto, avendo consapevolezza delle risposte che si potrebbero generare, prendendo decisioni tempestive ed adattandosi alle mutevoli esigenze, facendo uso di risorse materiali ed umane, fornendo una direzione e rispondendo in maniera flessibile ma creativa e rivalutando costantemente le opzioni (Mutch, 2015, p. 190-193).

Il fattore chiave per la leadership in tempi di crisi pare essere la tempestività; fornire risposte efficaci quando l'urgenza non offre la possibilità di riflessione approfondita prima della decisione implica che tale processo riflessivo debba essere già stato svolto dal dirigente scolastico. L'importanza della riflessione, già precedentemente

sottolineata, qui viene rinnovata e diventa la garanzia della risoluzione delle problematiche in situazioni tanto estreme quanto delicate.

Nel momento in cui una crisi è stata superata, prima di poter ritornare alla normalità è necessario superare il trauma; il dirigente è chiamato a guidare la sua comunità verso una ripresa, con *a delicate balancing act that requires sensitivity* (Smith and Riley, 2012, p. 64), introducendo degli opportuni momenti di riflessione che permettono di rielaborare quanto accaduto. L'equilibrio che egli è chiamato a riportare per una ripresa della normalità è lo stesso equilibrio che gli viene richiesto nel suo essere leader etico, quando i valori e le virtù gli indicano chiaramente la strada da percorrere.

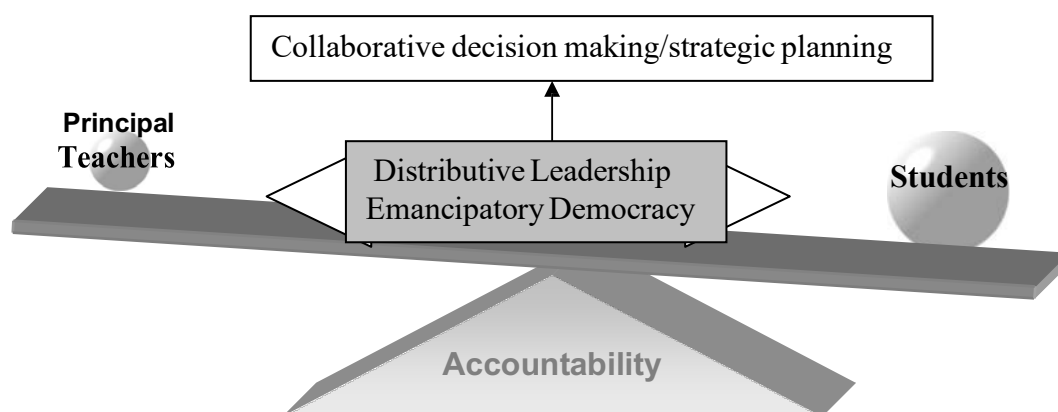
1.9 Il *New Deel*

Il *New DEEL*, *Democratic Ethical Educational Leadership*, è un movimento nato nel 2004 negli Stati Uniti e poi diffusosi in Canada, in Australia, a Taiwan, in Svezia, nel Regno Unito, a Hong Kong, in Nuova Zelanda e in Giamaica, che si pone come scopo la missione di creare un'azione di partenariato orientata all'indagine sulla natura e sulla pratica della democrazia della leadership educativa etica attraverso processi sostenuti da dialogo aperto, inclusione della comunità e partecipazione responsabile verso il comune bene. Esso include i professionisti dell'educazione di più livelli: docenti, studenti, personale scolastico, genitori, amministratori e membri della comunità. Attualmente, il movimento è cresciuto fino a includere collegi di oltre 30 università diverse e numerosi distretti in tutto il mondo.

La motivazione che ha condotto i suoi fondatori, Steven J. Gross e Joan P. Shapiro della *Temple University* in Pennsylvania, è nata dalla constatazione che le politiche scolastiche americane erano condizionate da motivazioni economiche e non da alti valori democratici. Le priorità degli insegnanti erano influenzate dagli sforzi ad aumentare i risultati degli studenti nei test standardizzati, quindi insegnare agli studenti ad essere buoni cittadini e ad assumere un ruolo a pieno titolo nella comunità democratica veniva trascurato; seguendo il pensiero di Dewey, ripreso dagli studiosi, le scuole dovrebbero preparare gli studenti a vivere all'interno di una società sana e democratica, che essi stessi sono chiamati a mantenere tale.

In un'era in cui l'autenticità della leadership era sotto attacco diretto nella maggior parte delle economie sviluppate nel mondo, di fronte ai regimi repressivi e di responsabilità ad alto rischio negli Stati Uniti e oltre, educatori universitari e professionisti di tutto il mondo hanno deciso di intraprendere un'azione ispirata al momento dell'amministrazione democratica degli anni '30 e '40 (Gross and Shapiro, in Branson and Gross, 2014, p. 352-353). Essi erano e sono animati dalla necessità di una revisione radicale del sistema e della struttura della scuola e di riconcettualizzare la pedagogia come centrata sul discente.

Il movimento intende supportare i giovani educandoli alla responsabilità civile e alla vita morale in questi temi eticamente difficili e turbolenti (Gross and Shapiro, 2014) tramite l'educazione democratica che mira a permettere agli studenti di prendere decisioni intelligenti e morali come futuri cittadini (Shapiro, 2006); anche essi, accanto ai dirigenti e agli insegnanti, hanno voce in capitolo nel processo decisionale e nella pianificazione strategica per migliorare la qualità dell'insegnamento e dell'apprendimento. Promuovere la democrazia nelle scuole, e nella comunità in generale, significa affrontare i temi della disuguaglianza e dell'ingiustizia (Storey and Beeman, 2006 in Storey 2006). Alla fine del Novecento, Hargreaves suggeriva che la coltivazione di apertura, informalità, cura, attenzione, collaborazione reciproca, dialogo vibrante e la volontà di affrontare insieme l'incertezza fossero le basi per una scuola realmente democratica (Hargreaves, 1997, in Storey, 2006). Seguendo questo pensiero la nuova leadership non è concentrata solo nelle mani di chi ha potere e autorevolezza, ma si estende alla componente docente, alla componente studentesca, nonché al contesto sociale e situazionale della scuola. E' una leadership distributiva, ma anche moltiplicativa perché si sviluppa attraverso le interazioni fra i vari soggetti.



Imm. 1.7 Il New DEEL nelle scuole (Storey, 2006).

Soprattutto la voce degli studenti offre un contributo prezioso perché incoraggia la riflessione, la discussione e il dialogo, quindi offre lezioni su questioni che

riguardano direttamente gli studenti ma implicitamente tutta la comunità. Dar loro modo di esprimersi può servire anche da catalizzatore per il cambiamento nelle scuole, per le modifiche al programma scolastico e alle organizzazioni. Questo corpo di letteratura è chiamato “la nuova sociologia dell'infanzia” (McGregor, 2006); un esempio è il progetto *Consulting Students about Teaching and Learning* attuato a Cambridge nel Regno Unito.

Il movimento incarna i valori che sottostanno al Paradigma Etico Multiplo e alla Teoria della Turbolenza e ha il potenziale di promuovere una nuova enfasi necessaria all'organizzazione di base e alla costruzione di comunità per sostenere la democrazia.

Le prime azioni compiute dall'associazione comprendono borse di studio e programmi per neolaureati, conferenze internazionali e sostegno ai leader impegnati a rivendicare un'alternativa etica democratica nel campo educativo (Gross and Shapiro, 2013).

I fondatori fanno parte di una lunga tradizione di collegamento fra la giustizia sociale e la democrazia e al centro del loro pensiero c'è la filosofia di John Dewey. Parafrasando il suo pensiero espresso nel 1879 in *A Common Faith*, la motivazione risiede nella seguente posizione valoriale: le cose nella civiltà che più apprezziamo non sono di noi stessi, esistono grazie alle azioni e agli sforzi della comunità umana in cui noi siamo parte. E' la responsabilità di conservare, trasmettere, rettificare, espandendo, il patrimonio di valori ricevuto in favore di coloro che vengono dopo e che dovrebbero ricevere nel modo più solido e sicuro, più ampiamente possibile, in modo generoso ciò che a nostra volta ci era stato tramandato (Gross and Shapiro, 2014).

Ispirati da queste alte intenzionalità, con lo scopo di cambiare la direzione della azione educativa negli Stati Uniti e all'estero, il gruppo internazionale che si è costituito ha convenuto che la cittadinanza democratica e la leadership etica sono le priorità per il sistema educativo in qualsiasi epoca e in particolare nel nuovo secolo dove la violenza, la dislocazione economica e il degrado ambientale sono i problemi quotidiani.

Inizialmente, per sviluppare il movimento, si sono tenute due sessioni di individuazione delle azioni strategiche alla *Temple University* nel 2005 e nel 2006 che

hanno portato a un concetto nuovo del *New Deal* e alla redazione di una dichiarazione di missione che ha unito il gruppo. Tale dichiarazione dà voce al desiderio di inclusione della comunità, inteso come partecipazione responsabile al bene comune attraverso lo sforzo volto alla creazione di un ambiente atto a facilitare il processo decisionale etico democratico nella teoria e nella pratica educativa, a favore del miglior interesse di tutti gli studenti (Shapiro, Gross, 2005, p. 1, in Shapiro and Gross, 2014, p. 355). La dichiarazione di missione ha fissato una direzione generale rivolta a rivendicare un sistema scolastico più progressivo, socialmente giusto e reattivo: creare un'alleanza orientata all'azione. Il gruppo si sforza di creare un ambiente che faciliti il processo decisionale democratico ed etico nella teoria e nella pratica dell'educazione, che agisca in nome del principio del migliore interesse di tutti gli studenti (Shapiro, 2005).

Per sottolineare le differenze nella trasformazione della leadership è stato proposto un confronto fra le caratteristiche dei leader tradizionali e il nuovo leader. La tipologia precedente a questa nuova visione era spinta dalla pressione esteriore della responsabilità, soprattutto dalle richieste politiche e gerarchiche, era limitata dal sistema ed esercitava il suo ruolo in una struttura simil aziendale. Dal punto di vista etico, la giustizia era obbedienza all'autorità e la normativa, nonostante i dubbi espressi, era ampiamente indiscussa. Il leader della nuova epoca è guidato da un senso interiore di responsabilità verso gli studenti, le famiglie e la comunità, quindi volge il suo sguardo anche allo sviluppo sociale su larga scala, è un attore democratico che capisce quando e come proteggere la scuola dalle turbolenze e utilizzarle per facilitare la risoluzione dei problemi. Egli integra i concetti di democrazia, giustizia sociale e riforma scolastica attraverso dialogo e azione. Allo scopo di realizzare una visione inclusiva e democratica, il nuovo leader usa l'etica nel suo processo decisionale, vede la propria carriera come una vocazione ed ha maturato il senso di missione e di miglioramento che attraversa ogni tipo di differenza politica, nazionale, di classe, di genere, di etnia o di religione (Gross, 2009, in Normore, 2008)

Le azioni messe in campo finora per giungere a questo scopo comprendono i seguenti scopi: sviluppare una rinnovata cultura scolastica, riunire le persone con competenze educative per scambiare idee e prospettive di sviluppo della comunità con

valori comuni essenziali, introdurre la tecnologia avanzata ed elaborare un programma di tutoraggio per educatori (Gross and Shapiro, 2013).

Nello sviluppo di nuove ricerche sono stati prodotti degli scritti che aiutano la comunità a prendere una posizione etica e a sviluppare un'educazione etica democratica tramite esame di casi ipotetici (Shapiro and Stefkovich, 2011, 2005, 2011; Shapiro and Gross, 2008, 2013), mentre l'essenza del movimento e gli esiti raggiunti sono l'oggetto del testo basilare *Democratic Ethical Educational Leadership Reclaiming School Reform* (Gross and Shapiro, 2016). In esso vengono definiti chiaramente i principi che ispirano il movimento e che si concretizzano nelle azioni che si sviluppano a livello internazionale. Contro le standardizzazioni che emergono dai test relativi agli esiti dell'apprendimento si contrappone la spinta al raggiungimento della democrazia scolastica che vede il successo di tutti. In modo che le politiche siano eque e che la comunità venga curata in ogni singolo aspetto, l'etica della comunità teorizzata da Furman (Furman, 2004) viene applicata alla costruzione di comunità unite dalla condivisione di valori comuni che si concretizzano in pratiche quotidiane ispirate al principio democratico ed etico di responsabilità sociale.

Per promuovere le ricerche internazionali nel 2010 è stato istituito il centro degli studi sulla leadership etica, CSLE -*Center for the Study of Leadership and Ethics*-diventato poi centro ufficiale UCEA.

1.10 La formazione etica

Il *National Policy Board for Education Administration*, che racchiude in sé le maggiori organizzazioni americane di docenti e dirigenti scolastici, al secondo punto dei PSEL (*Professional Standards for Educational Leaders*), gli standard professionali per i leader educativi del 2015, individua gli obiettivi che caratterizzano l'efficacia del leader educativo delle dimensioni prettamente etiche. Infatti, per promuovere il successo scolastico e il benessere di ogni studente, il documento indica che il dirigente debba agire seguendo i seguenti scopi:

- agire eticamente e professionalmente nella condotta personale, nei rapporti con gli altri, nel processo decisionale e nella gestione delle risorse della scuola e di tutti gli aspetti della leadership scolastica;
- agire secondo le norme professionali di integrità, correttezza, trasparenza, fiducia, collaborazione, perseveranza, apprendimento e miglioramento continuo, promuovendo tali norme;
- mettere i bambini al centro dell'istruzione e assumersi le responsabilità del benessere e del successo scolastico di ogni singolo studente;
- salvaguardare e promuovere i valori di democrazia, libertà e responsabilità individuali, equità, giustizia sociale, comunità e diversità;
- dirigere con abilità interpersonali e comunicative, comprensione socio emotiva e comprensione del background della cultura di tutti gli studenti e dei membri dello staff;
- fornire una direzione morale alla scuola e promuovere comportamenti etici e professionali fra docenti e personale (NPBEA, 2015, p. 10).

Questo accorato appello all'integrità della figura professionale, che si ancora su forti principi che il dirigente scolastico è chiamato anche a diffondere, pone in primo piano l'importanza di una formazione adeguata che fornisca ai leader educativi delle competenze che vanno ben oltre le intuizioni che possono caratterizzare le singole persone.

Alcuni studi hanno sottolineato l'importanza di due fattori che devono essere presenti in modo simultaneo quando un dirigente è chiamato a rispondere nell'ambito di un processo decisionale: l'intuizione e la teoria morale. Scelte morali accurate avvengono solo se questi due elementi riescono a mescolarsi assieme per far giungere il dirigente scolastico a trovare il giusto punto di equilibrio riflessivo (Strike and Ternansky, 1993; Strike et al. 2005; Strike, 2013).

La riflessione è alla base di molte esperienze formative individuali e di gruppo che vengono utilizzate per la formazione dei futuri dirigenti scolastici tramite corsi di etica o analisi riflessiva su casi di studio realmente accaduti o ipotizzati (Willower, 1994; Beck and Murphy, 1994; Campbell 1997, 2003; Cranston et al. 2006; Starratt 1994, 2004; Isaacson 2007; Wagner and Simpson, 2009, Shapiro and Stefkovich, 2011).

Haynes (2002) mette in guardia dall'affidarsi totalmente ai pensieri intuitivi in quanto essi possono essere stati costruiti da delle convenzioni a cui nel passato la persona si era affidata e che si sono stabilizzate in usanze; risulta pertanto importante essere consapevoli dei principi etici che sottostanno alla propria intuizione per giungere ad un ragionamento morale autentico.

La consapevolezza delle influenze che sono alla base delle nostre credenze è stata studiata anche successivamente (Begley and Johansson, 2003; Branson, 2014) ed è stato riconosciuto in maniera chiara che se i leader non nutrono di consapevolezza il proprio percorso riflessivo, le decisioni che prenderanno potrebbero essere inconsapevolmente condotte da un principio di utilità personale.

La riflessione richiede consapevolezza etica e riflessione sull'azione (Ylimaki and Henderson, 2017), inoltre la consapevolezza e la sensibilità etica sono segno di una decisione amministrativa che può anche andare oltre la pressione che esiste all'interno delle scuole (Beckner, 2003).

Alcuni studi hanno rilevato come paradossalmente i corsi di etica non siano richiesti nei programmi educativi di leadership per l'amministrazione scolastica, nonostante l'etica, la pratica riflessiva e la giustizia sociale siano stati codificati come competenze di leadership educativa già negli standard del 1996 e del 2005 (Mullen, 2017) perché gli approcci tecnici inerenti il mero aspetto riferibile all'efficienza e

all'efficacia sono ancora la base della leadership educativa (Bogotch and Schields, 2014).

Uno studio del 2010 ha rivelato come l'inclusione di un corso di etica nei programmi di preparazione per i futuri dirigenti scolastici ha un notevole impatto sullo sviluppo e sulla valutazione delle politiche, dei programmi e delle pratiche scolastiche. I dirigenti scolastici che hanno seguito corsi di etica sono risultati molto più propensi a considerare i punti di vista etici nella loro leadership gestionale scolastica; i corsi di formazione, quindi, dovrebbero necessariamente includere la componente etica come elemento principale per poter sperimentare la responsabilità individuale di risolvere i dilemmi etici che poi si incontreranno nelle situazioni di leadership scolastica quotidiana (Young, 2010).

Per rispondere all'interrogativo se l'etica possa essere imparata o se sia un dato innato e dipendente dall'esperienza appartenente al singolo soggetto, è stato condotto uno progetto triennale di ricerca azione in Canada che ha visto la partecipazione di 30 dirigenti a sei incontri, uno ogni tre mesi, che prevedevano delle giornate di formazione, incontri di pratica di gruppo e colloqui individuali, ai quali seguiva nella fase conclusiva una sessione plenaria di riflessione di gruppo ed individuale sull'esperienza svolta. I partecipanti sono stati sottoposti a questionari pre e post-formazione, interviste individuali, semistrutturate e di gruppo.

Il metodo utilizzato per sviluppare questo programma di formazione è stato il TERA: un modello che prevede un training basato su tre momenti distinti: conoscenza, volizione e azione. Esso si fonda su un approccio riflessivo per la creazione di una responsabilità autentica basata sull'etica della giustizia, l'etica della cura e l'etica della critica (Langlois, 2008). La prima fase è dedicata alla conoscenza ovvero all'apprendimento dei principi fondamentali dell'etica in modo da definire in primis la sensibilità etica del soggetto e la capacità di percepire le dimensioni morali di una data situazione. La conoscenza è una componente chiave che mostra la sensibilità di una persona e genera la consapevolezza rispetto alle prospettive etiche che possono sussistere; in questa fase il soggetto si chiede se è consapevole dell'etica applicata all'analisi personale e di quella veicolata all'interno dell'organizzazione. Il livello

successivo del processo di trasformazione riguarda la volontà che mette in evidenza le credenze e i principi e definisce il livello di conformità ai valori, nonché il grado di volontà di utilizzarli in funzione di guida interna. Nel processo decisionale dalla volontà nasce la motivazione e, quindi, anche il coraggio per intraprendere le azioni positive. La terza fase è infatti costituita dall'azione: se il processo fin qui svolto è stato caratterizzato da autenticità, il desiderio di agire diventa inevitabile (Langlois and Lapointe, 2010).

I risultati del pre-test hanno indicato che prima del programma di formazione i partecipanti raramente possedevano le dimensioni etiche. I risultati del post test hanno dimostrato che essi si sono riadattati in modo significativo; gli esiti qualitativi hanno mostrato un impatto nel programma di formazione in merito al miglioramento della consapevolezza etica e alla strutturazione del servizio in termini di responsabilità e condotta professionale complessiva. Il ciclo trasformativo ha visto quindi il susseguirsi di tre fasi: la consapevolezza di una etica personale, il riadattamento e la stabilizzazione (Langlois and Lapointe, 2010, p. 157).

Un particolare studio è stato condotto nel 2013 in Canada sulla scia della tipologia delle formazioni in atto nell'ambito sanitario ed ha visto alcuni dirigenti scolastici impegnati in un workshop di sviluppo professionale nello sceneggiare dei testi fissi senza improvvisazione; ciò ha permesso loro di vestire dei panni nuovi e di scoprire dei modi diversi di concepire le situazioni e le relative decisioni (Cranston and Kusanovich, 2013). Un anno dopo, l'esperimento formativo è stato riproposto in un workshop interdisciplinare di teatro intensivo, *The Drama in School Leadership*, che ha visto impegnati dei dirigenti scolastici in spettacoli drammatici atti ad accrescere in loro la consapevolezza e la comprensione delle dimensioni etiche che ognuno di essi metteva in atto nella leadership (Cranston and Kusanovich, 2014). Ai dirigenti era stato chiesto di tenere un diario che ha fatto emergere come essere impegnati in decisioni etiche impegnative abbia portato dei cambiamenti all'interno del proprio sé che si è arricchito di un maggiore benessere; questo approccio ha permesso loro anche di comprendere meglio le complesse, talvolta paradossali, dinamiche fra i portatori di

interesse nelle scuole e l'opportunità di collaborare con gli altri colleghi ha fatto accrescere la fiducia relazionale grazie all'intenso dialogo e all'ascolto reciproco.

Il quadro di formazione per aspiranti presidi in Scozia, the *Scottish Qualification for Headship*, SQH, offre agli aspiranti dirigenti scolastici l'accesso a modelli internazionali di buone pratiche incoraggiandoli a pensare professionalmente al proprio ruolo non come ad un ramo generico della dirigenza, ma a ricercare la specificità che è essenzialmente un *dealing with dilemmas* (Murphy, 2013).

Lo *Standard for Headship Executives Education Department* scozzese del 2005 ha definito per la prima volta le responsabilità professionali dei dirigenti scolastici riconoscendo alla professione richieste di valori educativi forti non solo le abilità tecniche. Considerando che spesso l'esperienza del dirigente scolastico era in contrasto con la teoria, l'allora Direttore della Scuola di Formazione per futuri dirigenti dell'Università di Edimburgo, il professor Daniel Murphy, ha ideato una tipologia di formazione che aiuta i dirigenti scolastici ad affrontare i dilemmi che risultano essere il tratto predominante l'esercizio del ruolo. Tale metodologia racchiude una formazione di tre tipi:

- psicologica, per quanto riguarda l'analisi del vissuto emotivo inerente la situazione problematica;
- politica, in quanto i dilemmi derivano spesso dalla complessità sociale e politica dell'ambiente scolastico, in una società che sta cambiando rapidamente;
- etica, in quanto inevitabilmente i dilemmi implicano il coinvolgimento dei valori in tutti i soggetti coinvolti: avere chiari i quadri di riferimento etici porta alla soluzione dei dilemmi (Murphy, 2013).

Emerge quindi come indispensabile che il dirigente scolastico non solo abbia competenze tecniche richieste dal suo compito gestionale, ma posseda anche una padronanza etica data dalla consapevolezza dei valori che vengono implicati nei processi decisionali che gli deve affrontare.

Gli esiti delle sperimentazioni suggeriscono che lo sviluppo di solide competenze etiche in ambito formativo sembra essere indispensabile per il miglioramento della

capacità di leadership dei futuri amministratori nell'ambito dell'istruzione (Langlois e Laponte, 2010; Murphy, 2013).

Risulta quanto mai importante colmare il vuoto etico, sostenere le riflessioni e le azioni con pilastri etici robusti, in quanto l'etica è il cuore della leadership (Johnson, 2009, p. XVI):

If It Isn't Ethical, It Isn't Leadership (Branson, 2014, p. 439).

2 DAL DIBATTITO PEDAGOGICO ITALIANO

In questo capitolo vengono presentati alcuni argomenti che sono oggetto di trattazione nel dibattito pedagogico italiano e che si accostano ad alcuni dei principi sui quali si poggia l'impianto della leadership etica.

Come si è evidenziato, tale modello di conduzione dei gruppi è emerso nel riconoscimento della peculiarità del dirigente scolastico come colui che motiva una comunità alla condivisione dei medesimi valori sui quali basare le proprie azioni educative e che fornisce un solido sostegno per la navigazione tra le turbolenze che interessano il mondo contemporaneo (Bezzina, 2020).

La ricerca della determinazione del ruolo del dirigente scolastico è fonte di discussione e riflessione da un ventennio in Italia, ovvero dal momento in cui le istituzioni scolastiche sono state dotate di autonomia e la figura direttiva è passata dall'essere un preside, che si rapportava in modo esecutivo con il sistema formativo centralizzato ed era punto di riferimento pedagogico, ad un dirigente scolastico che agisce in modo orizzontale, esercitando la sua responsabilità globale nei confronti dell'istituzione scolastica diretta.

Si vedrà come la dicotomia leadership versus management che ha occupato gran parte del dibattito sia in realtà un falso dilemma, in quanto le componenti si coadiuvano nel permettere al dirigente scolastico lo svolgimento dei suoi compiti.

Gli esiti di indagini nazionali hanno evidenziato come le mansioni gestionali siano l'occupazione maggiore di un dirigente, il quale non riesce a svolgere compiutamente il suo ruolo di leader educativo, aspetto verso il quale la preparazione è carente.

Nel dibattito italiano si discute molto anche di leadership diffusa o distribuita ovvero di "diventare comunità di leader" (Sergiovanni 1994, p. 139) al fine del riconoscimento e dell'istituzionalizzazione di figure intermedie di sistema, il cosiddetto *middle management*; questo organismo si configura come nodo intermedio in grado di diffondere i valori comuni e di diluire le mansioni relative ad alcuni aspetti chiave della

gestione di una istituzione scolastica, le quali non possono essere accorpate tutte su un unico soggetto, ma necessitano di approfondimento da parte di professionisti che si dedichino alle materie specifiche di riferimento.

La leadership esercitata, così come auspicato nei presupposti della leadership etica, viene a configurarsi come una leadership distribuita in quanto, se essa viene detenuta solo dalla persona posta a capo di una scuola, non realizza la responsabilizzazione dei membri e il completo e corretto svolgimento di tutti i compiti richiesti alla scuola dell'autonomia al fine del successo formativo degli studenti.

Risulta indispensabile la costituzione di una comunità educante, concetto che per la prima volta compare anche in un testo contrattuale, che è il fondamento della leadership etica scolastica.

Fondare una comunità significa dedicarle cure ed attenzioni per poter instillare al sistema solidità di vedute e sicurezza nelle azioni. Inoltre, posiziona la scuola nell'intreccio di relazioni con i portatori di interesse che fanno capo al territorio, sul quale essa esercita la sua funzione nell'ottica di dialogo interattivo e funzionale.

Il concetto di cura incontra l'etica della cura trattata nell'analisi della letteratura, creando una convergenza di intenti finalizzata al nutrimento della comunità scolastica.

Il profilo della scuola viene così a configurarsi come un'istituzione che cura la formazione globale dell'essere umano, concetto sostenuto sia in ambito internazionale sia in ambito italiano: la scuola non si dedica solo al mero compito di trasmissione del sapere per espandere la sua opera alla formazione della persona in modo olistico, curandone ogni aspetto nell'intento di costruire una cittadinanza attiva e responsabile. Lo stesso concetto, come è stato illustrato, viene perseguito dal *New Deal*, di cui il dirigente etico è fautore.

Il nuovo dirigente scolastico, richiesto dalla normativa che viene citata e dalle necessità formative poste dalla società, è una figura che rivela grandi doti per le quali risulta necessaria una formazione specifica che non rivolga la sua attenzione solo alle competenze tecnicistiche, ma la renda robusta nell'esercizio delle *life skills*, indispensabili per la gestione delle relazionali in una comunità educativa (Quaglino, 1999).

2.1 Leadership e management

La legge 15 Marzo 1999 n° 59 all'art. 21 ha introdotto l'autonomia delle istituzioni scolastiche, declinandola in autonomia finanziaria, organizzativa e didattica e posizionando le scuole in un sistema orizzontale, nel quale esse diventano soggetti attivi ed autonomi nella progettazione e programmazione dei percorsi didattici, nell'elaborazione di nuovi metodi formativi e nell'attuazione di nuovi compiti di ricerca e sperimentazione.

L'incarico di traghettare questo cambiamento è stato affidato al capo di istituto, al quale sono stati attribuiti dei poteri più ampi rispetto al passato, mutando la sua figura di preside in dirigente scolastico:

“Nell'ambito dell'amministrazione scolastica periferica è istituita la qualifica dirigenziale per i capi di istituto preposti alle istituzioni scolastiche ed educative alle quali è stata attribuita la personalità giuridica autonoma” (D. Lgs. 165/2001, art. 25, c.1).

Il profilo del dirigente scolastico è delineato nei commi 2-6 del Decreto legislativo citato ove si sancisce che:

“2. il dirigente scolastico assicura la gestione unitaria dell'istituzione e ne ha la legale rappresentanza, è responsabile della gestione delle risorse finanziarie e strumentali e dei risultati del servizio. Nel rispetto delle competenze degli organi collegiali scolastici, spettano al dirigente scolastico autonomi poteri di direzione, di coordinamento e di valutazione delle risorse umane. In particolare, egli organizza l'attività scolastica secondo criteri di efficienza e di efficacia formative ed è titolare delle relazioni sindacali.

3. Nell'esercizio delle competenze di cui al comma 2, il dirigente scolastico promuove interventi per assicurare la qualità dei processi formativi e la collaborazione delle risorse culturali, professionali, sociali ed economiche del territorio per l'esercizio della libertà di insegnamento, intesa anche come libertà di ricerca e innovazione

metodologica e didattica, per l'esercizio della libertà di scelta educativa delle famiglie e per l'attuazione del diritto dell'apprendimento da parte degli alunni.

4. Nell'ambito delle funzioni attribuite alle istituzioni scolastiche spetta al dirigente l'adozione dei provvedimenti di gestione delle risorse e del personale.

5. Nello svolgimento delle proprie funzioni organizzative ed amministrative il dirigente può avvalersi di docenti da lui individuati, ai quali possono essere delegati specifici compiti ed è coadiuvato dal responsabile amministrativo che sovrintende, con autonomia operativa, nell'ambito delle direttive di massima impartite e degli obiettivi assegnati, ai servizi amministrativi e i servizi generali dell'istituzione scolastica, coordinando il relativo personale.

6. Il dirigente presenta periodicamente al consiglio di circolo o al consiglio di istituto motivata relazione sulla direzione e il coordinamento dell'attività formativa, organizzativa e amministrativa al fine di garantire la più ampia informazione e un efficace raccordo per l'esercizio delle competenze degli organi dell'istituzione scolastica”.

I suoi poteri dirigenziali, già così ampiamente novellati, sono stati ulteriormente rafforzati con la Legge Delega del 4 Marzo 2009 n° 15 e col Decreto legislativo n° 150 del 27 ottobre 2009.

Queste modifiche hanno progressivamente implementato le funzioni del capo di istituto e gradatamente spostato la formazione di questa figura verso un ambito economico-gestionale, con specifico riferimento allo sviluppo delle *management skills*, riconoscendo, però, nel dirigente scolastico italiano ancora “il dente dolente” del palato managerialista (Serpieri, 2012, p. 35), il cui ruolo, con il cambio di prospettiva dato dall'autonomia “suona come uno snaturamento, per non dire tradimento, della logica pedagogico-educativa (Xodo, 2010, p. 65).

Da qui nasce il difficile equilibrio che viene richiesto all'identità del capo di istituto di essere sia leader, ovvero guida di una comunità educativa, sia manager, amministratore delle risorse economiche, strumentali ed umane.

La sua funzione è definita “educazionale” perché nasce dall'intreccio di competenze educative e pedagogiche con competenze dirigenziali e manageriali (Pace, 2019, p. 168).

Come si è visto, in ambito internazionale la riflessione inerente la leadership etica del dirigente scolastico è nata proprio dalla constatazione delle peculiarità del suo ruolo di direzione di una comunità di persone che svolgono il loro mandato all'interno di un processo e non si limitano alla realizzazione di un prodotto.

Barzanò (2008) fa notare come la letteratura sulla leadership scolastica sia in lingua inglese e come questo evidenzi che in Italia questo interesse debba ancora essere nutrito da opportune riflessioni.

Nonostante non si sia giunti ad una definizione univoca, il dibattito italiano relativo al ruolo del dirigente scolastico nella sua natura duplice di leader e manager dura da oltre un ventennio e “la vigente legislazione scolastica non sembra considerare la dirigenza in tutta la sua complessità sistemica appiattendola (anche con una mole crescente di trasferimenti di funzioni e adempimenti burocratici) sempre più in una funzione amministrativo-gestionale” (Lupoli, 2017, p. 240); “erroneamente, talvolta si suole presentare la fisionomia del dirigente come quella del manager; ma il manager dispone liberamente di un budget e del controllo delle risorse umane, che può scegliere e impiegare a seconda delle necessità della produzione, il che non avviene per il dirigente scolastico. Il carattere distintivo del suo lavoro è, piuttosto, la leadership, con ciò intendendo la capacità di dirigere una squadra di professionisti non sulla base della forza derivante da una sovraordinazione gerarchica, ma dal riconoscimento da parte del gruppo del possesso di competenze diverse e qualificate allo scopo” (Pace, 2019, p. 168).

La stessa legge di riforma della scuola, la Legge n° 107 “La Buona Scuola” del 2015, ha comportato un ulteriore ampliamento della funzione gestionale del dirigente scolastico, non solo dandogli l'opportunità di attribuire incarichi triennali ai docenti, di valutare gli insegnanti in periodo di formazione e di concedere incentivi economici ai più meritevoli (intenzioni lusinghiere scontratesi con la difficile realizzazione meritocratica), ma ha attribuito maggiore possibilità al dirigente di influire sugli scopi

scolastici, conferendogli il compito di fornire l'Atto di indirizzo per l'organizzazione scolastica nel rispetto degli standard nazionali, tramite la predisposizione del Piano dell'offerta formativa operata dal Collegio dei docenti e approvata dal Consiglio di istituto.

Fornire degli indirizzi significa avere ben chiaro dove si vuole condurre la scuola e, di conseguenza, scegliere i mezzi atti a raggiungere lo scopo; in tal modo la figura dirigenziale viene responsabilizzata nella sua capacità di avere una visione di sistema lungimirante, che sorregga le azioni quotidiane dei membri della comunità educante.

Per riuscire a condurre i comportamenti al fine di perseguire lo scopo prestabilito, il dirigente deve essere in grado di esercitare la sua influenza sui membri della comunità, quindi deve configurare la sua funzione nella leadership educativa che promuove la crescita della scuola, che stimola le componenti e sviluppa processi condivisi (Strano, 2018, p. 65).

In base alla Legge 107/2015, il dirigente viene chiamato a rispondere prioritariamente al successo formativo e scolastico degli studenti: questo imperativo è l'orizzonte di senso di tutte le riflessioni, le decisioni e le azioni del dirigente scolastico perché “se la scuola funziona, ma gli studenti non imparano, il management diventa un'illusione ottica” (Dutto, 2016, p. 60).

Il miglioramento dell'intera istituzione scolastica avviene tramite dei meccanismi di valutazione e di rendicontazione sociale di cui il dirigente scolastico è responsabile (Paletta 2011, 2015), ma egli viene valutato anche sulla base di altri aspetti che includono la sua capacità di valorizzare il capitale umano, tramite la sua azione che si distingue per correttezza e trasparenza -non solo efficienza ed efficacia- aspetti che devono ottenere l'apprezzamento da parte sia della comunità scolastica che della comunità sociale (Lupoli, 2017, p. 241).

Tutti questi aspetti vengono a tratteggiare un profilo di dirigente “equilibrista” (Cerulo, 2015) che si allontana dalle caratterizzazioni tipiche di dirigenti di aziende o di altre amministrazioni pubbliche per cogliere la sua specificità nella capacità di

mantenere il giusto bilanciamento tra compiti gestionali, competenze relazionali e capacità prefigurative di scenari futuri.

Afferma Piazza “che essere leader è più che essere manager” perché il dirigente non si limita a pianificare, organizzare e coordinare le risorse in vista degli obiettivi imposti da una logica aziendale, ma si specifica nell’influenza sul comportamento altrui e che “più che suscitare timore, ispira fiducia, più che essere obbedito è seguito, più che vivere il presente è proiettato nel futuro (...) se nel management prevalgono gli ordini, nella leadership prevalgono le regole” (2011, p. 15).

Ma la cornice normativa non basta a definire il ruolo istituzionale del dirigente scolastico perché egli agisce all’interno di un’arena sociale che impone capacità ermeneutiche ed euristiche ad un profilo connotato da aspetti riferibili al management e alla leadership (Summa in Cerini, 2010, pagg. 129-130).

Bellandi (2006) tratteggia efficacemente i profili riferiti alla leadership e quelli riferiti al management, considerando che la leadership ha origini antiche, mentre il management ha uno slancio più moderno.

Quest’ultimo è un processo essenzialmente razionale, di pianificazione rivolta al raggiungimento dei risultati prestabiliti, caratterizzato da attività molto controllate. Il ciclo manageriale è caratterizzato da tre momenti consecutivi:

- la pianificazione fissa gli scopi e stabilisce le modalità per il loro raggiungimento;
- l’organizzazione costruisce una struttura nella quale i compiti e i ruoli vengono definiti chiaramente;
- il controllo verifica quanto è stato attuato rispetto alle previsioni.

Se il management è orientato alla pianificazione e alla gestione ordinata, la leadership è innovativa ed il suo ciclo è formato da tre momenti tra loro concatenati:

- l’orientamento esprime la visione verso la quale l’organizzazione tende;
- l’allineamento è la direzione che si sceglie per massimizzare l’impegno al fine di raggiungere l’obiettivo;

- l'ispirazione e l'*empowerment* costituiscono il processo di responsabilizzazione dei componenti l'organizzazione, che vengono stimolati ad esprimere le loro potenzialità in modo autonomo, favorendone così la crescita personale.

I due aspetti, secondo l'autore, sono complementari e assicurano il successo nel lungo periodo: “un forte management, privo di leadership, può generare un ambiente troppo regolato, ordinato e quindi in un certo senso soffocante, privo del necessario slancio per affrontare nuove sfide. Mentre una forte leadership, con assenza di management, può essere troppo orientata al cambiamento per il gusto della sfida, portando l'organizzazione a prendere rischi eccessivi e non ben calcolati (Bellandi, 2006, p. 154).

Barzanò (2006) sottolinea le sfumature lessicali che i due termini assumono nei diversi paesi e introduce il concetto di *administration* per indicare la filosofia di una dirigenza, accostando il termine al concetto di leadership e lasciando al management la trattazione delle pratiche più operative, pur riconoscendo che i termini si sfumano uno con l'altro fino a non distinguersi in modo sostanziale.

Entrando più nello specifico (Arnone e al., 2011), il dirigente scolastico esercita la sua funzione manageriale come garante del raggiungimento dei risultati richiesti all'istituzione scolastica. Egli esercita tali competenze gestionali nei rapporti con l'ambiente esterno, in quel territorio preciso ove si colloca la scuola che è chiamata a rispondere alle esigenze dell'utenza. Nelle sue vesti di manager, egli esercita la responsabilità finalizzata all'efficienza, all'efficacia e alla trasparenza di tutte le azioni; valorizza le risorse umane, dando valore alle persone e motivandole. Sa progettare per obiettivi, riconoscendo le situazioni problematiche e attuando dei processi decisionali efficaci. Sa sviluppare una cultura dell'unitarietà ed affidabilità relativamente al servizio offerto tramite processi di autovalutazione. Nelle sue vesti di guida egli si caratterizza per l'esercizio della leadership educativa (Susi, 2000) che motiva e cura le persone nello svolgere con consapevolezza e responsabilità i compiti che competono ad ognuno affinché il sistema raggiunga i suoi obiettivi definiti preventivamente.

Nella pratica del ruolo dirigenziale management e leadership divengono due concetti che non si escludono a vicenda, ma vengono a configurarsi come capacità che si sorreggono reciprocamente e si rafforzano in vista del raggiungimento del fine

istituzionale: garantire la formazione degli studenti, manifestando capacità organizzative e gestionali in una comunità composta da persone con le quali costruire “un ambiente culturale fondato su valori condivisi” (Lupoli, 2017, p. 243). Ricorda ancora Lupoli che è limitante ridurre la funzione del dirigente scolastico al management perché ciò significherebbe basare il suo operato solo sul principio di efficienza; riconoscere che la leadership educativa sia fondamentale nell’esercizio del suo ruolo significa porre l’accento sull’efficacia della propria azione.

Interpretare il ruolo dirigenziale comprendendo entrambe le componenti significa restituire la peculiarità al complesso sistema scolastico, che non è solo la somma delle diverse parti di cui è composto, ma è un organismo vivo che genera valore in virtù delle sue azioni finalizzate al perseguimento della formazione globale dell’essere umano. Ricorda Dutto che la diffusione nell’ambiente scolastico delle nozioni di management sono state importanti nella transizione verso l’autonomia perché hanno svecchiato i modi di intendere le problematiche e che la leadership riveste un ruolo importante, dà senso della direzione: “la scuola è una comunità di intenti, una condivisione di finalità, una comprensione comune dei processi, una base per azioni solidali e coerenti. Costruire la condivisione, ricondurre le scelte di ogni giorno in una piattaforma valoriale sono funzioni basilari che attengono alle figure dirigenziali” (Dutto, 2013, p. 148). E questa, come è stato presentato, è l’essenza della leadership educativa etica.

Il dirigente leader coinvolge con la sua visione una comunità che è basata sui medesimi valori e la sostiene in virtù del suo essere manager con azioni organizzative ed amministrative indispensabili affinché si possa realizzare il processo formativo di tutti e di ciascuno. Per le caratteristiche peculiari del dirigente scolastico, leadership e management sono da considerarsi “un binomio italiano essenziale”, secondo Minello, sfere d’azione distinte ma indispensabili e che si completano a vicenda nell’affrontare la complessità ed il cambiamento. Per quanto riguarda la complessità, essa viene gestita con la pianificazione ed il budget, con il processo organizzativo di valorizzazione delle risorse umane e sui processi di monitoraggio e valutazione; per quanto riguarda il cambiamento esso si manifesta con l’individuazione della sua direzione,

nell'orientamento e nella motivazione dei membri del gruppo (Minello, 2011, p. 125-126)

Managing e *leading* costituiscono un processo unitario (Paletta, 2015, p. 64): disconoscere o indicare priorità relativamente alle due facce della stessa medaglia implicherebbe svolgere il compito istituzionale in modo parziale, ridurre la scuola o a singole buone volontà che non trovano le condizioni per esprimersi o ad un ambiente fortemente organizzato, ma che non è sostenuto da una visione di sistema capace di armonizzare le varie parti costituenti l'insieme in modo armonico.

La dicotomia management-leadership è da superare con il riconoscimento delle specificità degli aspetti che solo interagendo possono dar onore al ruolo multiforme richiesto al capo di un'istituzione scolastica che si esplica in: “*manager do thinks right and leader do the right things*” (Bennis e Nanus 1985, in Barzanò 2008).

2.1.1 La diffusione della leadership

Gli orientamenti più recenti individuano nella leadership distribuita il modello più rispondente alle esigenze attuali in quanto tale modalità stimola la partecipazione e la riflessione critica, andando ad implementare il concetto di democrazia come capacità umana di condividere valori etici profondi (Barzanò, 2008, p. 13).

Il medesimo concetto, come precedentemente analizzato, è alla base dell'*Ethical Leadership* e del movimento del *New Deal, Democratic Ethical Educational Leadership*.

L'onerosità e la molteplicità delle mansioni amministrative che vengono richieste al dirigente scolastico possono distrarre la sua attenzione dagli aspetti pedagogici e ridurre il tempo a disposizione per riuscire a rispondere adeguatamente al suo compito di garante della miglior formazione possibile per gli studenti; in base a tali constatazioni, è sempre più diffuso il dibattito inerente la leadership distribuita tramite la formazione di figure intermedie di sistema che coadiuvino il dirigente scolastico

nell'espletamento dei suoi compiti, ma che, soprattutto, possano contribuire alla diffusione della leadership in tutto l'ambiente scolastico.

La complessità del ruolo è data da una serie di elementi quali la varietà degli eventi da gestire e degli interlocutori con cui interagire, la pluralità dei livelli di responsabilità e l'imprevedibilità delle questioni da affrontare, spesso anche con assunzione di decisioni senza possibilità di consulto, l'alta conflittualità che può verificarsi all'interno e all'esterno delle istituzioni, la molteplicità degli ambiti di conoscenza e di competenza (Franceschini, 2003, p. 13). Considerate tali caratteristiche del ruolo, l'autore mette in guardia da possibili derive date dall'enfasi prevalente su alcuni aspetti del lavoro: la deriva manageriale che vede la prevalenza degli aspetti organizzativi e promozionali, la deriva pedagogico-didattica nella quale il dirigente è ancora molto ancorato al suo precedente ruolo di insegnante, la deriva relazionale che assorbe le energie nello sforzo di limitare i conflitti e creare il consenso a scapito di una gestione poco efficace.

La considerazione dell'aumento delle dimensioni degli istituti scolastici, dell'inserimento della scuola in un territorio con il quale deve dialogare in modo fattivo e continuativo e dell'assunzione del ruolo dirigenziale molto generalista portano alla possibilità di introduzione di un management differenziato in *low management*, *middle management* e *high management* (Anoè 2002, in Franceschini 2003, p. 42-43), un'organizzazione di gruppi che dia la possibilità di gestire ogni fase e momento in modo responsabilizzante e controllato.

In Italia sono stati condotti degli studi in merito alla distribuzione della leadership (Paletta, 2015) che hanno sottolineato come questo concetto possa essere interpretato in forma duplice: in forma restrittiva e concentrata quando si considera l'istituzione di un *middle management*, le figure intermedie di sistema che condividono il potere decisionale con il capo d'istituto, e in forma appunto "diffusa" quando si considera un coinvolgimento più profondo dei docenti, sia nel processo decisionale che nella promozione del cambiamento.

L'esercizio delle deleghe progressive non è sufficiente a risolvere il concetto di leadership distribuita perché l'affidare compiti che garantiscano il completo flusso del

lavoro quotidiano non basta a diffondere la cultura della scuola: “Il ruolo del dirigente scolastico consiste nella capacità di ascoltare, consigliare, selezionare, promuovere le idee e rendere disponibili risorse per supportare le attività che possono incrementare la performance scolastica. La possibilità di sviluppare questo tipo di leadership dipende molto dalla cultura organizzativa aperta e partecipativa promossa dal dirigente scolastico e da quanto sia coesa e dinamica la comunità scolastica (Spillane and Diamond in Paletta, 2015, p. 171).

Quindi, la leadership distribuita non si limita a una manifestazione di delega da parte del dirigente su alcuni compiti specifici, ma è finalizzata ad accrescere la consapevolezza dell'importanza del proprio ruolo di tutti i membri della comunità, a formare la *followership* autogestita ed autoregolata (Serpieri, 2008, p. 41), perché riconosciuta e responsabilizzata, in modo che l'organizzazione scolastica giunga a condividere profondamente gli obiettivi che si è data.

In tal senso, parafrasando Artini, una leadership forte può potenziare i mondi vitali, in quanto i veri leader scuotono gli animi degli individui e muovono le passioni promuovendone la partecipazione, quindi sollecitano la rinascita del senso di appartenenza ad una dimensione collettiva (Artini, 2004, p.127).

Il progetto IPRASE “Leadership e processi di miglioramento nelle scuole” realizzato nel biennio 2013 -2015 nelle scuole della provincia autonoma di Trento ha rivelato che “connettere le pratiche di leadership con l'insegnamento e l'apprendimento è essenziale per il miglioramento scolastico, ma ciò non può avvenire realisticamente con un sovraccarico di leadership didattica in capo ai soli dirigenti” (Paletta, 2015, p. 198); la valorizzazione delle figure di sistema che condividano la leadership e la distribuiscono può influire direttamente sul miglioramento del processo di insegnamento ed apprendimento in quanto contribuisce ad integrare l'organizzazione scolastica, ad attenuare le disomogeneità e a diffondere l'innovazione, nonché la moltiplicazione di buone pratiche. Istituire e valorizzare le figure di sistema, conclude Paletta, significa restituire dignità al ruolo degli insegnanti.

Anche l'esperienza empirica che viene presentata, fa emergere l'evidenza saliente che guidare una scuola non significa solo amministrarla, bensì creare “voglia

di comunità” (Bauman, 2001), comunità di apprendimento significativo attraverso la diffusione della leadership atta a responsabilizzare e motivare alla conoscenza (Tempesta, 2018) in modo diffuso i componenti della comunità.

2.2 La cura della comunità

Come è stato presentato, uno dei principi cardine su cui ruota il concetto della leadership etica del dirigente scolastico è la costruzione di comunità: un insieme di persone che condividono i medesimi valori che operano in vista di un fine comune.

Ricordando Sergiovanni (2000), le comunità hanno un legame intrinseco che le salda intorno ad idee condivise, ruotano intorno ai loro centri di valore che contribuiscono a creare il senso del “noi”; esse si fondano non su un controllo esterno, ma su una collegialità ed interdipendenza naturale che forniscono autonomamente le norme da rispettare.

Questo concetto è stato recentemente proposto in un testo contrattualistico, il Contratto Collettivo Nazionale di lavoro relativo al comparto istruzione e ricerca triennio 2016-2018 (G.U. 20/06/2018, n° 141, S.O.), che all’art. 24 così dispone:

- 1. Ai sensi dell'articolo 3 del decreto legislativo 16 Aprile 1994, n. 297, la scuola è una comunità educante di dialogo, di ricerca, di esperienza sociale, informata ai valori democratici e volta alla crescita della persona in tutte le sue dimensioni. In essa ognuno, con pari dignità e nella diversità dei ruoli, opera per garantire la formazione alla cittadinanza, la realizzazione del diritto allo studio, lo sviluppo delle potenzialità di ciascuno e il recupero delle situazioni di svantaggio, in armonia con i principi sanciti dalla Costituzione e dalla Convenzione internazionale sui diritti dell'infanzia, approvata dall'ONU il 20 novembre 1989, e con i principi generali dell'ordinamento italiano.*
- 2. Appartengono alla comunità educante il dirigente scolastico, il personale docente ed educativo, il DSGA e il personale amministrativo, tecnico e ausiliario, nonché le famiglie, gli alunni e gli studenti che partecipano alla comunità nell'ambito degli organi collegiali previsti dal decreto legislativo numero 297/1994.*

L'affermazione che la scuola è una comunità educante è già di per sé molto importante in quanto determina il ruolo e l'ispirazione che la guida, ma la chiara identificazione dei componenti la comunità educante introduce un nuovo concetto

valorizzante le singole professionalità e rispettoso delle varie mansioni: il progetto educativo è responsabilità di tutti.

Ricorda Franceschini (2003) che tutti gli studenti necessitano di un ambiente sicuro nel quale le relazioni con gli adulti siano serene e diano loro la certezza di trovarsi inseriti in un unico grande progetto formativo, al quale tutti gli attori nella specificità delle loro parti contribuiscono alla formazione. La regia spetta al dirigente scolastico che amministra l'organizzazione come manager e gestisce i gruppi come leader: un dirigente vicino ai suoi docenti e studenti, capace di compassione, stima di sé, sollecitudine e senso della giustizia (Ricoeur, 2007, p. 47).

Assertire che la scuola è una comunità significa che essa non è un sistema complesso costituito da un gruppo di persone che svolge i suoi relativi ruoli solo in un determinato ambiente istituzionalizzato, ma è un richiamo forte alla necessità che tutti i componenti abbiano ben chiaro qual è il loro compito, la cui importanza viene finalmente riconosciuta in quanto necessaria a comporre il quadro finale: la formazione dell'essere umano.

Si declina il modo di essere comunità educante tramite il dialogo, la ricerca, l'esperienza sociale: una comunità viva che costruisce i suoi discorsi condivisi, che è in movimento seguendo gli stimoli degli avvenimenti a cui gli studenti partecipano e cerca insieme a loro di attribuirne un senso nell'ottica della formazione di una cittadinanza consapevole ed attiva.

E si affermano i valori che ispirano il fine nobile da perseguire: “valori democratici volti alla crescita della persona in tutte le sue dimensioni”.

Il concetto di comunità, etimologicamente *cum-munus*, fa riferimento al principio del dono, ma anche del debito, del dovere, sottolineando così come le singole datità siano fondanti il nuovo organismo che si compone non come somma delle parti, ma come insieme interagente.

L'aggettivo *educante* richiama l'azione e non solo l'intenzione, quindi la comunità viene determinata in modo forte nelle sue condotte.

Corradini (2012) concretamente ritiene che per definire la comunità scolastica è preferibile l'aggettivo "educativo" invece che "educante" perché non ogni scuola educa sempre di fatto, pur essendo questo scopo la sua funzione.

Altre interpretazioni considerano che "se la comunità educante costituisce il contesto entro cui ha luogo il processo educativo, essa diviene comunità educativa laddove si considerano l'insieme dei soggetti, dei mezzi e degli strumenti che realizzano, nella pratica, l'intervento" (Zamengo, Valenzano, 2018, p. 355).

Nella definizione di comunità educante i protagonisti vengono identificati nel dirigente scolastico, il personale docente e non docente, quindi vengono inseriti a pieno diritto anche gli amministrativi, gli ausiliari e i tecnici; gli studenti non vengono considerati solo come destinatari dell'azione educativa ma come componenti, assieme ai loro genitori, della comunità educante.

Questo pone l'accento sulla reciprocità dell'atto educante, sulla costruzione collettiva del senso da dare alle varie azioni, sulla partecipazione necessaria di tutti nel rispetto delle singole mansioni e nella valorizzazione dei ruoli.

Il concetto chiave attraverso cui questa realtà di comunità educante possa realizzarsi è la cura "una pratica relazionale" (Mortari e Saiani, 2013, p. 41) che impone lo sforzo di ciascuno verso la collaborazione, il dialogo, il rispetto e l'apertura: solo tramite l'esercizio di questi comportamenti si può aggiungere alla reale corresponsabilità, indispensabile per offrire agli studenti un ambiente accogliente, capace di curare i loro bisogni formativi globali.

Le comunità scolastiche sono vincolate reciprocamente da valori e scopi comuni ed accomunate dal pensiero che trasforma la loro originaria natura di organizzazione in comunità: "una comunità esiste nella misura in cui i soggetti che la strutturano condividono un progetto e a questo dedicano il loro agire pubblico, secondo il principio del portare ciò che è proprio, come per esempio le proprie competenze dentro un disegno che accomuna" (Mortari, 2017, p. 13).

Educare è un volgersi al futuro, riscoprire "la nostalgia del futuro" (Albarea, 2012) attraverso un processo che vede l'interazione di due parti, lo studente e l'insegnante in tempi remoti, l'intera comunità nei tempi attuali.

Spetta al dirigente far accrescere il senso di condivisione, accompagnare la comunità alla scoperta di validi valori che possono sorreggerla, a gestire le relazioni all'interno e all'esterno della comunità in modo che essa non sia autoreferenziale, ma dialoghi attivamente con il territorio (Zamengo, Valenzano, 2018, p. 355): realizzare il pilastro dell'educazione "imparare a vivere insieme" (Delors, 1997).

Costruire una comunità significa anche seminare i germi della democrazia perché in essa si sperimenta *the way of life* di Dewey, la piena condivisione sociale di valori ed esperienze che conducono alla solidarietà, ma anche perché, soprattutto in questi tempi di frammentazione del *demos* (Cazzanti 2017, p.71) e di perdita di certezze, alla scuola viene richiesto di combattere le ignoranze, di condurre il pensiero in modo critico verso la verità, in modo che le persone possano essere capaci, ma anche libere, di formarsi delle opinioni su basi solide e veritiere; la formazione globale dell'essere umano, che verrà trattata successivamente, può essere perseguita solo in un luogo comunitario dove si possa esercitare la libertà di pensiero, sperimentare il confronto, prendersi cura del proprio ed altrui sentire perché "la cura può fondare una comunità" (Mortari, 2017, p. 11).

Come abbiamo visto, l'etica della cura è una delle quattro tipologie di etica, proposte dai vari autori per dare consistenza al Paradigma Etico Multiplo (Par. 1.3.1); nell'ambito italiano tale fondamentale concetto è stato ampiamente studiato ed esaminato in tutti i suoi aspetti costituenti e nelle sue applicazioni (Mortari 2006, 2013b, 2015a, 2019b, Mortari e Saiani 2013).

La cura è uno dei fatti più essenziali affinché la vita, così vulnerabile e fragile, possa fiorire. Seguendo il pensiero di Mortari, la fabbrica dell'essere si compone della cura delle cose, delle idee, delle persone e, in un ambiente così delicato come quello scolastico ove si incontra la vita nel suo bocciolo, il fenomeno della cura deve essere gestito con particolare dedizione per dar forma all'*epimeleia*, un'educazione spirituale per la quale è necessario progettare strumenti per far fiorire l'anima di ciascuno.

Il *caregiver* della scuola è il dirigente scolastico che con il suo "volto" sa guardare gli altri negli occhi (Scurati, 1996), con le sue intenzioni ed azioni di cura prepara e sostiene il terreno sul quale la comunità può esercitare le sue funzioni specifiche:

ascolta, pone attenzione, interpreta, prepara, comprende, dedica tempo e riflette, atto fondamentale per preparare le azioni di cura “avere cura è prendersi a cuore, preoccuparsi, avere premura, dedicarsi a qualcosa” (Mortari, 2015, p. 14).

La primarietà ontologica della cura (Mortari, 2019b) è quanto mai pregnante in un ambiente di formazione ove accostarsi con l’etica della delicatezza alle vite che si stanno formando è un imperativo categorico.

Una riflessione etica di fondo in merito a ciò che è il bene per gli altri è imprescindibile e deve essere svolta in maniera individuale da parte del dirigente che si interroga sulla domanda etica “cosa e come fare perché all’altro arrivi del bene?”(Mortari, 2015, p. 99), che gli offre lo stimolo iniziale riflessivo ed apre alla meditazione in profondità, ed in forma collettiva, alla ricerca del bene, della sua essenza e delle sue possibilità di manifestazione e di creazione perché “il compito dell’etica è proprio quello di guidare la vita pratica” (Singer, 1989, p. 14).

I valori che una comunità individua come fondanti diventano virtù da esercitare con la giusta misura quando la realtà ne rivela la necessità per ripristinare una condizione di vita buona: “alcune virtù sostengono la comunità: la sollecitudine, la premura, ecc., costituiscono il capitale sociale” (Samek Ludovici G., 2009, p. 30).

Una scuola di valore è una scuola di valori, forze sotterranee che motivano e uniscono all’azione perché “valori e virtù non sono il mero risultato di uno sforzo personale. Li si cerca, li si consegue, li si difende, ma soprattutto li si impara ad accogliere: i valori, ricevendoli dalla tradizione o cogliendone l’urgenza nel presente; le virtù scoprendole in noi” (Zanet, 2014, p. 166).

Scoprirsi uomini di valore, virtuosi significa rimanere coerenti col proprio essere e riuscire a condurre la comunità anche nei momenti di crisi con sicurezza, costituendo per esse un porto sicuro “un leader etico è gioioso nei momenti difficili perché rimane fedele a se stesso (...) la leadership etica è molto di più di un processo, una vera vocazione, definita non dal compito di prendere a decisione giusta ma da chi si è realmente” (Souba 2011, in Bezzina e Bufalino, 2014, p. 38).

Un dirigente genuinamente interessato all’operato dei propri docenti, che co-costruisce con loro i significati dell’apprendimento, che li sorregge verso la scelta del

percorso e dei mezzi, che pensa audacemente in grande ed opera umilmente in piccolo coltiva l'intelligenza etica, cura l'essere e fa il bene della società alla quale dedica i suoi sforzi (Gadamer, 2014), così egli può trasformare la sua scuola in una comunità di apprendimento (Sergiovanni, 2002) e contribuire a realizzare la grande opera della formazione dell'essere umano.

2.3 La formazione dell'essere umano

Come è stato analizzato nel paragrafo precedente, l'articolo 24 del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro relativo al comparto Istruzione e Ricerca dispone:

“la scuola è una comunità educante di dialogo, di ricerca, di esperienza sociale, informata ai valori democratici e volta alla crescita della persona in tutte le sue dimensioni”.

In queste poche righe viene riassunta l'essenza della scuola, definita chiaramente la sua identità, i valori portanti e lo scopo principe: la cura della crescita globale della persona.

Questo principio era già stato dichiarato nell'articolo 2 del Decreto del Presidente della Repubblica n. 249 del 24 giugno 1998, “Lo statuto delle studentesse e degli studenti della scuola secondaria”, dove si legge che:

“la scuola è una comunità di dialogo, di ricerca, di esperienza sociale, informata ai valori democratici e volta alla crescita della persona in tutte le sue dimensioni. In essa ognuno con pari dignità e nella diversità dei ruoli, opera per garantire la formazione alla cittadinanza, la realizzazione del diritto allo studio, lo sviluppo delle potenzialità di ciascuno e il recupero delle situazioni di svantaggio, in armonia con i principi sanciti dalla Costituzione e dalla Convenzione internazionale sui Diritti dell'infanzia fatta a New York il 20 novembre 1989 e con i principi generali dell'ordinamento italiano”.

Anche il Testo Unico delle disposizioni vigenti in materia di istruzione, relative alle scuole di ogni ordine e grado al comma 2, art. 1 del Decreto Legislativo n.297 del 16 aprile 1994, indicava già che l'esercizio della libertà dell'insegnamento è diretta a promuovere, attraverso un confronto aperto di posizioni culturali, la piena formazione della personalità degli alunni.

E lo stesso Regolamento sull'autonomia indica che essa si sostanzia negli interventi di educazione, formazione ed istruzione mirati allo sviluppo della persona umana (art.1, D.P.R. n. 275 dell'8 marzo 1999).

La strada tracciata viene riconfermata dal comma 1 dell'articolo 1 della legge 13 luglio 2015 n. 107, conosciuta come “La Buona Scuola”, che tratta l'oggetto e le finalità della riforma del sistema nazionale di istruzione e formazione:

“Per affermare il ruolo centrale della scuola nella società della conoscenza e innalzare i livelli di istruzione e le competenze delle studentesse e degli studenti, rispettandone i tempi e gli stili di apprendimento, per contrastare le disuguaglianze socio-culturali e territoriali, per prevenire e recuperare l'abbandono e la dispersione scolastica, in coerenza con il profilo educativo, culturale e professionale dei diversi gradi di istruzione, per realizzare una scuola aperta quale laboratorio permanente di ricerca, sperimentazione e innovazione didattica, di partecipazione e di educazione alla cittadinanza attiva, per garantire il diritto allo studio, le pari opportunità di successo formativo e di istruzione permanente dei cittadini, la presente legge dà piena attuazione all'autonomia delle istituzioni scolastiche (...)”.

Tali affermazioni si pongono sulla linea seguita dal movimento *New Democratic Ethical Educational Leadership* che auspica un'educazione democratica atta a liberare la scuola dal nozionismo per giungere alla persona, a comprendere la complessità dell'attuale società le cui sfide vengono poste alla scuola (Ceruti, 2017) per “realizzarsi in uno scenario di vita abitato da continui cambiamenti” (Musaio, 2016).

Il dibattito italiano si pone direttamente in parallelo con le trattazioni che si stanno svolgendo negli ultimi anni oltre oceano e i punti di contatto convergono soprattutto sul significato ontologico della persona e sul valore imprescindibile della democrazia.

Baldacci pone la scuola ad un bivio nella scelta di aderire alle richieste del mercato o formare “un cittadino partecipe e riflessivo” (Baldacci, 2019, p. 11) tramite una nuova consapevolezza della cultura pedagogica scevra dall'ideologia del neo-liberismo, così come sta avvenendo negli Stati Uniti. (Par.1.9)

Contro la frammentazione del sapere, accogliendo l'invito di Morin, si esprime anche Margiotta: “la formazione, proprio per il fatto di emergere come bisogno originario di ricomposizione dell'umano dalla divisione ed alla specializzazione del lavoro cognitivo, si afferma come l'unica possibilità ricorsiva di generazione di senso e dunque di ulteriorità per la stessa società della conoscenza” (Margiotta, 2005, p.5).

Ed ancora un'eco: “la nuova condizione umana globale ha oggi bisogno di una cultura che integri i saperi in modo fecondo, di prospettive culturali in cui i saperi umanistici siano collegati in modo profondo con i saperi scientifici e tecnologici (...). gli eccessivi specialismi frammentano i saperi, ostacolo alla comprensione dei problemi essenziali e portano inevitabilmente alla deresponsabilizzazione delle persone” (Ceruti, 2017, p.8).

In Italia tale discussione si è rivolta anche alla reintroduzione della materia dell'educazione civica, chiamata precedentemente anche educazione alla cittadinanza e alla Costituzione (Decreto ministeriale n° 35 del 22 giugno 2020). Un insegnamento che diventa un'esperienza di vita trasversale ai saperi e che si nutre della consapevolezza da stimolare nelle nuove generazioni inerente l'essere protagonisti della loro esistenza e della vita sociale, di una nuova *paideia* (Capodonicò e Mauro, 2011).

La scuola è chiamata a rispondere con una formazione globale dell'essere umano che giunga alla responsabilizzazione civica tramite un'educazione alla cittadinanza che si declina oggi nella finalità di creare le condizioni per un apprendimento che deve accompagnare tutte le fasi della vita” (Ceruti, 2017, p. 20)

Mari ricorda che:

“l'affermazione della dignità della persona è stata una essenziale conquista di civiltà, che domanda un intenzionale e continuativo intervento educativo, volto a favorirne il riconoscimento permanente. Può apparire una preoccupazione superflua, ma non è così. Nel momento in cui si rendono viepiù riconoscibili tendenze culturali postumanistiche, come sta accadendo oggi, diventano possibili derive il cui esito non è facilmente prevedibile. Per questa ragione occorre operare in favore del riconoscimento dell'originalità antropologica della categoria di persona” (Mari, 2013, p. 5),

un concetto che, avverte Dutto, è polivalente nei suoi significati e poco praticato nell'istruzione, al di là delle dichiarazioni formali. Riprendendo Mounier, egli ricorda che la nozione di persona è “come apertura utopica, come possibile impegno verso un luogo che non è e insieme esige la scelta e la progettazione di un possibile avvento” (Dutto, 2013, p. 206).

La scuola è chiamata a costruire un progetto di vita che vada oltre le sue mura, l'educazione alla cittadinanza si deve caratterizzare come un processo che dura per tutta la vita, inquadrandosi in una prospettiva di *Lifelong, Lifewide, Lifedeep Learning* (Parricchi, 2018, p.213).

“L'unico vero fine dell'istruzione per la formazione, o meglio della formazione personale tramite l'istruzione, che sia essa primaria o superiore, non può essere diverso dal promuovere al meglio possibile le condizioni per la fioritura integrale delle capacità di ogni persona, così da trasformarli in competenze assegnate dall'unicità dell'eccellenza individuale” (Bertagna, 2019, p.23).

La scuola può avere l'ardire di giungere alla sapienza, le istituzioni educative possono inserire nelle loro progettualità la sapienza per rinforzare la società, per abitare il mondo al massimo della fioritura umana, come indica Mortari:

“la sapienza delle cose umane è la conoscenza di quella tecnica della vita che consente di guadagnare non solo la virtù delle scienze, ma la verità dell'esistenza che ci rende in grado di abitare il mondo (...) e pensare il mondo per consentire il pieno fiorire della capacità umana. Ridisegnare l'educazione alla cittadinanza secondo il principio della sofia, della sapienza, così come la concepivano gli antichi greci, significa pensare ad una scuola dove si impara ad amare la ricerca delle cose più importanti che possono nutrire l'anima” (Mortari, 2020).

3 LA RICERCA

Questo capitolo viene dedicato alla presentazione della ricerca empirica condotta riguardante i dilemmi morali del dirigente scolastico italiano.

Si è voluto dar voce al sapere dei pratici (Mortari, 2017) ovvero ai professionisti che nell'ambito scolastico sono chiamati a delle deliberazioni su situazioni problematiche che richiedono un atto decisionale non basato su un sapere tecnico ma su un sapere prassico e valoriale, fondato su una logica che rispetta il contesto e la singolarità dei casi.

Trattare i dilemmi morali significa entrare in una sfera caratterizzata da intimità di pensiero e sentimento, uno spazio personale che va avvicinato con rispetto e con delicatezza, modalità che si esplicano anche in un linguaggio adeguato alle situazioni.

Come si è precedentemente sottolineato, nella letteratura analizzata i termini “etica” e “morale” vengono usati generalmente in modo intercambiabile, anche se, quando le ricerche si focalizzano sulla trasposizione dei principi guida in azioni tendenti al bene riferite ad una particolare situazione, la scelta terminologica tende a volgere al termine “morale” nell’intento di sottolineare la valenza situazionale della scelta operata.

Ponendosi su questa traccia e, accogliendo la sfumatura evidenziata da Ricoeur tra “ciò che è stimato buono e ciò che s’impone come obbligatorio” (Ricoeur, 2007, p. 33), si è scelto di separare pensieri e condotte in senso qualificativo e adottare l’assunto che gli *Ethical Principle* antecedono i *Moral Reasoning* (Kvalnes, 2019). Ciò porta a definire i dilemmi con la qualificazione “morali” in virtù della distinzione considerata che vede l’etica come l’insieme dei principi di base che sottendono le scelte, mentre la morale come la traduzione di questi principi in regole per azioni concrete, contestualizzate nella cultura di appartenenza in una determinata epoca storica.

Per trasporre in ambito scolastico la distinzione, la *vision* della scuola è l’insieme dei principi che guidano la scelta della sua *mission*, le azioni messe in atto per concretizzarla. Questa scelta nell’uso dei termini è sostenuta anche dall’attuale corrente

di ricerca inerente la leadership etica che mira ad individuare le differenze e le similitudini nelle scelte relative a medesimi dilemmi morali in culture diverse (vedi par. 1.7).

In questo capitolo viene presentata la ricerca esponendo e motivando le scelte attuate per la sua conduzione.

Nella prima sezione si presentano le ragioni che hanno determinato tale tipologia di ricerca ovvero la scelta dell'argomento ed i motivi che ne spiegano l'opportunità e l'interesse come oggetto di studio.

Quindi si espone la domanda di ricerca, sottolineandone il focus, e si presentano i partecipanti.

Dalla determinazione della domanda di ricerca ne consegue il quadro epistemologico scelto, declinato in tipologia di approccio, paradigma, filosofia e metodo di ricerca.

Nell'ultima parte si illustrano lo strumento per la raccolta dei dati ed il percorso seguito.

3.1 Le ragioni

La ricerca mira ad indagare il processo decisionale connesso alla risoluzione dei dilemmi morali che interessano il dirigente scolastico durante lo svolgimento dei suoi compiti.

L'intento di analizzare questo oggetto di indagine tramite l'esperienza diretta di coloro che agiscono si pone come scopo di giungere a conoscere una parte non nota del lavoro dei dirigenti scolastici, un processo silente che soggiace le decisioni di cui la comunità può vederne solo gli esiti ma non i motivi fondanti. Comprendere tale fenomeno, nelle sue origini, forme, motivazioni e sentiti, può portare all'individuazione dei tratti deboli da rafforzare, risvegliare l'attenzione e fornire un'opportunità di approfondimento atta a consapevolizzare i pensieri e gli atti. Come indica Iori (1988, p. 119) “un primo momento negativo, l'*epoché*, volta al passato cioè alla neutralizzazione di tutte le conoscenze pregiudiziali precedenti. Un secondo passaggio, fondato sull'*Erlebnis* e sulla *Lebenswelt*, ha consentito invece di valorizzare il presente, l'*bis et nunc* dell'evento educativo nel suo darsi immediato ed evidente nell'esperienza. Ed ora l'intenzionalità costituisce il momento di apertura verso il futuro, senza svincolarsi però dal passato e dal presente, ma anzi assumendoli come fondanti il processo di trascendenza”.

Conoscere è il primo passo per illuminare l'esperienza (Kennedy 1999, in Mortari 2015b, p. 16) tramite degli spunti migliorativi emersi dall'analisi degli elementi problematici evidenziati dai narratori: si tratta di condurre un “discorso progettante” che, in quanto non discorso di verità, si apra alla confutazione, alla revisione e superamento continui (Bertolini, 1988, p. 171).

Come si è visto, la letteratura internazionale ha collocato i dilemmi morali quali compiti prioritari caratterizzanti il ruolo del dirigente, che affronta problematiche morali con prese decisionali relative all'ambito valoriale con molta frequenza.

Si è voluto indagare tale esperienza di deliberazione anche nel contesto italiano, valutato che quest'ambito non era stato considerato, offrendo l'occasione ai dirigenti

di poter narrare le proprie esperienze e di far emergere il sommerso quotidiano, valorizzando i vissuti.

L'intento originario era di giungere ad una conoscenza della tipologia di dilemmi affrontati e del processo che conduce alla loro risoluzione; in realtà, l'esito della ricerca ha ampliato l'orizzonte rivelando una realtà molto problematica rispetto alle aspettative, raffigurando una professionalità complessa e compressa in un ruolo che necessita di maggiore comprensione e formazione.

Avere dato modo al sapere dei pratici di evidenziarsi, ha costituito un momento di confronto diretto con la realtà, dalla quale sono scaturiti anche dei suggerimenti migliorativi che potrebbero essere sperimentati in un prossimo futuro perché “una buona pratica implica ideazione e progettazione a partire dall'esperienza vissuta e, quindi, un contributo soggettivo che consenta la costruzione di un sapere esperienziale” (Mortari, 2017, p. 13). Al centro della conoscenza, come insegna Zambrano, viene rimessa l'anima e ciò rende inutile la separazione fra oggetto e oggetto perché l'approccio diverso all'oggettività delle cose è fondato sull'amore e sull'empatia più che sulla distanza (Silvestri, 2004, p. 26).

Le narrazioni si sono via via configurate anche come un momento riflessivo rispetto ai compiti che vengono richiesti alle scuole nei periodi attuali: le interviste hanno aperto una finestra sul panorama scolastico da parte di una posizione osservativa idonea ad analizzare tutti gli elementi e a comporli in un'ottica di sistema.

Tutti i dirigenti intervistati hanno dimostrato una grande disponibilità, talvolta entusiastica, di poter contribuire con la loro voce alla conoscenza della realtà scolastica attuale, manifestando un bisogno di ascolto tangibile sulle ardue modalità del proprio operato.

Molti hanno anche apprezzato di poter avere l'opportunità di riflettere sulle proprie azioni e decisioni, nonché sulle motivazioni che le conducono, sottolineando che la realtà lavorativa giornaliera del tutto oberante non permette loro di potersi dedicare all'attività riflessiva che mette ordine al fluire dei pensieri e realizza la consapevolezza in merito al proprio agire.

La pratica riflessiva può attivare un processo che porta alla formazione di un sapere prassico che getta le sue fondamenta nell'esperienza e si alimenta nella concentrazione riflessiva che il soggetto può coltivare. Tale pratica si può sviluppare in modo longitudinale sia durante lo svolgimento delle azioni, sia retrospettivamente, ma anche in forma anticipata ovvero prefigurando scenari futuri; inoltre, salendo di grado, la riflessione può aggiungere anche a rivolgere la sua attenzione verso gli stessi pensieri e, come pratica, si configura come una vera e propria metariflessione capace di creare consapevolezza rispetto alle proprie procedure epistemiche (Mortari, 2017).

3.2 La domanda di ricerca ed i partecipanti

Per comprendere in profondità il fenomeno si è scelto di utilizzare l'intervista narrativa, che verrà dettagliata in seguito, ponendo ai partecipanti un'unica domanda stimolo a cui sono seguite le narrazioni; non si è voluto prestabilire un percorso fatto di tappe intermedie costituite da domande già predisposte, in modo da concedere alle narrazioni di esplicitare l'esperienza e il significato ad essa attribuito dagli agenti, in quanto per “comprendere l'esperienza si deve assumere come oggetto il mondo dei significati in cui le persone si muovono dal momento che l'essere umano vive in un mondo interpretato” (Mortari e Messetti, 2016, p. 12).

La domanda di ricerca che fa da sfondo a questo studio, ovvero lo stimolo che mira a far emergere esperienza dei dirigenti scolastici, è stata posta con l'invito a narrare quali siano i dilemmi morali che un dirigente affronta nell'esercizio della sua professione. Da qui hanno preso avvio le narrazioni che, come si vedrà, hanno spaziato ben oltre il focus della domanda di ricerca, che è stato toccato marginalmente, per andare a comporre un quadro molto articolato, composto da carenze e contraddizioni.

I partecipanti sono stati 45 dirigenti scolastici provenienti da tutta l'Italia e da ogni tipo di istituzione scolastica, dagli istituti comprensivi alle scuole secondarie di secondo grado (Tab. A). Alcuni dirigenti hanno espresso spontaneamente la volontà di partecipare alla ricerca dopo che la stessa era stata presentata in occasione di alcuni incontri di scambio formativo organizzati in varie regioni d'Italia da parte delle principali associazioni che riuniscono le professionalità scolastiche italiane, altri sono stati contattati per conoscenza diretta e alcuni si sono offerti dopo aver appreso della ricerca dai loro colleghi.

Sono stati inclusi non solo i dirigenti attualmente in servizio, ma anche dirigenti in quiescenza e al primo anno di servizio al fine di disporre di un quadro completo; alcuni dirigenti sono stati ascoltati una seconda volta per verificare la comprensione delle narrazioni e per offrire l'occasione di completare il quadro disegnato. La raccolta delle interviste si è interrotta quando i dati avevano manifestato la “forza delle cose”

(Caronia, 2011, p. 44), venivano confermati e non comparivano dalle narrazioni nuovi elementi atti ad arricchire il quadro già composito, ovvero quando si era giunti alla cosiddetta saturazione dei dati o ridondanza significativa (Sità 2012, p. 71).

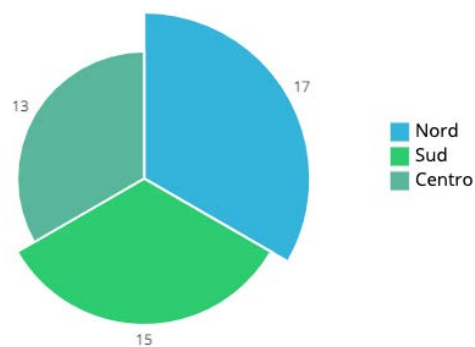
3.3 I dirigenti partecipanti alla ricerca

I protagonisti della ricerca sono 45 dirigenti scolastici che rappresentano l'intera penisola nazionale:

- 17 dirigenti provengono dal Nord Italia,
- 13 dal Centro,
- 15 dal Sud, includendo in questa zona anche le due isole maggiori.

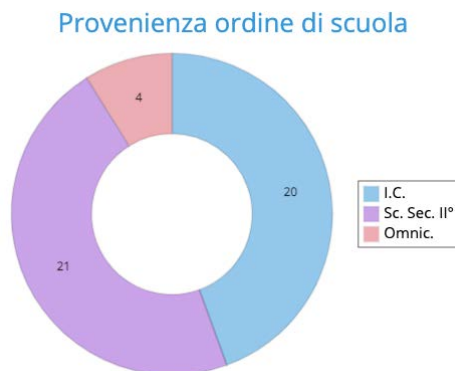
Tutte le regioni italiane hanno visto la partecipazione di almeno un dirigente e il campione degli intervistati è proporzionale alla dimensione della regione.

Provenienza geografica

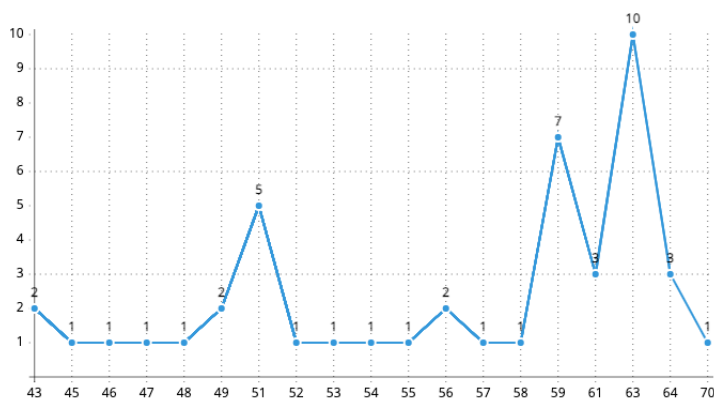


Le regioni più rappresentate sono, in ordine: la Lombardia, il Lazio, la Campania, il Veneto e la Sicilia.

20 dirigenti provengono da istituti comprensivi, 21 da scuole secondarie di secondo grado e 4 dirigenti da istituti onnicomprensivi.



L'età media dei partecipanti è di 57 anni. L'età più rappresentata è 63 anni.



Il genere prevalente è maschile: 24 sono i dirigenti maschi e 21 le dirigenti scolastiche.

La maggior parte degli intervistati è attualmente in servizio, solo 4 dirigenti sono in quiescenza da meno di tre anni e provengono: uno da istituto onnicomprensivo, due da istituti comprensivi e uno da scuola secondaria di secondo grado.

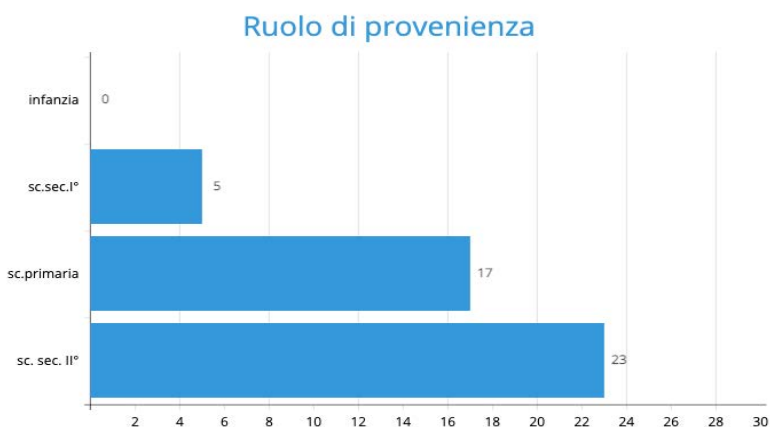
25 dirigenti intervistati svolgono il ruolo da almeno dieci anni, tra questi 6 da oltre vent'anni, 13 dirigenti possiedono un'anzianità di servizio che va dai 6 ai 9 anni, mentre 3 dirigenti hanno assunto il ruolo da un periodo di tempo inferiore a tre anni, uno di questi è nel suo primo anno di servizio.



Precedentemente l'assunzione del ruolo della dirigenza scolastica, gli intervistati hanno svolto l'attività di insegnamento nei seguenti ordini di scuola:

- scuola secondaria di secondo grado, 23 dirigenti
- scuola secondaria di primo grado, 5 dirigenti
- scuola primaria, 17 dirigenti

Nessun dirigente proviene dalla scuola dell'infanzia.



Relativamente all'entità delle esperienze pregresse come collaboratore del dirigente emerge che 15 dirigenti -ovvero il 33% del totale- avevano svolto il ruolo vicario:

- 4 dirigenti per più di 10 anni,
- 7 per un lasso temporale da 5 a 9 anni,
- 4 per un periodo inferiore a 5 anni.

I dirigenti che provengono da questo tipo di esperienza vicaria dichiarano di aver vissuto con il dirigente molti momenti critici inerenti l'analisi di situazioni problematiche e di aver potuto provare la complessità degli elementi da considerare nell'ambito di un processo decisionale, ma che non hanno poi mai vissuto tale processo nella sua completezza in quanto la presa di decisioni è un atto individuale di assunzione di responsabilità.

Durante il loro periodo precedente di insegnamento tutti i dirigenti intervistati hanno svolto vari incarichi quali: figura obiettivo o figura strumentale, referente per la sicurezza (antincendio e primo soccorso), referente di progetto, animatore digitale, ma, soprattutto, coordinatore di classe o di sede.

Secondo il Piano dell'offerta formativa, nell'esercizio di queste funzioni essi non erano direttamente a contatto con la figura dirigenziale, bensì nello svolgimento dei loro compiti si relazionavano prevalentemente con i docenti delle singole scuole e riportavano l'esito del loro operato per una valutazione collettiva in seno al collegio dei docenti. Solo i referenti per la sicurezza dialogavano costantemente con il dirigente, al quale spettavano le decisioni in modo esclusivo, considerata la responsabilità personale nella materia.

I coordinatori di sede si relazionavano periodicamente con la dirigenza, in modo più diffuso in presenza di assunzione di decisioni operative inerenti singole problematiche, ma si ponevano nei termini di consulenza in quanto la decisione finale era del dirigente che, in alcuni casi, la portava in rettifica al collegio dei docenti o al consiglio di istituto. Tre dirigenti intervistati hanno avuto anche l'esperienza di preside incaricato, che dichiarano essere stata completamente diversa dall'esperienza successiva di dirigenza,

in quanto il ruolo non era ancora stato interessato dall'innovazione dell'autonomia scolastica.

Come si vedrà nella parte relativa alla presentazione dei dati emersi, i dilemmi morali più consistenti riferiti agli allievi emergono in alcuni momenti circoscritti quali: il periodo di valutazione quadrimestrale, le sedute dei consigli di classe o sezione infraquadrimestrali, momenti specifici inerenti il sorgere di problematiche improvvise, come nei casi di ipotesi di maltrattamento di minore.

Altri momenti nei quali il dirigente si trova a dover ricorrere ad una presa decisionale consecutiva ad un dilemma morale riferito al personale è in seguito alla segnalazione da parte del Direttore dei servizi generali amministrativi di comportamenti inadeguati del personale ATA oppure dopo segnalazioni, ufficiose o ufficiali, di comportamenti inadatti dei docenti da parte di rappresentanti dei genitori o di singoli studenti. Come si vedrà dalle narrazioni, nonostante la responsabilità rimanga personale, il confronto con colleghi e altre professionalità, nonché la raccolta di informazioni per far piena luce sugli accaduti pongono il dirigente in una situazione meno indistinta di fronte alla presa decisionale, che viene assunta in modo più determinato.

3.4 Il quadro epistemologico: paradigma, filosofia e metodo di ricerca

La ricerca in ambito pedagogico mira a comprendere l'evento educativo, un fenomeno complesso che non può essere colto con mere ricerche teoretiche che ignorino la sua specificità di sapere prassico.

Svolta solo dal punto di vista teoretico, la ricerca risulta incompleta perché il sapere pedagogico ha bisogno di comprendere gli avvenimenti nella pratica educativa: la ricerca empirica deve accostarsi alla ricerca teoretica, correlandosi ad essa per evitare di ridursi in parole vuote incapaci di cogliere la realtà dell'agire (Mortari, 2015).

Un approccio di tipo positivistico non può rispondere alle necessità conoscitive del fenomeno educativo, il quale si contraddistingue per la sua irripetibilità che non può essere costretta in procedure utilizzate per altri fenomeni e contesti.

Per poter cogliere il fenomeno educativo è necessario localizzare la ricerca nel suo contesto naturale di svolgimento: l'epistemologia della ricerca in questo ambito è di tipo naturalistico perché pone enfasi sul contesto che influisce fortemente sulla strutturazione del dato. Il *setting* naturale permette di incontrare la complessità, di accoglierla e di non costringerla in un luogo estraneo ad essa.

Essendo lo scopo della ricerca la comprensione dell'esperienza dei pratici sia nei termini di descrizione che di interpretazione, l'indagine cura due azioni contemporaneamente: cogliere l'essenza del fenomeno in una chiave fenomenologica e comprendere profondamente il significato che ad essa viene attribuito dai partecipanti all'indagine, secondo l'approccio ermeneutico.

Queste due esigenze coniugano rigore e delicatezza e possono essere soddisfatte da un ricercatore consapevole della sua postura nel procedere dell'indagine.

Se nella ricerca scientifica il soggetto epistemico è completamente estraniato dal contesto, in ambito costruttivistico il ricercatore deve vigilare criticamente sul processo nel suo ruolo di "partecipante marginale" (Sozio, 2005, p. 35).

Mortari (2017) introduce l'etica epistemica come vigilanza critica nel processo di costruzione del sapere al fine di fare "scienza con coscienza" ovvero consapevolmente rispetto al proprio coinvolgimento e responsabilmente rispetto alle conseguenze delle teorie elaborate.

Giungere a comprendere le modalità con le quali viene attribuito il significato alle esperienze richiede un forte sforzo meditativo da parte del ricercatore che deve impegnarsi nella disciplina riflessiva su due piani che si intrecciano durante il processo conoscitivo. Il primo ambito è inerente a ciò che è immediatamente visibile e che il ricercatore deve esplicitare come scelta epistemica di base: il piano della "zona chiara" è composto dal quadro del paradigma prescelto, che va dichiarato anche relativamente alla filosofia, al metodo e alle tecniche di ricerca individuati di cui si devono esplicitare i motivi. Il secondo piano è inerente a ciò che non è esplicito: lo "sfondo opaco", l'insieme delle credenze, dei valori e dei presupposti che guidano la persona anche in maniera abitudinaria e che vanno sottoposti ad una vigilanza critica durante tutto il processo di conoscenza. Compiere questo sforzo riflessivo significa essere auto presenti a se stessi, sforzarsi di rimanere concentrati e lucidi per non imbrigliare il pensiero e rischiare che esso si assorba nei meandri della ricerca.

L'autrice precisa che relativamente alla posizione del ricercatore nel processo di ricerca le modalità con le quali egli può disporsi sono di tre tipi:

-*esser-ci semplicemente*, ovvero non mettere in discussione il processo che via via si sviluppa;

-*esser-ci con chiarezza*, cioè esplicitare tutte le scelte epistemologiche e metterle a confronto con gli altri;

-*esser-ci con coscienza*, esprimendo la più profonda consapevolezza nella propria parte soggettiva implicata nel processo di ricerca.

Trattando la complessità dell'esperienza umana, la ricerca empirica in ambito educativo non può partire da teorie preesistenti cercando dei dati che confermino la posizione teorica secondo una modalità deduttiva, altrimenti non realizzerebbe alcuna euristica; per cogliere l'essenza della dati, essa deve definire in un secondo momento

la teoria come spiegazione dei dati emergenti, quindi la caratteristica che la contraddistingue è l'induttività.

Non sussistendo un percorso prestabilito, il cammino verso la conoscenza varia a seconda di ciò che avviene durante lo sviluppo della ricerca, per cui la progettazione della stessa deve essere flessibile ed aperta a modifiche in fieri.

Per cogliere l'esperienza dell'alterità, l'approccio si caratterizza da umiltà e delicatezza che realizzano il rispetto verso l'esperienza che viene donata e che si offre all'analisi come interpretazione di un fenomeno.

Questa attività di investigazione può essere condotta dalla ricerca qualitativa che si rivolge al mondo dei significati: "la ricerca qualitativa poggia sul principio epistemologico secondo il quale per comprendere l'esperienza si deve assumere come oggetto il mondo dei significati in cui le persone si muovono dal momento che l'essere umano vive in un mondo interpretato" (Mortari e Messetti, 2016, p. 12).

Una conoscenza affidabile non si basa su un approccio meramente quantitativo perché esso non sarebbe in grado da solo di cogliere la complessità del reale, bensì considera anche gli aspetti qualitativi espressi dal fenomeno, che possono arricchire la conoscenza dei suoi aspetti più peculiari.

Ogni ricerca educativa deve essere costruita a partire dalla determinazione del paradigma di ricerca, ovvero la mappa che orienta lo studio, racchiude le scelte e determina le azioni epistemiche; da tale cornice discendono filosofie e precisi metodi per la costruzione della teoria, nonché tecniche di indagine adatte che il ricercatore dichiara come scelta epistemologica di fondo, realizzando il primo atto di riflessione paradigmatica.

In ambito educativo la scelta del paradigma di riferimento da assumere deve essere curata con molta circospezione e delicatezza perché il fenomeno educativo che si va a studiare, come si affermava, è caratterizzato da un alto grado di complessità. Ricercare in un contesto educativo, che si presenta come complesso, significa andare alla ricerca delle relazioni che le parti intraprendono fra di loro e che attribuiscono sostanza al loro essere. Utilizzare uno sguardo che permetta di tenere presenti sia le caratteristiche del contesto ove avviene il fenomeno, sia le parti in connessione per

poter studiarne le relazioni e la loro influenza, è il modo più adatto per rispettare la categoria ontologica della relazionalità che vede la natura dell'essere configurarsi come un *essere-con-altri* (Mortari 2015b, p. 33).

Per tali motivazioni, la cornice di riferimento entro cui viene collocata la ricerca educativa che qui si presenta è costituita dal paradigma ecologico, che circoscrive le scelte di approccio al fenomeno.

Il paradigma è una cornice entro la quale si definisce in che cosa consiste la ricerca, il suo oggetto, la via attraverso la quale indagarlo, le procedure di validazione e lo scopo della ricerca stessa (Kuhn, 1969, in Mortari 2015b).

Secondo Mortari (2007, 2015b), tale *inquiry paradigm* presenta dei presupposti adatti a cogliere l'interconnessione delle parti di un fenomeno che trova nella dinamica delle relazioni la sostanza del suo essere.

Differentemente dal paradigma positivisticò che individua elementi distinti e conoscibili separatamente, il paradigma ecologico concepisce i fenomeni composti da parti intrecciate tra loro, la cui interconnessione, che forma la struttura del fenomeno, costituisce l'interesse di studio del ricercatore.

La determinazione del termine "ecologico" pone l'accento sul fatto che i singoli agiti non sono indagabili separatamente perché sono situati su una base relazionale dalla quale vengono determinati, il contesto contribuisce alla costruzione dei significati che il singolo individuo attribuisce ai fenomeni.

Tale presupposto ontologico relativo all'essenza della realtà, si accompagna al presupposto gnoseologico che definisce il significato proprio della conoscenza, l'oggetto dell'indagine non è la realtà, ma l'atto costruttivo messo in atto dalla mente e dipendente da concetti e procedure che filtrano il processo conoscitivo, nonché da situazioni sociali e pratiche conversazionali che costruiscono il processo cognitivo.

La conoscenza segue un movimento circolare che va dall'oggetto al soggetto, i quali reciprocamente si strutturano connettendosi secondo il principio dell'enattività che concepisce la conoscenza non come rappresentazione di una esistenza già data, né come costruzione di una mente separata dal mondo esterno, ma come "accoppiamento strutturale soggetto-oggetto" (Mortari, 2015, pp. 42-43).

I presupposti epistemologici del paradigma ecologico contemplano che il fenomeno non possa essere studiato in un ambiente asettico, ma nel suo contesto naturale di svolgimento che, come abbiamo visto, determina la natura dello stesso in virtù delle variabili e delle relazioni che in esso sussistono.

I principi di relazione e di contestualizzazione conducono ad un nuovo concetto di oggettività, che rifiuta le pretese di giungere alla verità come rappresentazione isomorfa del reale, per assumere il principio di compartecipazione tra oggetto e soggetto interconnessi ma distinti. Parimenti, viene esclusa anche la possibilità di generalizzazione in quanto distruttiva della singolarità del fenomeno.

Da qui nasce il presupposto etico che vede le responsabilità del ricercatore nelle scelte inerenti l'intero processo, il quale conduce non ad un mero accrescimento della conoscenza ma ad un miglioramento della qualità della vita.

Il principio della cura della ricerca si accosta al principio del rispetto dei soggetti con i quali il ricercatore interagisce e con i quali negozia il significato della conoscenza, che si traduce in trasparenza in merito alla conoscenza dei criteri e degli esiti, nonché in un linguaggio adeguato e funzionale.

Il paradigma ecologico possiede anche il presupposto politico che individua la tipologia di ricerca da condurre nella significatività che la stessa può avere dal punto di vista sociale, ovvero deve essere atta ad implementare la saggezza migliorativa delle condizioni di vita.

Dal paradigma che il ricercatore sceglie, in quanto adatto alla sua tipologia di indagine, deriva la filosofia della ricerca che indica la direzione di senso che il lavoro seguirà.

Nell'ambito della ricerca educativa, che ha come suo scopo lo studio dei fenomeni nel loro essere atti di coscienza (in questa ricerca nello specifico l'interpretazione dei dilemmi morali) la filosofia di riferimento è quella fenomenologica, detta anche scienza della descrizione perché si propone di giungere all'essenza del fenomeno tramite la sua rigorosa descrizione.

Approcciarsi al fenomeno con l'intento di rimanere fedeli ad esso per coglierne l'essenza tramite una rigorosa attività descrittiva impone al ricercatore una postura

molto disciplinata atta a non avvicinare il fenomeno con concetti preesistenti o con supposizioni anticipatorie. Il ricercatore deve esercitare un atteggiamento di apertura all'ascolto, deve arrestarsi, esercitare l'*epochè*, la mossa epistemica fondamentale che realizza la sospensione dei filtri di conoscenza abituali per riuscire ad accogliere, a *comprendere* il fenomeno che si svela davanti a sé senza preconcetti, giudizi o aspettative. Riprendendo Husserl (1913), fare *epoché* significa non negare il mondo, ma esercitare l'*epoché* fenomenologica non attuando alcuna esperienza del reale in senso ingenuo e diretto. Mettere tra parentesi le conoscenze pregresse compresi i pregiudizi, aprendosi alla datità delle cose in maniera pura per accogliere il significato del mondo che si presenta davanti ai propri occhi, è un arduo compito, concepito più come ideale regolativo che come obiettivo realizzabile. Esso è uno sforzo faticoso che può essere supportato da alcuni stratagemmi idonei a limitare l'emergere di automatismi: un uso funzionale di un diario di ricerca per documentare e portare alla luce le proprie azioni epistemiche, il confronto intersoggettivo e la riflessione sulla propria postura nell'ambito del processo di ricerca (Sità, 2012).

Questo impegnativo atteggiamento di continuo ritorno su di sé e sulla propria consapevolezza impone il riconoscimento che ci si trova dinnanzi un fenomeno nella sua unicità, singolarità che rifugge ogni generalizzazione e che richiede una riflessione continua ed ordinata da parte del ricercatore che lo metta al riparo da cadute anche inconsce in pensieri precostituiti, è basilare che “il pensiero si tolga dal fluire dell'azione per fermarsi e, riguardandola come in uno specchio che ne riflette l'immagine, ripiegarsi su di essa” (Mortari, 2010, p. 132).

Vi sono due principi che devono essere applicati nell'ambito della filosofia fenomenologica: il principio di evidenza, che mantiene lo sguardo su ciò che appare, e il principio di trascendenza, che orienta lo sguardo sugli indizi.

Richiamare la fedeltà nei confronti del fenomeno è rispettare la sua evidenza per come si presenta: “impegnarsi a praticare il principio di fedeltà al modo di mostrarsi delle cose significa cercare quella forma di lealtà ontologica che costituisce una condizione essenziale del rigore dell'atto euristico” (Mortari e Messetti, 2016, p. 23).

Ma il fenomeno non compare nella sua interezza, cela anche dei lati nascosti che vengono suggeriti da quelli apparenti che la trascendenza può ricercare andando oltre le immediate evidenze.

Mortari (2007, 2015b) indica che per poter realizzare la filosofia fenomenologica è necessario realizzare degli atti cognitivi che sgomberino la mente da aspettative per lasciare spazio alla manifestazione del fenomeno.

Tali atti cognitivi sono l'attenzione aperta, il non cercare, il fare vuoto, lo spaesarsi, l'accoglienza dell'alterità, l'uso di parole fedeli al fenomeno, un pensare capace di sentire e il pensarsi pensare.

Disporsi ad accogliere in modo fedele il fenomeno che si offre è la postura fenomenologica dell'attenzione accogliente il fenomeno, senza preconetti o influenze di conoscenze pregresse. È definito come un ascoltare passivo, un'attenzione allocentrica, e non autocentrica tipica del positivismo, che si dispone in modo ricettivo sviluppando una disposizione rilassata della mente atta a recepire il valore intrinseco dell'oggetto. Questa è la fedeltà alle cose che permette il loro manifestarsi libero da costrizioni.

Per attuare tale predisposizione all'accoglienza è necessaria la postura del non-cercare, che significa indietreggiare e attendere la manifestazione del fenomeno nelle sue forme. E' uno "sguardo aurorale" (Mortari 2015b, p. 95), che attende con abbandono e in modo passivo di accogliere la luce quando essa appare, è "esperienza originaria e visione eidetica" (De Monticelli, 1998).

Lasciare spazio alla luce implica creare un vuoto che estromette dalla visione i propri concetti, desideri o aspettative e rende leggeri e permeabili.

Lo spaesamento cognitivo permette di allontanare da sé i pensieri e le esperienze precedenti con un atto di volontà che non teme l'incontro con l'inaspettato. La fenomenologia viene così a confermarsi come una disposizione all'accoglienza e non assimilazione dell'alterità in modelli precostituiti di stampo positivistico: è epistemologia ospitale (Mortari, 2016, p. 103).

La mossa epistemica dell'*epochè* fenomenologica si definisce come *epochè* radicale quando estromette la propria forma mentis in senso globale, ed *epochè* professionale

quando arresta anche gli strumenti epistemici; tale sospensione si esplica anche nella pratica lessicale, in un linguaggio capace di restituire l'esperienza nella sua essenza, un "dire fenomenologico" che usa poche e distinte parole scevre da ovvietà. Fare *epochè* anche nel linguaggio significa abbandonare il senso attribuito ai termini di uso consueto per aprirsi ad accogliere nuovi significati.

L'attività riflessiva non si esaurisce nel pensare in modo razionale, bensì si espande anche al sentire come atto necessario condotto in modo empatico per giungere alla conoscenza del dato offerto.

Contrariamente dal positivismo che rifugge emozioni e sensazioni soggettive, la fenomenologia le integra nel processo conoscitivo che si costituisce in modo più dinamico e flessibile.

La postura del ricercatore richiede responsabilità riflessiva che si compie nel pensarsi pensare, rendere consapevole la vita della sua mente in quanto fenomeno da portare all'evidenza della coscienza: il *cogitatio*, l'esperienza della mente, può divenire *cogitatum* ovvero atto riflessivo su di essa.

Considerate le caratteristiche della postura del ricercatore che si avvicina alla conoscenza del fenomeno, così come è stata definita dal paradigma ecologico e dalla filosofia fenomenologica, si giunge ora alla scelta del metodo che è di rilevante importanza perché finalizzata a realizzare la fedeltà alla datità originaria e al processo conoscitivo.

In base a questi assunti, il metodo non può imporsi come una struttura rigida che vincoli la conoscenza, è *discovered oriented*, si accomoda e rimodula al processo di ricerca che via via si snoda. Esso è paragonabile ad una mappa che deve essere ridefinita in base al percorso che si incontra per non rischiare di perdere l'orizzonte che conduce alla meta con imposizioni che costringono o mistificano la realtà.

Per "andare direttamente alle cose", come insegna Husserl, e comprendere il significato che viene attribuito al fenomeno dai soggetti che ne fanno esperienza serve un approccio flessibile che si modelli in base a ciò che progressivamente si svela.

Di conseguenza, il metodo non può presentarsi all'inizio del processo di ricerca nella sua determinazione chiara e distinta, ma può proporsi solo come una indicazione

che guida il percorso verso la conoscenza, deve caratterizzarsi per essere indiziario, a-metodico.

Siffatta tipologia di visione viene assunta da metodi diversi: la *Grounded Theory* e il metodo fenomenologico eidetico.

La *Grounded Theory* si basa sul principio della fedeltà al fenomeno ed è concepita come uno strumento in costante divenire durante lo svolgersi del processo di ricerca. Essa è un metodo di ricerca qualitativa nata in un contesto sociologico (Strauss and Corbin, 1998) per poi essere applicata anche in ambito psicologico, pedagogico e antropologico. Essa indica sia il metodo di ricerca che il prodotto della stessa: “*Grounded theory is not a theory at all. It is a method, an approach, a strategy*” (Punch in Khan, 2014, p. 227).

Tale teoria euristica si caratterizza per una procedura ricorsiva, in quanto compone in modo circolare e dialogico la raccolta e l'analisi dei dati con la loro interpretazione, al fine di giungere all'elaborazione di una prima teoria che orienti il successivo momento di raccolta di dati e di interpretazione, che porterà a ridefinire ricorsivamente la teoria in una sequenza a spirale.

La ricerca così condotta si configura come una serie ordinata di momenti che comprendono: l'individuazione di un'area di indagine, la messa a fuoco di una questione generativa, la decisione inerente la tecnica per la raccolta dei dati e quindi l'analisi degli stessi. Questa fase, a sua volta, consta di tre momenti distinti: una lettura dei testi ripetuta al fine di individuare le unità significative e di attribuire loro una etichetta concettuale in base all'interpretazione data dal narratore (*open coding*); quindi le etichette individuate secondo un criterio di similitudine vengono raggruppate in categorie e, in modo simile, le categorie vengono riunite in macro-categorie (*axial coding*). Dopo una prima scomposizione, si assiste ad una ricomposizione che porta a riunire le categorie intorno ad un cuore centrale ovvero un enunciato che riassume ed esprima fedelmente il significato di tutte le categorie emerse (*selective coding*). Conclusa la prima codifica si sottopone a verifica il processo fino all'individuazione di etichette concettuali sempre più aderenti ai significati offerti.

La *Grounded Theory* si valuta nei termini di adeguatezza delle categorie ai dati emergenti e di rilevanza nell'individuare l'essenza del fenomeno analizzato.

La teoria viene così a costruirsi in maniera induttiva, per cui è necessaria una riflessione costante da parte del ricercatore che sta conducendo l'indagine per tenere la mente aperta alla costante verifica del processo di costruzione ed evitare di cadere nella certezza delle categorie elaborate. Fondamentale in questo metodo è la scrittura dei *memos*, un resoconto dell'attività che ha condotto il ricercatore a stabilire i concetti e raggrupparli in etichette e categorie.

Il metodo fenomenologico-eidético pone non nel metodo ma nell'oggetto il significato dell'esperienza vissuta così come viene descritta dai partecipanti; esso si presenta meno strutturato rispetto alla *Grounded Theory* e pone enfasi sulla postura del ricercatore, il quale deve rimanere costantemente fedele alla datià che gli viene offerta e orientarsi alle "strutture invarianti essenziali".

I momenti dei quali si compone sono l'individuazione del fenomeno da investigare, la formulazione della domanda di ricerca e il criterio per l'individuazione dei partecipanti; questi ultimi sono invitati a proporre delle descrizioni del fenomeno che hanno vissuto, quindi i dati vengono raccolti tramite una intervista intensiva condotta da un ricercatore che esercita costantemente l'*epoché*.

Il processo di analisi secondo il metodo fenomenologico-eidético consta di un ordine di fasi: dopo una iniziale *orizzontalizzazione*, ovvero l'individuazione dei significati riportati dai partecipanti, le parti più significative vengono raggruppate in *clusters of meaning* che danno già una prima forma all'ordine dei dati. Segue l'elaborazione di una descrizione generale del fenomeno composta da una descrizione del testo e da una descrizione della struttura ovvero la determinazione di qual è il fenomeno e come viene vissuto; si giunge quindi alla stesura delle strutture invarianti essenziali che costituiscono l'esito del processo di ricerca.

Come si diceva, i due metodi si presentano strutturalmente simili perché il principio euristico di base è il medesimo, ovvero mantenersi al fenomeno, non condizionare l'oggetto di indagine, attenersi alla descrizione con un linguaggio consono

a quello dei narratori: entrambi permettono fedeltà alla datità dei fenomeni, ragionamento induttivo e processo di analisi descrittivo.

La opportuna integrazione dei due metodi è un atto legittimo ed adatto a rispondere alla necessità di giungere alla descrizione più fedele possibile del fenomeno senza essere vincolati da tecnicismi.

Tale procedura di “meticciamiento” forma una nuova strada euristica messa a punto da Mortari (2007, 2015) che conosce delle azioni sequenziali e delle azioni longitudinali che si intrecciano vicendevolmente.

Dopo una lettura intensiva dell'intero testo narrativo per poter avere uno sguardo d'insieme, si giunge all'identificazione delle unità significative delle descrizioni, le quali vengono ordinate in un elenco, vengono *orizzontalizzate*, e delineate sinteticamente in modo provvisorio; quindi si confrontano le descrizioni sintetiche con le narrazioni a cui si riferiscono e si sintetizzano tali descrizioni in etichette concettuali. Nel processo descritto il ricercatore tiene traccia del percorso che lo ha condotto ad operare in siffatto modo tramite la scrittura dei *memos* che registrano i motivi del percorso svolto.

Queste operazioni vengono ripetute per ogni testo narrativo raccolto che va ascoltato in modo autentico separandolo dagli altri da un congruo periodo temporale di decantazione.

La lettura trasversale di questi testi porta all'identificazione di unità estensivamente condivise, ovvero i tratti essenziali di ognuna, i *core meaning*; si ordinano anche ai significati parziali *partial meaning*, e li si collocano in relazione con i tratti essenziali.

Si giunge così ad una descrizione essenziale del fenomeno, il significato laminato, e in modo ricorsivo, si rifà il percorso con la ridefinizione dei vari prodotti del processo di analisi.

Tali azioni sequenziali si accompagnano ad azioni longitudinali che vedono la condivisione dei prodotti con altri ricercatori per valutare altre modifiche alla teoria che si va costruendo; durante tutto il percorso il ricercatore compie lo sforzo di mantenersi disciplinarmente in *epochè* alimentando un'autocritica costante. Ciò porta a

confrontare i dati con l'analisi per accettare solo le evidenze; per avere la conferma di aver tacitato le aspettative il ricercatore è chiamato a chiedersi se i dati lo sorprendono o invece confermano le sue idee.

La documentazione di *memos* riflessivi e narrativi aiuta il ricercatore a mantenersi consapevole e rigoroso nel suo pensiero sia cognitivo sia emotivo.

La parte conclusiva riguarda la stesura del resoconto di ricerca che deve richiamarsi sempre alla narrazione dei parlanti a sostegno della teoria che si propone.

3.5 Lo strumento di raccolta dei dati

Per riuscire a cogliere l'esperienza dei partecipanti in modo diretto dalla descrizione dei loro vissuti e giungere al fenomeno in modo puro e libero si è scelto di utilizzare lo strumento dell'intervista narrativa (Atkinson, 1998) che permette di raccogliere le descrizioni al fine di conoscere il modo in cui i protagonisti vivono, pensano e sentono una determinata esperienza.

Questo metodo è uno strumento prezioso che concede alle persone e ai loro significati di avere lo spazio di esprimersi.

Come ricorda Sità (2012), differentemente dall'intervista standardizzata e da quella semistruutturata, l'intervista non direttiva conosce un'impostazione che parte da una domanda esperienziale che fa emergere l'orientamento fenomenologico di fondo; pur essendo limitatamente standardizzata e condotta in modo non direttivo, ciò non significa che l'intervista non sia stata elaborata nella mente del ricercatore tramite una traccia che egli conserva per sé e segue il suo disegno di ricerca. I contenuti del narratore vengono accolti cercando di comprenderli entro uno schema che può andare a definire l'esperienza, le aspettative, il ruolo delle altre persone o le problematiche presenti. Ciò non a creare un vincolo o una forma precoce di interpretazione ma ad orientare la comprensione del fenomeno liberamente narrato.

Il ruolo del ricercatore si declina in atteggiamenti di chiarimento, di conferma o anche di riformulazione della domanda in modi diversi a beneficio di una maggiore chiarezza. Egli è ricettivo e partecipe, può fornire anche rassicurazioni e conferme inerenti l'assoluta libertà di espressione del narratore, così come chiedere chiarimenti o spiegazioni ulteriori rispetto a delle affermazioni significative o non esaustive. "L'intervista è uno strumento adeguato alla conoscenza di tutto ciò che rappresenta il mondo interiore del soggetto, costituito da pensieri, vissuti, attribuzioni di significato. Nel corso di un'intervista, le parole degli intervistati ci accompagnano lungo percorsi diversificati che richiedono l'attivazione di diversi livelli di comprensione ed ascolto (...). L'intervista così intesa, pertanto, non porta alla conoscenza diretta di ciò che il

soggetto fa o vede, ma ciò che fa o vede arriva al ricercatore, per così dire, filtrato ed elaborato dall' intervistato, dalle sue cornici di significato e dal suo modo di relazionarsi con il mondo” (Sità, 2012, p. 52). In ambito formativo comprendere quali sono i modi di sentire e di intendere degli educatori che esercitano la loro funzione nei vari livelli, in forma diretta gli insegnanti, in forma progettuale i dirigenti scolastici, riveste una particolare importanza per poter cogliere gli spazi disponibili dove intervenire con eventuali variazioni migliorative. Nel narrare la propria esperienza ed i propri vissuti interiori, i partecipanti all'intervista possono cogliere l'occasione di svolgere un'attività riflessiva sui loro pensieri e sulle loro azioni; nell'ambito di questa ricerca sui dilemmi, l'occasione è stata spesso colta da dirigenti che hanno rivelato come avere avuto un momento di espressione e di confronto abbia permesso loro di far emergere alcuni aspetti che la frenesia del percorso decisionale richiesto in modo urgente spesso non porta a galla. E' il tacito conoscere dell'azione: “il nostro conoscere è normalmente tacito, implicito nei nostri modelli di azione e nella nostra sensibilità per le cose delle quali ci occupiamo. Sembra corretto affermare che il nostro conoscere è nella nostra azione” (Schön, 1983, p.76), ma il narratore “mediante la riflessione può far emergere e criticare le tacite comprensioni sorte intorno alle esperienze ripetitive di una pratica specialistica, e può trovare un nuovo senso nelle situazioni caratterizzate da incertezza o unicità che può concedersi di sperimentare” (Schön, 1983, p.87).

L'intervistato dona all'intervistatore il suo tempo, offre la sua esperienza e gli consegna parte del suo mondo interiore: questa ricchezza richiede un atteggiamento di estremo rispetto che permea l'intero processo, dalla sua ideazione, allo svolgimento, alla sua elaborazione; dimostrare gratitudine per quanto ricevuto è parimenti importante (Atkinson, 2002).

La chiarezza rispetto alle richieste e all'argomento della ricerca è il primo passo di un patto tra i due protagonisti che contempla anche le modalità di conduzione, la scelta del luogo deputato lasciata al narratore, la definizione del tempo sul quale l'intervistatore non influisce né accelerando né protraendo una narrazione, l'autorizzazione affinché intervista possa essere registrata e il chiarimento sulla tutela del trattamento dei dati personali.

Durante lo svolgimento dell'intervista spetta all'intervistatore riuscire a raccogliere delle buone descrizioni, rifuggendo da quello che è il rischio di trasformare l'intervista in una conversazione perché gli atti di interlocuzione non sono casuali o colloquiali, ma mirati a seguire il contorno del fenomeno così come si presenta nelle descrizioni dei soggetti (Sità 2012, p. 72).

L'*epochè* viene qui ad esercitarsi in modo profondo e faticoso perché le convinzioni e le presupposizioni dell'intervistatore possono emergere in ogni atto conversazionale impedendo di incontrare la purezza del fenomeno.

Per rifuggire da questo rischio Sità suggerisce che si possono certamente porre altre domande di comprensione e di approfondimento dopo la prima domanda stimolo iniziale, ma tali richieste non devono proporre temi astratti bensì fermarsi sempre all'esperienza del soggetto che sta offrendo la sua narrazione; parimenti evitare anche domande chiuse o con risposte duali, anche richieste lunghe articolate o domande plurime, nonché giudizi sulla persona inferiti dal suo racconto.

Anche nella rielaborazione dei contenuti della narrazione è altresì importante esercitare il pieno rispetto, quindi non giungere a delle conclusioni giudicanti ma fare chiarezza su un fenomeno, allontanandosi da un atteggiamento di tipo illustrativo o meramente restitutivo per aggiungere all'essenza del significato trasmesso.

3.6 Il percorso

La ricerca empirica avente come oggetto i dilemmi morali dei dirigenti scolastici si è svolta in un arco temporale di nove mesi durante i quali sono state raccolte ed analizzate 45 interviste più 6 interviste di ritorno.

Le fasi del percorso sono state pensate prima dell'inizio della ricerca empirica, ma hanno subito una rielaborazione in base agli avvenimenti intervenuti nel corso della ricerca.

Inizialmente si è proceduto con l'analisi preliminare della significatività dell'indagine confermata dal fatto che in ambito scolastico italiano non sussistono ricerche specifiche inerenti il processo decisionale del dirigente scolastico con specifico riferimento ai dilemmi morali. Come si diceva, questa tematica è stata già affrontata nella letteratura e nelle ricerche empiriche in ambito internazionale, per cui si è voluto dar voce alla prospettiva italiana per conoscere tale argomento, capire come viene interpretato, quindi evidenziare le *emic views* ovvero il punto di vista dei soggetti partecipanti all'indagine (Mortari 2015, p. 23) e, ascoltando le voci dei pratici, far emergere una possibilità di miglioramento del processo e delle competenze specifiche richieste.

Seguendo l'impostazione fenomenologica, l'indagine si va a configurare non solo come una descrizione, ma anche una interpretazione e comprensione del fenomeno (Gadamer, 1999) e, secondo la logica emergenziale della ricerca, l'analisi dei dati ha accompagnato la raccolta delle altre narrazioni per poter orientare la ricerca di successivi dati che nel corso delle prime analisi si sono rivelati utili.

Per avere una immagine del quadro globale sul territorio nazionale, si sono considerate le disponibilità in tutte le regioni d'Italia tramite la presentazione delle intenzioni di ricerca nell'ambito di alcuni incontri formativi delle principali associazioni che riuniscono i dirigenti scolastici italiani; accanto a questo, si sono invitati altri dirigenti tramite conoscenza diretta, ed infine sono pervenute disponibilità da parte di persone direttamente interessate all'argomento.

Le interviste sono state condotte principalmente in presenza presso le sedi scolastiche di titolarità dei dirigenti; altre presso sede di riunione (direttivo di associazione, incontri formativi), mentre le interviste di ritorno, a causa dell'impossibilità di viaggiare data dall'emergenza pandemica Covid19, si sono svolte in remoto. Per lo stesso motivo erano stati posticipati altri colloqui previsti, poi non realizzati a causa del prolungarsi delle restrizioni.

Come già si è accennato, la disponibilità dei dirigenti è stata totale, unita all'interesse nei confronti dell'argomento e alla possibilità di esprimere il proprio punto di vista inerente le condizioni di lavoro.

Si è accolta con profonda gratitudine questa disponibilità di cui è stato fatto dono, esperienza che ha permesso anche di inaugurare degli scambi professionali ed umani significativi.

La domanda stimolo che ha costituito l'*incipit* dell'intervista è stata l'invito a voler narrare quali sono i dilemmi morali che vengono affrontati nell'esercizio della propria professione. Qualche dirigente ha introdotto l'argomento collocando entro la cornice normativa il proprio ruolo per poi giungere alla trattazione principale; la maggior parte ha esordito con espressioni atte a evidenziare la gravità e la numerosità degli oneri dirigenziali e delle problematiche morali inerenti l'esercizio della professione. Solamente in due casi, come si vedrà, i dirigenti hanno negato che la morale rientri nelle decisioni del dirigente scolastico in quanto, in un caso è sufficiente attenersi all'etica della giustizia, e nell'altro si sottolinea come la morale sia inerente solo la vita personale. In tutte le altre narrazioni i dirigenti hanno riconosciuto l'esistenza dei dilemmi morali, anche se poi non molti sono riusciti ad elencarli e si sono evidenziate maggiormente le problematiche di tipo morale che attanagliano i dirigenti.

Con il consenso dei partecipanti le interviste sono state audioregistrate; tre dirigenti hanno preferito che la propria voce non venisse registrata, ma si sono comunque offerti di narrare la propria esperienza, anche se ai fini della ricerca non si è potuto utilizzare questo prezioso materiale.

Seguendo le indicazioni del metodo dell'intervista narrativa, lo stile è stato non direttivo per cui, dopo lo stimolo iniziale, la narrazione ha potuto fluire in modo libero

e l'intervistatore si è limitato alla conferma rispetto alla ricezione di ciò che veniva narrato o richieste di esplicitazione e chiarimento.

La conduzione dell'intervista è stata veramente faticosa ed impegnativa per un motivo fondamentale: essere dirigente scolastico e intervistare altri dirigenti scolastici è una condizione che può rischiare la trasformazione di un'intervista in una conversazione tra colleghi. Lo sforzo continuo di mantenere la propria posizione di ricercatore e non cadere nell'errore, seppur involontario, di un confronto fra colleghi è stato impegnativo e ciò si rileva anche dalle note tenute in un diario personale che ha costantemente accompagnato il percorso di ricerca. La tenuta del diario narrativo è stata fondamentale per creare la consapevolezza del proprio ruolo, riconoscere gli errori nella conduzione e migliorare l'intervento. A tal proposito si riportano alcune note che testimoniano l'esperienza:

Note del ricercatore. Oggi è stato quasi imbarazzante perché pur di non influenzare il dirigente non ho partecipato all'intervista verbalmente, mi sono limitata tanto nelle espressioni quando invece vedevo che il dirigente cercava con gli occhi una conferma a quanto stava dicendo. È estremamente faticoso mantenere questo doppio ruolo perché da una parte non voglio influenzare la narrazione ma voglio accoglierla in tutta la sua purezza, dall'altra non so quale sia la giusta misura per confermare di aver capito ciò che il dirigente vuole esprimermi. Rischio di esercitare male l'epochè. Devo riflettere. Non posso tacere, non posso parlare, questo è un dilemma morale per me!

Procedendo con le interviste, ho preso più confidenza con il ruolo del ricercatore e mi sono anche accorta che, invece, far parte della categoria dei dirigenti scolastici mi permetteva di riuscire a comprendere in profondità quello che i colleghi volevano esprimermi perché la condivisione del ruolo porta alla conoscenza degli aspetti tecnici e pratici del lavoro che permette di capire le interconnessioni delle problematiche.

Note del ricercatore. E' stato emotivamente molto forte quando stamattina la collega mi ha detto che finalmente aveva potuto sfogarsi con qualcuno che poteva capirla, aveva gli occhi lucidi,

emotivamente è stato molto, molto forte! Anche se però mi sono sentita del tutto incapace di consolarla... Certo, lei non aspettava una consolazione immediata, però quando mi ha chiesto di poterci tenere in contatto per degli scambi di pratiche non solo quando si è in crisi, ma anche solo per delle “chiacchiere significative” come le ha chiamate, questo mi ha fatto realizzare la grande opportunità, inaspettata che la ricerca mi sta regalando. I dirigenti sono davvero soli come dicono. Autonomia significa “arrangiati” dalle loro parole. Non hanno supporto se non da altri colleghi.

La mia difficoltà è stata anche relativa ad un altro ordine di problemi ovvero la domanda che veniva posta ai dirigenti inerente la narrazione dei dilemmi morali che potevano interessare la loro professione spesso non trovava una risposta immediata, bensì sovente la narrazione si disperdeva in altre direzioni. Cercare di riportare l'attenzione sul focus originario è stato un tentativo che non sempre ha dato i suoi frutti perché relativamente all'argomento molti dirigenti non dimostravano conoscenza, consapevolezza o coscienza. Dopo le prime insistenze ho lasciato scorrere le narrazioni in modo che potessero disegnare il quadro che poi è emerso.

Note del ricercatore. Non riesco a capire se è sbagliata la domanda della ricerca, cioè se la pongo male io, oppure davvero i dirigenti non conoscono il significato del termine. Oggi, ma come anche altre volte, ho avuto la chiara percezione che nonostante io riproponessi con parole diverse la medesima domanda durante l'intervista, il dirigente non avesse proprio nulla da dirmi in merito a questo.

Note del ricercatore. Ho avuto bisogno di un confronto con gli altri sul fatto che i dirigenti mi parlino poco di dilemmi morali e molto delle loro condizioni di lavoro. Abbiamo convenuto che è giusto che la ricerca faccia il suo corso e che sì, da molte interviste non si riesce a focalizzare l'argomento, ma questo avrà i suoi motivi e quindi la ricerca non è inutile ma semplicemente porta a dei risultati che si allontanano molto dall'interesse primario ma possono comunque offrire una conoscenza ulteriore.

Note del ricercatore. Stasera parlando al telefono con (omesso nome dell'altro coder) abbiamo riflettuto su come un chiarimento lessicale dovesse essere fatto prima dell'intervista perché i dilemmi

morali sono stati per lo più considerati come problemi e non come una questione di scelta fra due opzioni che già si presentano all'inizio.

Dopo la fase di svolgimento delle interviste, le narrazioni sono state sbobinate ottenendo un testo narrativo nel quale sono state riportate fedelmente tutte le espressioni.

Queste narrazioni sono state lette e vagliate molte volte al fine di acquisire confidenza con le stesse. Da una lettura non orientata del materiale, ho epurato le esclamazioni e le inferenze dell'intervistatore che non fornivano ulteriore chiarezza rispetto alle espressioni, nonché sono stati omessi i riferimenti che potevano non garantire la privacy.

Il passaggio seguente è stato l'individuazione delle unità significative di testo ovvero delle parti delle narrazioni che hanno riguardato uno specifico tema; queste sezioni parziali potevano identificarsi con un unico turno di parola, più turni oppure singole brevi parti di testo a seconda della pregnanza di significato che riportava. Le unità narrative relative a esempi di caso sono sempre state separate dalle altre parti.

Successivamente gli *excerpts* con ogni unità significativa di testo venivano etichettati in modo descrittivo ovvero accanto veniva posta una descrizione sintetica riportante il lessico utilizzato dal narratore per poter rimanere nell'esperienza emersa e non interpretarla.

Quindi per ogni etichetta descrittiva è stata ideata un'etichetta concettuale che identificasse in maniera univoca il significato del concetto espresso.

Note del ricercatore. Mi pare di perdersi nei meandri del materiale; se rivolgo l'attenzione ad un aspetto riesco a identificare una categoria concettuale, se prediligo un altro aspetto ne esce un'altra categoria concettuale, devo rifare il lavoro sempre dall'inizio rileggendo l'intervista. Ormai le conosco a memoria e anche la stessa voce dei narratori che riascolto per cercare di comprendere anche il senso dato dal tono della voce, mi è entrata dentro. E' come una poesia imparata a memoria, quindi ho bisogno di una pausa per poter tornare sulla stessa intervista in modo più pulito.

Note del ricercatore. Ho ripreso in mano le interviste precedenti e ora a mente libera riesco ad essere più lucida nel valutare le etichette che avevo creato e per verificarli. Forse finalmente ci sono...

Molte etichette descrittive potevano rientrare in più etichette concettuali e, dopo un confronto di gruppo e una riflessione continua e ricorsiva, la decisione è stata di mantenere entrambe le etichette concettuali in modo da evidenziare le duplici valenze.

Durante l'intero percorso di ricerca ho potuto usufruire dell'aiuto degli altri ricercatori che mi hanno offerto la loro disponibilità sia nella fase di lettura che nella fase di individuazione delle etichette e categorie, nonché nella revisione costante e continua di tutto il processo. Sono stati momenti molto intensi di lavoro impegnativo che hanno portato ad un confronto molto costruttivo perché hanno posto in relazione sensibilità e competenze diverse dei *coder* a favore di una comprensione più ampia dei fenomeni analizzati.

Note del ricercatore. Ho trascorso parecchi giorni a cercare di individuare le etichette concettuali, poi mi è parso che tutto il mio lavoro assumesse un altro significato quando mi sono confrontata con gli altri. E' incredibile come la discussione di gruppo faccia emergere degli aspetti che si erano trascurati.

Note del ricercatore. Credevo che rifare il lavoro in gruppo fosse scoraggiante perché avrebbe distrutto molte delle certezze che faticosamente avevo raggiunto. Invece ho realizzato che se non avessi avuto questa precedente fase, intensissima, di lavoro individuale non avrei avuto le idee chiare per questo confronto con gli altri.

Le etichette concettuali sono state poi raggruppate in categorie di terzo livello ovvero *cluster* con significato affine.

Tutto questo processo ha conosciuto una struttura non lineare ma circolare perché il ritorno sui dati e sulle scelte inerenti la tipologia di etichette e categorie ha più volte messo in discussione queste determinazioni, riviste e riformulate fino a giungere

alla forma definitiva che ha riguardato, come si evince dal *coding system*, l'individuazione di cinque categorie e relative etichette concettuali.

Per ogni narrazione, oltre al testo puro, si è formato un documento costituito da quattro colonne con i diversi livelli di analisi: nella prima colonna le unità significative di testo, accanto, nella seconda colonna, l'etichetta descrittiva a cui segue la relativa etichetta concettuale e, in quarta colonna la categoria di appartenenza.

Si riporta l'esempio dell'analisi di una narrazione.

Tab: 3.1. Analisi di una narrazione

Excerpt	Etichetta descrittiva	ETICHETTA CONCETTUALE	CATEGORIA
Sono dirigente scolastico da sette anni, questo è il mio settimo anno, eh... devo dire che è una parte che ho scoperto facendo proprio questa professione. Ehh... Quando studiavo per il concorso quando ho fatto anche tutta la procedura concorsuale, ehh... mai, mai, era emerso questo aspetto della professione	Si presenta. Descrive le discrepanze tra le aspettative riferite al ruolo del dirigente prima dello svolgimento del concorso e dopo	Discrepanze tra aspettative e realtà	Caratteristiche del ruolo dirigenziale
che in realtà è l'aspetto più forte, più importante, più determinante per il dirigente scolastico.	Dichiara che affrontare i dilemmi è l'aspetto più importante per un dirigente	Peculiarità	
Perché non era mai emerso? Me lo sono chiesta tante volte. Perché durante tutto il percorso preparativo, e qui ritengo che sia fondamentale la preparazione del dirigente in questi aspetti, avviene attraverso uno, una elencazione di documenti che tu devi sapere e devi applicare.	Illustra la preparazione al concorso per dirigente scolastico, ritenendo fondamentale la preparazione rispetto agli aspetti morali	Preparazione ed esperienza	
L'immagine diventa un dirigente burocrate che va e applica questo, va e applica quello, va e applica quell'altro articolo ancora. Il dirigente deve sapere quel comma, quell'articolo della legge, quel comma eh...	Descrive l'immagine del dirigente burocrate in base alla formazione richiesta per il concorso	Peculiarità	
Quanto vai a vivere la realtà questo non succede perché la realtà è fatta di persone, la realtà è fatta di relazioni , la realtà è fatta di dare veramente significato a quella mission e quella vision che il Ptof vuole, ti chiede con urgenza, con imperanza	Precisa che la realtà dei fatti è completamente diversa da quella studiata: le relazioni e le persone sono predominanti	Discrepanza tra aspettativa e realtà	
e che dipende moltissimo dal tuo essere dirigente etico .	Sottolinea che saper gestire e relazioni dipende dal proprio essere dirigente etico	Peculiarità	
Ogni giorno quotidianamente ci sono mille di questi dilemmi	Dichiara che i dilemmi sono quotidiani	Frequenza	Dilemmi morali
e quello che personalmente vivo è trovarmi in una triste solitudine,	Confessa una triste solitudine	Solitudine	Caratteristiche del ruolo dirigenziale
nella malinconica posizione in cui la fredda legge non mi dà la risposta perché è una risposta che non calza con la realtà in cui io sto vivendo, sebbene, sebbene, l'argomento generale sia lo stesso.	Denuncia l'insufficienza della legge	Incoerenze ordinamentali	Elementi ostativi ed agevolanti

Ehhh, faccio un esempio sospensione di un ragazzino: dilemma morale.	Propone un dilemma	Tipologia	Dilemmi morali
Per me dilemma vuol dire devo fare una scelta, qual è la scelta su due posizioni,	Illustra che cosa è per lei un dilemma	Essenza	
una scelta che deve portare ad un utile, ma non mio personale ma alla comunità. La scuola ha un senso perché prepara i cittadini, li fa crescere , non li fa vivere da autonomi, non li fa, non li fa essere delle...dei cittadini che devono dire sempre sì o sempre no, ma devono crescere nella loro realtà	Dichiara gli scopi della scuola: portare l'utile alla comunità facendo crescere i cittadini	Scopo istituzionale	Profilo della scuola
e noi, io sono dirigente in un istituto comprensivo, il comprensivo ha una forte valenza educativa e formativa, fortissimo, per quello forse che ci sono ancora più dilemmi, no?	Precisa la valenza formativa della scuola di base	Frequenza	Dilemmi morali
Perché... torno al discorso di prima: allora sospensiva sì, sospensiva no...	Ripropono il dilemma precedente	Tipologia	
I docenti urlano alla sospensiva a volte perché pare sia l'unica scelta, quasi che dipenda da quella scelta li la loro credibilità , quando invece non è più questo, non è più questo!	Illustra le reazioni dei docenti che urlano alla sospensiva	Caratteristiche del personale	Elementi ostativi
Far capire loro che è tutto il resto su cui bisogna costruire perché quello poi si riprenda e abbia la credibilità il docente è un'impr... un altro dilemma. Vale la pena, non ne vale la pena?	Individua come ulteriore dilemma la difficoltà nel relazionarsi con certi docenti	Tipologia	Dilemmi morali
Torno alla scelta: cosa faccio, che cosa faccio io dirigente, qual è la scelta giusta, qual è la scelta che porta ad un utile a me come istituzione scolastica, nel senso che cresce il mio livello di accoglienza, di promozione della persona, di attenzione alle dinamiche sociali e civiche, di famosa inclusione, quindi il mio mission, il mio benessere del ragazzino e, contemporaneamente, porta un utile al ragazzo, alla sua crescita alla sua promozione di cittadino attivo.	Collega la scelta che andrà a prendere allo scopo della scuola	Scopi istituzionali	Profilo della scuola
Cosa mi dice il regolamento? Il regolamento è sterile; il regolamento dice "se uno fa un certo atto lo allontanano cinque giorni, chiedi al consiglio d'Istituto se superiore a tot giorni", sono parole sterili vuote, vuote di significato,	Palesa la sterilità del regolamento	Incoerenze ordinamentali	Elementi ostativi
ecco il mio dilemma: qual è? Qual è la cosa giusta? Che cos'è che porta ad un utile?	Spiega cosa significa risolvere un dilemma	Essenza	Dilemmi morali
E secondo me utile è quello di cui parlavo prima e c'è la mia solitudine perché... <i>(Lei riesce condividere con il suo staff o con i collaboratori più stretti questi sentimenti queste sensazioni? Ha un supporto dagli altri?)</i> Dai miei due collaboratori sì, i miei due collaboratori hanno capito, hanno capito questa mia posizione che secondo me incarna il senso dell'essere dirigente perché, diversamente,	Palesa la sua solitudine davanti alle decisioni e afferma di essere capita dai suoi due collaboratori	Solitudine	Caratteristiche del ruolo dirigenziale
io credo personalmente che al mio posto possono mettere un avatar è uguale, è uguale non c'è differenza, non c'è differenza diventa sterile, sono io con la mia persona che do il significato e allora il eh.. tutta la documentaz..., tutta la normativa, tutta la documentazione che noi abbiamo resta sterile resta fine a se stessa.	Sottolinea la peculiarità dell'essere persona per un dirigente	Peculiarità	
Ehh dopo tanti incontri, dopo tre anni in cui sono in questo Istituto con i miei collaboratori riesco a condividere, coi miei due miei stretti collaboratori. Eh... Quando con loro abbiamo letto, ci siamo confrontati, ci siamo anche secondo me	Illustra la condivisione che ha raggiunto con i docenti dello staff	Condivisione valoriale con la comunità educante	Profilo della scuola

confrontati in maniera mmm molto seria, molto forte, molto efficace però è stato utile perché siamo partiti dall'idea			
"che cosa vuol dire fare scuola ed essere in una scuola nel 2019?", nel 2017 quando sono, quando ho iniziato, la mia domanda è sempre questa: perché laddove la scuola non c'è, e parlo di paesi lontani da noi non nell'Occidente, ma perché laddove la scuola non c'è, arrivano esempi di bambini che fanno chilometri per fare scuola? Ancora la scuola è vista come l'elemento che può cambiare la dimensione dell'uomo, che può darti una svolta e qui noi nel nostro Occidente l'unica cosa che noi facciamo, e torno alla sospensione, lo allontaniamo dalla comunità.	Pone una domanda in merito al significato della scuola in relazione ad altre culture	Valore formativo	
Allora adesso ho un serio appoggio dei miei collaboratori,	Dichiara di avere appoggio dai suoi collaboratori	Condivisione valoriale con la comunità educante	
non credo di averlo dai miei docenti. Dai docenti.	Dichiara di non avere appoggio da parte dei docenti	Caratteristiche del personale	Elementi ostativi
Quest'anno ho avuto...posso raccontare un breve esempio? Quest'anno abbiamo avuto, è successo questo elemento perché i miei dilemmi sono soprattutto legati ai comportamenti dei ragazzi... ehhh... due ragazzi si sono presi prima a male parole, poi anche con le mani durante la ricreazione. Eh...Consiglio di classe. Scuola secondaria di primo grado, stessa classe i due ragazzi eh... una seconda media. Consiglio di classe riunito con urgenza il consiglio di classe parte dalla docente di Lettere che dice che "queste cose sono non accettabili"; sono le solite parole che si sentono da Cortina a Canicatti, uguali, ogni consiglio di classe si esprime in questo modo. "La scuola non può accettare, la scuola non deve, non deve, non deve". Porto io all'attenzione, ero io a presiederlo, ho portato all'attenzione del consiglio di classe come mai è successa questa situazione, se avessero i docenti osservato dei comportamenti che potevano sfociare, no e che quindi esatto, nascevano dal passato. Emerge un profilo dei ragazzi che si sono sempre voluti incontrare, ma altrettanto si allontanavano e probabilmente c'è stata questa occasione molto banale, molto semplice che li ha portati all'exasperazione. Dico, quindi la proposta è: li allontaniamo per tre giorni con obbligo di frequenza. Chiedo che, quale ripercussione può avere questa situazione nei ragazzi, nel senso è solo un rispondere a un desiderio di pancia? Cioè la pancia, la gente vuole giustizia, vuole questo rigore, questa rigidità, questa giustizia, quindi noi diamo questa risposta o ci facciamo carico di quello che sta succedendo, quindi diventa anche per noi un onere per questi ragazzi? Il... che cosa... e chiedo al consiglio di classe: "una sospensiva con obbligo di frequenza ad un adolescente qual è il significato? Qual è il significato?" Nessuno sa rispondermi. A questa domanda dico "se mi dà, se il consiglio è capace di darmi una risposta importante la valutiamo altrimenti cerchiamo se ci sono delle soluzioni". Il docente di educazione fisica neo immesso in ruolo dice "dirigente io vorrei provare a fare un esperimento con questi ragazzi invece a	Presenta in maniera dettagliata una situazione che ha costituito un dilemma	Tipologia	Dilemmi morali

<p>tenerli ancora di più a scuola su qualcosa, facendogli fare delle attività che li possano in realtà far lavorare insieme e far vedere che cosa vuol dire lavorare insieme". "Mi piace moltissimo" rispondo, colgo questa idea mi piace, la portiamo ai voti. Consiglio di classe spaccato.</p>			
<p>Devo decidere io, altro dilemma.</p>	<p>Presenta un altro dilemma: la scelta definitiva in capo al dirigente</p>	<p>Tipologia</p>	
<p>Rispondo "appoggio la proposta del docente perché porto fiducia, voglio credere nei ragazzi, voglio credere in loro e voglio credere che la scuola dia un significato molto forte". Lasciamo perdere i commenti dei docenti diciamo non a favore tra virgolette; chiamo il docente che aveva proposto, quello di Educazione fisica, abbiamo steso un programma di quattro settimane con tre interventi ogni settimana a scuola dalle due alle quattro, quindi in tempo extra scolastico per loro e per lui, eh... con... incontro dei genitori per spiegare che cosa voleva dire questo, incontro con i ragazzi a cui ho spiegato il grande impegno e la grande sfida della scuola che crede in loro, ma che ha bisogno di vedere una risposta da parte loro, per cui una scuola che si mette in gioco perché porta risorse economiche, risorse umane, risorse di pensiero (Scuola che dà fiducia) Scuola che dà fiducia e volevamo...</p>	<p>Spiega la propria scelta nella risoluzione del dilemma: appoggia la proposta del docente che configura la scuola come istituzione che dà fiducia</p>	<p>Scopo istituzionale</p>	<p>Profilo della scuola</p>
<p>"adesso" ho detto "la palla però aspetta a voi". Alla famiglia anche perché ho detto avremmo potuto scegliere la, la strada più facile "sospensione" abbiamo scelto questo, ma senza la famiglia non facciamo niente quindi vogl..., chiediamo che anche la famiglia faccia la sua parte. Le famiglie sono state estremamente d'accordo. Ci hanno appoggiato in tutto e per tutto; sono venuti a prendere, quindi la mamma veniva a prenderlo all'una il ragazzo, chiedeva permesso al lavoro lo riportava alle due. I ragazzi hanno fatto dei lavori con il professore di ginnastica in cui il... era necessario che loro collaborassero, senza la loro collaborazione non si sarebbe risolto il problema</p>	<p>Illustra la comunicazione con le famiglie e la collaborazione indispensabile</p>	<p>Corresponsabilità con le famiglie</p>	
<p>e il professore li riguardava da fuori. Sa qual è stato il nocciolo delle mani, perché alla fine poi l'abbiamo analizzato, come mai erano arrivati alle mani? Entrambi hanno detto "volevamo diventare amici ma non trovavamo la strada per diventarlo". Allora per noi è stata una grande conquista questa, e infatti dopo queste quattro settimane i ragazzi, e non è magia, non è..., è concretezza, però è tutto nato da un grande dilemma "cosa fare?"</p>	<p>Illustra la felice risoluzione della problematica del dilemma</p>	<p>Tipologia</p>	
<p>Quindi la mia conclusione è che i dilemmi sono continui, costanti forse anche tantissimi</p>	<p>Espone la complessità e numerosità dei dilemmi</p>	<p>Frequenza</p>	
<p>e che è necessario una grande persona dietro un grande dirigente, non ritengo di esserlo perché ritengo che ci sono tante strade da poter fare.</p>	<p>Dichiara quale è il fattore indispensabile per essere un bravo dirigente</p>	<p>Peculiarità</p>	<p>Caratteristiche del ruolo dirigenziale</p>
<p>però io ritengo se ci fossero dirigenti che forse guardassero un pochino di più il mondo dei...gli occhi, il fatto che dietro non c'è un voto ma un volto dice Recalcati, c'è una persona, tutto quello che si fa, io credo che ci sarebbero, tutti</p>	<p>Offre degli spunti inerenti il modo di agire in ambito educativo per i dirigenti</p>	<p>Peculiarità</p>	

<p>staremmo un pochino meglio e questi dilemmi che comunque esistono perché è giusto, perché è la vita questa, però ci sarebbero dilemmi vissuti con minore isolamento, con minor senso di solitudine e con una, forse, alla fine della giornata soddisfazione maggiore.</p>			
--	--	--	--

Le interviste, suddivise in unità significative di testo e relative etichette concettuali riportanti il colore relativo alla categoria a cui appartengono, sono state raggruppate e vengono riportate negli allegati.

Terminate e verificate le fasi di analisi, l'ultimo passaggio è stato la stesura del report che ha collegato in modo discorsivo le varie parti significative emerse, riportando direttamente gli *excerpts* scelti.

Note del ricercatore. Giunta alla fase di scrittura credevo di aver terminato il lavoro più difficile invece mi vengono in continuazione dei dubbi in merito a ciò che avrei forse potuto fare in maniera diversa. Inoltre, ho quasi timore ad interpretare ciò che mi è stato raccontato dopo averlo faticosamente raggruppato in unità di significato. Mi pare quasi che le mie parole siano ridondanti rispetto alle parole dei narratori.

Il report finale è stato scritto rispettando l'ordine delle categorie individuate e quindi sono stati inseriti gli *excerpts* a sostegno delle proprie affermazioni in maniera costante.

Anche in questa fase si è svolta una verifica della bontà del lavoro precedente in un'ottica di ricorsività di un lavoro che non troverebbe mai una sua fine definitiva trattando il mondo dei significati.

Durante lo svolgimento delle interviste di ritorno è stato possibile anche avere un confronto con il dirigente rispetto all'interpretazione data della prima narrazione e questo ha costituito un momento molto importante sia per il lavoro di ricerca sia per la riflessione sul proprio sentire e sul proprio operato.

4 I DATI

L'analisi delle narrazioni ha portato a far emergere dei dati che vengono presentati all'interno di questo capitolo. Interpretare l'esperienza altrui è un atto da compiersi con estrema delicatezza, sia nel rispetto dei vissuti e del pensiero delle persone coinvolte nella ricerca sia per la corretta interpretazione delle esperienze.

Il lavoro di disanima delle narrazioni, scomponendo e ricomponendo i dati in modo induttivo, ha originato una codifica composta da cinque categorie e relative etichette, che verranno presentate nel dettaglio in ogni paragrafo dedicato e che sono riassunte nella Tabella A.

La frequenza delle etichette e delle categorie nelle narrazioni in totale e nelle singole interviste vengono riportate nelle Tabelle B e C.

L'elaborazione delle narrazioni va a comporre una descrizione dei fenomeni che tiene conto dell'aspetto quantitativo di rilevanza dei dati emersi e dell'aspetto qualitativo relativo alla pregnanza degli stessi.

I dirigenti scolastici hanno collocato la loro opera in una scuola il cui profilo è stato dettagliato dal punto di vista dello scopo istituzionale e del valore formativo, che possono essere raggiunti solo con una condivisione valoriale con la comunità educante e attraverso una corresponsabilità fattiva con le famiglie.

Il ruolo dirigenziale è stato presentato nella sua peculiarità e complessità, disattese dalle aspettative precedenti l'assunzione del ruolo. La complessità è stata sottolineata in quanto causa della mancanza di tempo che induce a non potersi occupare pienamente del proprio ruolo educativo, che viene affrontato in base alla moralità e alla sensibilità individuali che, assieme alla riflessione, cercano risposte orfane di una formazione mancante. Un'indagine etnografica svolta nel 2015 conferma questa realtà che vede i dirigenti assorbiti da mansioni amministrative, organizzative e anche giudiziarie a scapito dell'esercizio della leadership educativa (Cerulo, 2015).

Tra i molteplici compiti che occupano un dirigente scolastico, le preoccupazioni più gravi e delicate sono riconducibili ai dilemmi morali, di cui le

narrazioni evidenziano l'essenza, sia in termini di scelta fra due posizioni sia come problematiche la cui risoluzione è di difficoltosa individuazione; la frequenza e le tipologie dei dilemmi vanno a interessare la responsabilità professionale e causano spesso profondi vissuti emotivi. Si deve registrare che non si riscontrano molte sensibilità spiccate e competenze pedagogiche profonde alla base del pensiero che guida le azioni del dirigente scolastico, diviso tra essere pedagoga, manager o amministratore (Franceschini, 2003).

I dirigenti individuano nell'origine del difficoltoso processo decisionale relativo ai dilemmi e alle problematiche morali degli elementi ostativi, quali le lacune del sistema, le incoerenze ordinamentali e le caratteristiche del personale, mentre realizzano degli elementi agevolanti l'atto decisionale nella preparazione e nell'esperienza personali e nelle fonti di supporto.

Il sapere dei pratici suggerisce delle possibili azioni migliorative atte a permettere al dirigente di effettuare delle deliberazioni rispondenti ai bisogni che gli vengono posti: una formazione completa che contempli anche la dimensione etica e le competenze relazionali, sia per dirigenti scolastici che per docenti, una maggiore cura della relazionalità, tramite anche la diffusione della leadership in alcune figure intermedie che possano far raggiungere in modo capillare la visione degli scopi dell'organizzazione a tutti i membri e diluiscano la complessità dei compiti amministrativi, la modifica della procedura concorsuale che preveda la valutazione delle competenze relazionali finalizzate alla creazione della comunità educante in cui tutti siano responsabilizzati nel compiere il proprio ruolo a servizio di un unico obiettivo comune, nonché l'implementazione delle risorse di sistema e l'aumento dell'autonomia reale.

Categoria	Etichetta
Profilo della scuola	Scopo istituzionale Valore formativo Condivisione valoriale con la comunità educante Corresponsabilità con le famiglie
Caratteristiche del ruolo dirigenziale	Peculiarità Complessità Moralità e sensibilità Riflessione personale Mancanza di tempo Discrepanze tra aspettativa e realtà Solitudine Scarsità di mezzi
Dilemmi morali	Essenza Frequenza Tipologia Responsabilità professionale Vissuti emotivi Problematiche
Elementi ostativi ed agevolanti	Preparazione ed esperienza Caratteristiche del personale Lacune di sistema Rapporto con gli enti esterni Incoerenze ordinamentali Fonti di supporto
Suggerimenti migliorativi	Cura della relazionalità Formazione Creazione comunità educante Istituzione middle management Modifica procedura concorsuale Implementazione risorse di sistema Aumento autonomia reale

4.1 Profilo della scuola

Questa prima categoria mira a contestualizzare l'azione del dirigente scolastico entro i contorni di una scuola della quale gli intervistati presentano le sfaccettature e contraddizioni.

I dilemmi morali del dirigente scolastico traggono origine nei contrasti spesso latenti che caratterizzano l'attuale realtà scolastica.

Nelle narrazioni il richiamo allo scopo istituzionale, definito nella Carta costituzionale, viene arricchito dall'esplicitazione di un valore formativo che ravvisa la rilevanza della scuola nella sua azione di servizio del territorio. Già in questa autorevole sede si intuisce che la scuola deve essere più che un soggetto atto a trasmettere sapere e diventi comunità di apprendimento, di cura e di ricerca ovvero comunità morale (Sergiovanni 2001, p. 85); è essenziale incorporare l'etica nelle istituzioni in modo che anche le regole e le procedure, e non solo le persone, siano etiche (Cranston et al. 2006).

Questo è lo sforzo precipuo del dirigente scolastico, chiamato a dirigere questo orientamento dell'istituzione. Per giungere ad adempiere a questo, la scuola ha la necessità di condividere i valori fondanti che conducono le proprie azioni con l'intera comunità educante, così come definita anche da recenti direttive (CCNL Comparto Scuola e Ricerca 2018). Emerge l'assoluta necessità di un vivo e concreto patto di corresponsabilità con le famiglie con le quali costruire un'alleanza educativa atta a realizzare gli scopi formativi.

4.1.1 Scopo istituzionale

La definizione dello scopo dell'istituzione scolastica viene richiamato nelle narrazioni sia nella dimensione istituzionale sia nelle finalità formative.

La scuola viene definita come agenzia educativa collocata in un determinato territorio a cui rivolge la sua opera in termini di servizio. In questa ottica l'autonomia permette di declinare le scelte delle singole istituzioni in merito alla visione propria della scuola

e, di conseguenza, alla sua missione (DPR 275/1999). L'istituzione formativa viene concepita come una comunità a servizio di un compito educativo e l'enfasi posta al significato di servizio è rilevante perché situa la scuola all'interno di un territorio caratterizzato da elementi specifici a cui essa deve offrire delle risposte in termini educativi. Considerare anche il contesto è una richiesta presentata alla scuola che diversamente produrrebbe individui "ciechi, incoscienti e irresponsabili" (Morin, 2000).

56 Adesso, non so per esempio, io stimo molto questa immagine che in questi ultimi anni sta crescendo del Service Learning. Perché in una forma che è entrata nel dibattito universitario, pubblico si comincia a capire quello che una volta veniva chiamato una comunità educante, cioè che la scuola è una comunità a servizio di un compito educativo. L'insegnamento è un servizio

111 che per me, cos'è stato... un'idea di scuola... un'idea di scuola che sia un servizio del territorio lì dove sono, guardando intorno quello che c'è, al servizio del proprio dell'amministrazione comunale, delle associazioni e dei genitori e dei bambini che sono la prima cosa.

L'opera della scuola viene a delinarsi anche come un'azione denotata da impegno e disponibilità a mettersi in discussione e a disposizione con ogni tipo di risorsa per dare fiducia agli studenti.

28 (...) incontro con i ragazzi a cui ho spiegato il grande impegno e la grande sfida della scuola che crede in loro, ma che ha bisogno di vedere una risposta da parte loro, per cui una scuola che si mette in gioco perché porta risorse economiche, risorse umane, risorse di pensiero. Scuola che dà fiducia...

In un estratto significativo, la scuola viene tratteggiata come impresa a favore del sociale, enfatizzando in tal modo un'immagine giuridico istituzionale con chiari presupposti culturali che vanno a determinarne il ruolo in termini sociali, contrapponendo l'immagine aziendalistica che negli ultimi anni ha caratterizzato il modo di concepirne l'organizzazione.

574 ne consegue perché la questione fondamentale, il ruolo sociale che ha la scuola; c'è questa idea che c'è nell'ultimo quaderno che abbiamo fatto della scuola come impresa sociale, è il punto da cui adesso, è un'immagine giuridico istituzionale ma da cui deriva una visione culturale di questo.

859 ...dovremmo essere falliti tutti, tutti, tutti! Se la scuola è un'azienda, la scuola dovrebbe avere dei parametri da azienda ma invece non può essere una azienda, no? La scuola è altro.

Gli scopi istituzionali della scuola come formatrice dell'essere umano vengono richiamati in maniera molto vigorosa: una scuola che persegue il nobile compito della preparazione dei cittadini, della crescita delle persone, una scuola che agisce tramite proposte realizzabili e con un grande impegno affinché le persone possano giungere allo scopo della propria esistenza

12 una scelta che deve portare ad un utile, ma non mio personale ma alla comunità. La scuola ha un senso perché prepara i cittadini, li fa crescere, non li fa vivere da autonomi, non li fa, non li fa essere delle...dei cittadini che devono dire sempre sì o sempre no, ma devono crescere nella loro realtà

918 Questo porta poi un ragazzo a cercare delle strade, delle risposte; qualora le trovi, e questo dovrebbe essere anche il compito degli educatori e degli insegnanti e della scuola, qualora le trovi questo ragazzo può diventare un uomo nel senso che può addivenire alla soddisfazione, al compimento della propria vita.

Nonostante lo scopo istituzionale formativo non sia mai cambiato nelle varie epoche, viene sottolineato come la figura del precedente capo di istituto, nelle sue vesti di direttore didattico e preside, riuscisse ad essere più efficace qualitativamente rispetto all'attuale figura di dirigente scolastico. Le motivazioni di tale affermazione verranno spiegate nella categoria seguente in termini di peculiarità e complessità dell'azione dirigenziale scolastica.

1219 Credo però che la figura del direttore didattico, del vecchio preside sicuramente riuscivano a dare risposte qualitativamente più adeguate da questo punto di vista... La scuola rimane sempre la scuola, cioè il mandato istituzionale è quello formativo, l'istruzione e la formazione dei ragazzi quindi il dirigente scolastico dovrebbe poter avere tutto il tempo a disposizione e non sarebbe comunque sufficiente per entrare nelle classi, per motivare i docenti e per monitorare l'andamento didattico educativo delle situazioni, tutte in generale, occuparsi proprio di didattica ed entrare più nel merito.

4.1.2 Valore formativo

Dopo aver delineato lo scopo istituzionale si scende negli scopi precipui dell'azione formativa, educativa e didattica. Gli estratti che seguono intendono sottolineare il valore dell'istituzione scolastica che, per rispondere al suo compito formativo precipuo, la formazione del cittadino, deve assumersi l'onere di andare oltre l'aspetto trasmissivo del sapere ed elevarsi a giungere all'identificazione e quindi alla realizzazione del progetto di vita di tutti e di ciascuno.

493 Secondo problema è come riuscire a modificare, scardinare il sistema d'istruzione diciamo che esiste in Italia, cioè eccessivamente trasmissivo, eccessivamente tradizionalista eccetera,

23 “che cosa vuol dire fare scuola ed essere in una scuola nel 2019?”, nel 2017 quando sono, quando è iniziato, la mia domanda è sempre questa: perché laddove la scuola non c'è, e parlo di paesi lontani da noi non nell'Occidente, ma perché laddove la scuola non c'è, arrivano esempi di bambini che fanno chilometri per fare scuola? Ancora la scuola è vista come l'elemento che può cambiare la dimensione dell'uomo, che può darti una svolta e qui noi nel nostro Occidente l'unica cosa che noi facciamo, e torno alla sospensione, lo allontaniamo dalla comunità.

265 E quindi... e anche... e quali sono gli aspetti, per esempio quello di garantire a tutti i ragazzi delle opportunità analoghe, no?

538 Centrando, tenendo presente sempre che la promozione pure, ma anche andando a capire qual è il progetto di vita dell'alunno.

683 però per me etico insegnare ai ragazzi già dagli 11 ai 14 anni che tipo di futuro andranno a scegliersi

517 Quello che, una delle cose che su cui le scuole diciamo così, si dice no, non c'è la scuola come ascensore sociale no? Chi è ricco, figlio di ricchi, figlio di conti rimane ricco, rimane colto.

Anticipando quelli che saranno definiti come dilemmi morali nelle categorie successive, alcune narrazioni sottolineano come per particolari studenti con necessità specifiche la scuola debba rispondere ai loro bisogni anche in termini sussidiari, oltre che educativi.

131 Dopodiché invece tu hai il diritto allo studio di tutti gli altri, all'incolumità dei professori, degli operatori e poi comunque la scuola, ebb'è diventata per queste disabilità gravissime solo un luogo di contenimento, non è un luogo dove effettivamente c'è un apprendimento.

296 Sì, chi ha più difficoltà a casa chiede anche alla scuola un intervento maggiore anche in termini di relazionalità, chi magari una casa è tranquillo va bene eccetera, sì chiede ma mi chiede meno perché ne ha meno bisogno, no? Chi invece è in una situazione di instabilità chiede anche un'attenzione, un riferimento. Ecco questo è un po' ciò che penso, che questo abbia una sua importanza.

4.1.3 Condivisione valoriale con la comunità educante

Per poter raggiungere gli scopi formativi la scuola ha la necessità di muoversi in modo sinergico: le varie componenti devono poter condividere una stessa visione del loro mandato istituzionale; “mettersi in gioco” e fare un “lavoro di squadra” diventa la leva capace di innalzare la scuola a comunità educante. In caso contrario il clima che si respira all'interno di una scuola, che abbiamo visto essere fondamentale, non permette a ciascuno di stare bene e di imparare e lavorare serenamente. E da questa situazione di insoddisfazione poi hanno origine problematiche e dilemmi. Lo stesso dirigente scolastico non può lavorare isolato ma deve essere capace di costruire comunità (Sergiovanni, 2000) e di imprimere ad essa energia attraverso il gruppo di persone con le quali condivide pratiche, principi, responsabilità e valori.

83 Per questo condividere dei principi etici e trovare delle persone che condividono dei principi etici per il dirigente è molto, molto importante, cioè ci sono delle persone di cui non solo ti fidi, ma che hanno una visione delle cose in linea con quello che è la tua formazione, la tua sensibilità, in certe situazioni aiuta, aiuta molto secondo me.

280 *Bisogna condividere una certa visione e bisogna tener conto che le persone hanno formazioni diverse, realtà diverse quindi cercare di arrivare alle modifiche di queste però con un minimo di, di gradualità e di rispetto.*

458 *Se siamo autentici, se ci mettiamo in gioco, se non ci nascondiamo dietro a un dito, se abbiamo un dialogo coi nostri, se non ci nascondiamo dietro alla cattedra, alla sedia, alla carica, allora se anche non abbiamo la soluzione magari piangiamo insieme però abbiamo un aiuto notevole.*

640 *Sì, sì! Sì, la comunità educante è la chiave di volta sì, sì!*

58 *Sì, cioè tutta, tutta questa dimensione che riguarda la sfera etica proprio, rimane al di fuori viene vissuta intimamente dal dirigente, e tutto questo magari crea anche dei rimpianti e rimorsi a volte, ma non abbiamo la possibilità di esplicitare insomma tutti questi aspetti.*

327 *per far vedere che stiamo lavorando tutti con un unico traguardo, no? Che è fa star bene questi ragazzi a scuola, se un ragazzo sta bene a scuola viene volentieri, la famiglia è serena, i docenti sono molto motivati. In automatico se i docenti sono tranquilli il personale della segreteria lavora meglio perché non si trova ad avere persone arrabbiate che brontolano che non è possibile andare avanti così.*

453 *Eh... la... diciamo che fornisco energia al sistema attraverso di loro, energia nei termini della, da una parte per quanto possibile protezione del gruppo, messa in sicurezza, chiarimento preventivo delle regole, certo il tutto a tutela degli studenti evidentemente*

1071 *Esattamente! La condivisione valoriale è fondamentale!*

1194 *il condividere pratiche, il condividere valori, condividere i principi e condividere anche un'assunzione di responsabilità dove l'importante non è trovare la soluzione quando non si può trovare, ma migliorare la gestione, ridurre gli ostacoli, ridurre le difficoltà piuttosto che illudersi di poterli superare e vincere ad ogni costo e condividere questo per fare in modo che questa cosa qui sia sostenibile perché se è una posizione individuale non porta da nessuna parte.*

4.1.4 Corresponsabilità con le famiglie

All'interno della comunità educante viene inclusa necessariamente anche la famiglia, senza la quale non è possibile giungere alla realizzazione della piena

formazione degli studenti. Se non c'è senso di appartenenza alla scuola da parte anche della componente genitoriale è impossibile avere una cultura scolastica positiva (Rebore, 2014). Come vedremo successivamente, i rapporti problematici con le famiglie costituiscono uno dei dilemmi del dirigente scolastico, per cui la costruzione di una alleanza educativa concreta ed impegnata è lo strumento per far sì che la battaglia possa essere vinta, come espresso nell'estratto che segue.

1152 Quindi nella comunità educante dobbiamo includere necessariamente anche i genitori quindi deve essere una scelta globale per il sistema difficile. Ma la scuola non può essere da sola, così come la famiglia deve considerare che non può vincere questa battaglia da sola, se si arriva a questa comprensione e a questa modalità di condivisione sì, si fa.

112 Un'alleanza educativa, vera e propria, nei piccoli dall'infanzia, ai grandi delle superiori per dare loro l'opportunità, anche adesso alle superiori, di guardare al loro territorio ma di guardare oltre.

345 (Di che cosa ha bisogno veramente la scuola?) Intanto di un supporto vero da parte delle famiglie che non c'è.

791 Certo che però è difficile coniugare le varie esigenze che ci sono, il dialogo famiglia ragazzi e professori non è sempre facile. C'è questa mancanza di dialogo che fa sì che poi le problematiche che vengono poste ad un dirigente sono continue.

4.2 Caratteristiche del ruolo dirigenziale

In questa categoria si riuniscono tutte le narrazioni che hanno evidenziato alcune delle caratteristiche specifiche del ruolo dirigenziale in ambito scolastico. Si tratta di un insieme di dati che descrivono le mansioni precipue della figura dirigenziale, così come si è definita negli ultimi vent'anni con l'avvento dell'autonomia scolastica e della modifica del ruolo del capo d'istituto che lo allontana drasticamente dalla figura di guida pedagogica della scuola.

In modo corale le narrazioni sottolineano la complessità in termini qualitativi e quantitativi del ruolo, caratteristica più volte rimarcata anche dalla recente letteratura (Xodo, 2010; Cerini, 2010; Armone, Lelli, Summa, 2011; Serpieri, 2012; Cerulo 2015), individuando in tali peculiarità l'origine dell'impossibilità di far fronte alle problematiche ed ai dilemmi morali in modo efficace.

Emerge una figura professionale schiacciata tra più profili, che si definisce più per caratteristiche personali che per formazione specifica, una figura essenzialmente abbandonata al suo ruolo e dotata di un limitato numero di mezzi con i quali rispondere alle esigenze della comunità scolastica.

Le caratteristiche del ruolo dirigenziale vengono declinate secondo le seguenti etichette, che verranno di seguito via via argomentate: peculiarità, complessità, moralità e sensibilità, riflessione personale, mancanza di tempo, discrepanze fra aspettativa e realtà, solitudine, scarsità di mezzi.

4.2.1 Peculiarità

Le narrazioni sottolineano come la peculiarità del ruolo dirigenziale dovrebbe essere la leadership educativa sorretta da forti motivazioni valoriali; la relazionalità risulta essere centrale e, pertanto, andrebbe curata con attenzione e dedizione. La leadership educativa si occupa innanzitutto di questioni morali ed è efficace quando è

in grado di combinare la competenza tecnica con la comprensione della complessità morale (Greenfield, 2004).

63 Beh, il dirigente è garante dell'equilibrio di una scuola, garante in tutti sensi, nei rapporti umani, il rispetto della normativa, garante della qualità dell'insegnamento, e quindi c'è questa necessità e anche difficoltà di contemperare a tutte queste esigenze.

2 (nдр "l'aspetto morale") che in realtà è l'aspetto più forte, più importante, più determinante per il dirigente scolastico.

6 e che dipende moltissimo dal tuo essere dirigente etico.

32 e che è necessario una grande persona dietro un grande dirigente

920 Il dirigente... Dirigente un termine interessante perché dirige verso questo compimento della vita.

263 mentre invece il rapporto con le persone è un rapporto importante no, anche quello di mantenere una qualità,

271 Sì, per me l'aspetto relazionale è importante. È chiaro che non è... eh... io che credo che sia più importante nella sostanza che nella forma.

1115 però se si vuole veramente stare con i ragazzi, stare in classe, stare con i ragazzi e con gli insegnanti che hanno bisogno di supporto no, devi girare nelle classi, devi stare con loro, devi lasciare la porta aperta, devi parlare...

La leadership educativa che un dirigente è chiamato a rivestire non è facilmente realizzabile a causa della complessità che, come abbiamo potuto notare, domina le giornate scolastiche. Tale impossibilità viene vissuta con senso di rabbia e di frustrazione perché viene riconosciuta essere peculiare la specificità del capo di istituto nel suo ruolo di guida educativa della comunità scolastica (Susi, 2000).

506 tutto resto diciamo così è roba che si può fare, posso fare io, può fare chiunque altro.

525 come si fa... sono abbastanza dentro questa battaglia oppure devo firmar carte? Ecco questo è il dilemma morale.

21 io credo personalmente che al mio posto possono mettere un avatar è uguale, è uguale non c'è differenza, non c'è differenza diventa sterile, sono io con la mia persona che do il significato e allora il eh.. tutta la documentazione..., tutta la normativa, tutta la documentazione che noi abbiamo resta sterile resta fine a se stessa.

825 *Dovrebbero capire che sono lì a fare i burocrati ma che durante la mattina la scuola... Devono capire che la scuola è un organismo vivo e come tutti gli organismi vivi sta bene, c'ha mal di pancia, sta male, gli devi dare l'antibiotico, gli devi dare una pacca sulla spalla, la devi trattare come una cosa viva!*

87 *Della leadership educativa. Non c'è...*

62 (...) *ed è grave appunto che in un contesto che promuove educazione venga relegato proprio all'ultimi livelli, in senso di importanza, proprio un tema come questo che riguarda la leadership.*

48 *e, ciò nonostante, proprio perché siamo esseri umani e quindi abbiamo anche i nostri limiti, ciononostante (sospira) io avverto comunque ancora un senso di inadeguatezza cioè, benché io comunque tenga la porta sempre aperta non dica mai di no alle richieste di incontro e alle domande che mi pervengono, ciò nonostante avverto questo senso di inadeguatezza proprio perché abbiamo dei limiti.*

Oberato da impegni gestionali, il dirigente non riesce più ad esercitare la sua leadership morale (Sergiovanni, 1992) perché è impossibilitato ad essere costantemente sul campo e questo induce la sua azione a giungere solo quando le situazioni sono compromesse

55 *(Quindi le richieste da parte della comunità o dell'utenza sono anche di questo tipo?) Sì, sì! Sono anche di questo tipo, ehmmm... a volte sono richieste che non vengono esplicitate verbalmente ma che un dirigente che ha, come dire le antenne, deve riuscire a captare. Cioè bisogna anche capire questo che molti insegnanti correttamente eh... si rivolgono al dirigente scolastico solamente in ultima istanza, no? Solamente veramente quando non ce la fanno più... eh... e molte volte arrivano qui quando certe situazioni sono già compromesse, eh... il dirigente scolastico, se non ha la possibilità di uscire dal suo ufficio, di andare nei plessi, molte volte viene a conoscenza di certe situazioni per sentito dire, attraverso frasi che vengono riportate e questo secondo me, ehbb (sospira) come dire è riduttivo, fa venir meno questa leadership morale che un dirigente scolastico dovrebbe avere.*

Molto interessante risulta essere l'estratto 1157 che sottolinea come il fatto che il dirigente si dedica per la maggior parte del suo tempo ad aspetti amministrativi e burocratici impellenti diventando “manichino e fantoccio nelle mani dei revisori dei conti”, ha ridotto la scuola a diventare una struttura abbandonica per cui gli stessi i

docenti, non possedendo più una guida, non riconoscono il ruolo educativo della leadership del loro dirigente.

1162 e l'altra percentuale è proprio che c'è una disabitudine sistematica -questo è il quarto istituto in 7 anni, quindi lo posso dire con grande certezza- ormai il dirigente ha perso totalmente la sua leadership educativa, nel senso che è colui che esercita la sua funzione con una competenza superiore al personale docente nella conoscenza degli alunni, è una competenza superiore nella conoscenza di tutti quei gangli del sistema che ti consentono di attivare percorsi, di avere relazioni con le strutture no, devi dominarlo in sommo grado, facendo ecco... i docenti quasi non accettano più questo tuo ruolo, si sentono invasi da una figura misteriosa, io questo ho incontrato sia nelle altre scuole, sia qui: la perdita della dimensione di chi è veramente il dirigente scolastico che è stato ridotto a un manichino, un fantoccio nelle mani diciamo dei revisori dei conti piuttosto degli organi di controllo, una persona assolutamente avulsa da ogni realtà che ha a che fare con gli alunni e questo è anche il quarto istituto in cui gli studenti non hanno mai visto il preside prima di me.

L'importanza della cura della relazionalità viene sottolineata anche relativamente alla motivazione che deve condurre la scelta di svolgere il ruolo: lo spirito di servizio di cui si accennava contrasta con motivazioni di potere e di comando che purtroppo si registrano.

91 Sicuramente è un aspetto molto delicato perché un dirigente che non sia in grado di interagire in modo corretto, di motivare in modo corretto le persone con cui lavora è probabilmente un dirigente non è adatto a fare il dirigente, in sostanza.

1187 (Quindi il dirigente in questo caso è un mediatore?) Assolutamente sì, se il dirigente, come passa anche in certa letteratura di settore, pensa di dirigere nel senso di comandare qualcosa, credo che vada incontro per lo meno a delle delusioni comunque ad un fallimento rispetto al compito assegnato.

86 Ma poi è un problema che si pone anche nella scelta dei dirigenti. Tantissimi, tantissimi, tante persone, tanti dirigenti sono ottimi dirigenti dal punto di vista amministrativo, ottimi dirigenti dal punto di vista didattico ma possono, possono dico, essere carenti dal punto di vista dell'empatia, della sensibilità

384 (Mettersi in discussione forse è inerente anche a come vive il proprio ruolo se è un ruolo di potere o un ruolo di servizio, è questo?) Sì, hai detto benissimo perché molti lo vivono come ruolo di potere, molti non hanno l'umiltà di dire "beh io imparo quotidianamente ogni volta che vengo a lavorare" molte volte si sentono solo perché hanno fatto il concorso per dirigenti si sentono in automatico di, di rivestire un ruolo per cui loro sono i bravi e gli altri non sono niente,

385 loro sanno di più e non è vero perché quando cominci a fare il dirigente ti rende immediatamente conto di quanto poco sai... ed in quanto gli altri ti insegnino ogni giorno.

387 ma non avere la paura di dirlo perché se viene riconosciuto come persona non autoritaria ma autorevole da chi gli sta intorno allora gli altri lo capiscono l'apprezzano di più. Forse quella la soluzione

824 (Che cosa avrebbero bisogno questi nuovi dirigenti?) Di umanità!

756 Non è né le pacche sulle spalle né adesso dire "siccome adesso sono diventato preside vi spiego come si fa", niente di tutto questo, è un modo di centrarsi su un compito nuovo

4.2.2 Complessità

L'etichetta attribuita alla complessità si riferisce sia alla natura del compito dirigenziale che incarna varie tipologie di leadership e presuppone diverse competenze, sia alla quantità di incombenze richieste al ruolo che si esplica in un contesto caratterizzato da numeri molto alti di studenti e personale. La realtà sulla quale insiste la scuola è in continuo mutamento e "sono diventati così complessi i rapporti tra i differenti fattori che entrano in gioco nei processi formativi, da rendere sempre nuovo lo sforzo di controllarli in vista di scopi e traguardi desiderati" (Domenici in Barzanò, 2008, p. 3). Si percepisce lo stato di frustrazione che alcuni dirigenti avvertono per l'impossibilità di rispondere ai bisogni della collettività, stante l'impegno burocratico assorbente che fa diventare il suo lavoro travolgente (Grace, 1995).

Quantitativamente la complessità viene così illustrata:

46 *Avere la responsabilità di 200, 500, 1000 alunni e di 150 docenti o personale ata, ehm... significa in qualche modo essere sempre disponibili, cioè noi facciamo fronte a questo carico di responsabilità con una disponibilità totale, sette giorni su sette, 24 ore su 24. Solo così secondo me un dirigente scolastico riesce effettivamente ad essere efficace ed efficiente. Cioè la porta dell'ufficio del dirigente scolastico deve essere sempre aperta e la disponibilità deve essere totale.*

894 *Il problema è che ci troviamo a gestire degli istituti enormi, dove queste cose si perdono*

895 Allora questo è un elemento su cui riflettere: ha senso che è un dirigente, è pensabile come nel mio caso 1300 allievi, circa 200 unità di personale, umanamente diventa difficile, se deve avere queste qualità e questa capacità di incontrare i bisogni delle persone, questi numeri non aiutano certo.

150 E quindi, ogni giorno io arrivo a scuola e onestamente non so cosa devo fare prima.

196 Intendiamo, non riesce a portare avanti tutta quella serie di pratiche che sarebbero compito suo in qualche modo perché il più delle volte si trova a dover gestire le emergenze, la persona che arriva propone una cosa da risolvere e quindi quella parte di lavoro viene fatta dopo quando tutti gli altri se ne sono andati via

La scuola come totalità organizzata, formata da un complesso di elementi interagenti (Von Bertalanffy, 1971), presenta caratteristiche qualitative che vengono evidenziate con le seguenti espressioni:

535 perché il dirigente va a incarnare una tipologia di lavoro anche se riguarda sempre la formazione, eeh... dove incarna una leadership pedagogica, una leadership manageriale, una leadership funzionale, gestionale

1114 Noi siamo dirigenti...siamo chiamati per dovere a dirigere, a tutelare, a coordinare la nostra scuola, a garantire che persegua gli obiettivi a garantire che sia un ambiente sicuro, a garantire che sia un ambiente formativo e poi noi siamo persone con il nostro carattere, con i nostri limiti, con i nostri pregi, la nostra vita, le nostre famiglie e per come è strutturato il lavoro del dirigente oggi è un lavoro di 24 ore e di 365 giorni perché c'è tanto da fare nella scuola, e non parlo solo a livello burocratico, perché ok le carte sono tante, le procedure sono tante, gli adempimenti,

852 Io penso che è un pochino questo dare, questo dare a dei dirigenti che hanno ancora la parte pedagogica della faccenda, quella formativa dei contenuti, dare in mano delle responsabilità enormi per cui uno scivola per terra è colpa del dirigente, cade una finestra è colpa del dirigente, cioè così ha reso impossibile fare un lavoro di umanità, di rete no?

148 Il nostro lavoro complesso, delicatissimo pieno di responsabilità...

Queste sfaccettate e multiformi richieste portano a far sì che il dirigente non possa svolgere al meglio il proprio compito perché è costretto in continuazione a scegliere quali siano le sue priorità di fronte ad incombenze amministrative con scadenze obbligatorie e ai bisogni della comunità che si presentano urgenti ed inderogabili (Paletta, 2015).

1021 E anche se riesce ad instaurare un rapporto per delineare la pedagogia della scuola, per mettere certi percorsi valoriali al centro no, e fare certe iniziative poi spesso sei costretto ad occuparti dei revisori dei conti no? Eccoci... Di contrattazione d'istituto, di beghe fra bidelli...

1063 Quindi la gestione delle risorse da un lato, quelle economiche con il principio di economicità, rapporto costo-benefici per la promozione dell'efficienza e dell'efficacia del processo. E poi la gestione delle risorse umane queste sono due aspetti fondamentali.

496 oppure sei talmente preso dalle tue carte, talmente preso dalle tue varie, diciamo così, incombenze amministrative, economiche che perdi di vista quella che è la missione centrale del dirigente scolastico cioè far scuola, cioè hai capito, non avere l'Rdo ben fatto, la privacy ben fatta, la sicurezza ben fatta, importante non certo perché sono cose che... prodromico al fatto di far scuola...

64 Chiaramente dovendo dare risposte a diverse distanze, talvolta si trova a dover anche scegliere, cioè è difficile trovare una soluzione che sia ottimale per tutti questi aspetti.

Molto eloquente risulta essere l'immagine espressa nell'estratto 52 che vede il dirigente incatenato nel suo ufficio come all'interno di una trincea dalla quale è impossibile uscire per andare sul campo con gli studenti e gli insegnanti:

52 Quindi alla fine è come se il dirigente scolastico vivesse all'interno della sua trincea, all'interno del suo ufficio, che è una trincea aperta a tutti, ma è difficile uscire da questa trincea e andare veramente sul campo a vedere come lavorano gli insegnanti, quelli che sono i bisogni dei ragazzi, ecco tutto questo io sinceramente non sono riuscito a farlo. Sono stato oberato da questi impegni che mi hanno incatenato qui nel mio ufficio e da qui ho cercato di dare delle risposte, ma mmm... quello che mi manca è veramente riuscire a vedere direttamente in prima persona quello che accade all'interno delle scuole che dirigo.

Anche i dirigenti già in quiescenza condividono la medesima visione della complessità del ruolo:

1035 Poi un'altra cosa che, che io trovo immorale è la, l'eccessivo peso burocratico-amministrativo sulle istituzioni scolastiche. Io non posso passare le mie giornate a cercare di far quadrare i conti perché è vero che c'è il dsqa, ma il dsqa li fa quadrare i conti ma limitandoti, limitandoti... Limitandoti le tue iniziative, invece tu devi tirare fuori tutte le risorse

possibili e immaginabili per sviluppare il tuo percorso. E spesso il terrore dei revisori congela tutto quanto no? (...) Devi avere un sacco di competenze in più di un dirigente dell'ufficio.

1112 (Per quali aspetti non rimpiange il ruolo di dirigente?)

Per gli aspetti soprattutto amministrativi, che poi erano ormai il 90%, poi è sempre più difficile un rapporto coi ragazzi...

La complessità così delineata va a configurarsi già come una problematica morale ovvero l'impossibilità per il dirigente di riuscire a svolgere compiutamente il proprio lavoro:

1216 e invece poi nella pratica il suo lavoro lo porta... cioè si articola in azioni professionali che poco hanno a che fare, diciamo con questo tema, quindi quello secondo me è il primo dilemma morale cioè il fatto di non riuscire a fare abbastanza rispetto al diciamo all'idea stessa, cioè al profilo stesso del dirigente scolastico perché purtroppo noi siamo in qualche maniera pressati su più fronti, quello amministrativo essenzialmente e anche quello per esempio diciamo della gestione del personale sul fronte sindacale, il rapporto con gli enti locali, la sicurezza, sono questioni che tu conosci meglio di me, e tutto questo ci porta in qualche maniera a non fare quello che vogliamo fare, quel che abbiamo idee in mente, a realizzare un'idea di scuola che abbiamo, che secondo noi è giusto portare avanti, perché è difficile? Perché già anche solo occuparci di questo è sicuramente complesso perché esige una figura di coordinamento, esige una figura che deve muovere tante risorse, che deve portare a sintesi tante idee e quindi già anche solo muoverci su quel piano in effetti è complesso e ti succhia tante risorse.

Si anticipa qui una possibile ipotesi migliorativa che garantisca il necessario espletamento degli aspetti più prettamente logistici ed amministrativi, senza che questa incombenza assorba tutto l'impegno del dirigente ovvero riuscire a “interagire con i vincoli per semplificare la burocrazia” (Porcarelli in Xodo, 2010):

994 Allora il problema è anche, come devo dire, avere una grande attenzione, ancora una volta alle persone, individuare i talenti, metterli in gioco, dare fiducia, dare anche in cui ci sono certamente gli aspetti che operano dal punto di vista amministrativo però anche lì devi avere la capacità di delegare, cosa che spesso soprattutto con le personalità di tipo...definiamole così...Insicure non delegano perché non si fidano. Autonomia e discrezionalità, certo avveduta perché non alla cieca, per cui questo ti garantisce di fare lavoro di squadra. Allora altra che ho cosa che avverto nella fragilità di molti dirigenti scolastici è la scarsa capacità di lavoro di squadra, anche perché molto spesso i dirigenti, si viene da un profilo dal quale si lavora individualmente ... a lavorare in squadra però si fa di necessità virtù perché tu non puoi gestire una realtà complessa pensando di poter sapere tutto quello che sta dietro una firma. Ti devi anche fidare di chi, certo in

maniera avveduta testando le persone verificando, supervisionando, però se tu devi mettere cento firme al giorno non è che puoi stare dietro ad ogni firma perché il tempo non ce l'hai. Allora che fai, rallenti? Voglio stare certo che tutto funzioni? Allora in questo senso io vedo una, un'alta capacità umana di gestire situazioni complesse senza soffermarsi esclusivamente sugli aspetti formali e burocratici, ma tenendo insieme le due dimensioni.

4.2.3 Moralità e sensibilità

Nella parte precedente è già stato anticipato come le caratteristiche personali di un dirigente facciano la differenza nella qualità delle sue azioni. In queste sezioni si riportano gli stralci che rivelano le varie sfumature di sensibilità che si possono rintracciare nelle narrazioni e la moralità, che è alla base della riflessione e delle successive intenzionalità dei dirigenti, pensieri ed atti permeati da senso di responsabilità verso le conseguenze delle proprie azioni e decisioni: “deliberiamo non sul fine ma su ciò che porta ad un fine” (Aristotele, III, 3, 1112, 13). Già nel 1978 Hodgkinson affermava che “L'intrusione dei valori nel processo decisionale non è semplicemente inevitabile, ma è la sostanza stessa della decisione”.

69 E lì sta nell'equilibrio, nel background umano, di sensibilità del dirigente, cercare di contemperare, dico al meglio, queste situazioni, queste esigenze.

600 io parto da una visione: sono quello che sono e faccio scuola a partire da quello che sono, cerco di farlo a partire da quello che sono.

837 Primo perché comunque perché in qualsiasi lavoro tu fai politica. Questo è fuori di dubbio. La stessa cosa, anche i dirigenti imprenditori fanno politica...è un tipo di politica... (Ovvero si va ad esporre la propria parte di credo in questo senso?) _Sì, si va a dire i valori che si hanno e anche, anche a difenderli.

434 dove per etica si intende i valori fondanti di una scelta, di una testimonianza, il mettersi in gioco, dimostrare di poterlo risolvere secondo le proprie convinzioni, i propri principi.

555 quindi dovendo prendere decisioni devi scegliere e dovendo scegliere devi avere un criterio di scelta, un criterio morale.

856 Ma non solo manca perché ha già tante responsabilità, cioè la responsabilità morale, io me la sento!

987 *Quindi in questo caso parliamo della capacità, come devo dire, di attenta disponibilità ad assumersi una responsabilità che è servizio, e non è affermazione di potere ma è servizio, accoglienza della fragilità altrui e pazienza e umiltà nel sollecitare e sostenere una crescita.*

1102 *mi prendo io la responsabilità appunto, è l'etica quando uno è messo lì per decidere, decidere, si fa così e naturalmente sono consapevole di tutte le conseguenze. mi prendo io la responsabilità appunto, è l'etica quando uno è messo lì per decidere, decidere, si fa così e naturalmente sono consapevole di tutte le conseguenze*

Significativi sono i prossimi due estratti che rivelano lo scopo ultimo di tutti gli sforzi, nonché l'origine della motivazione a svolgere il ruolo nonostante le difficoltà evidenziate:

1175 *(Che cosa dà la forza di svegliarsi ogni mattina e di tornare al proprio posto?)*

... *(sorridente)* dunque, secondo me questa professione la devi scegliere, e la puoi reggere solo se metti loro al centro di tutto *(indica le foto degli studenti)*

1177 *dico "bene adesso io devo comunque andare in una classe, devo andare ad occuparmi di loro, devo vedere qualcuno di loro, devo fare qualcosa per loro, con la loro presenza" cioè è proprio la loro immagine che ti salva; quando tu sei arrivato al limite no, devi svoltare e rimettere loro al centro di tutto. Se io non li vedo, ad esempio quelli che vanno in alternanza scuola-lavoro, inizio a dire "ma quando tornano?" adesso le quinte sono andate via molte settimane... tu proprio devi riuscire a costruire tutta questa sovrastruttura tenendo conto che comunque... e c'è anche il bisogno di loro no? Mi sono messe tutte queste foto qua no, che sono le foto degli alunni passati non sono quelli di questo Istituto naturalmente dove sono appena arrivato, ma io quando ho sbaracato l'Isis ad agosto sono venuto qua ho detto "guardate che voi entro 15 giorni me le dovete mettere perché io non posso stare senza vederli perché se no io non capisco cosa ci sto a fare" quindi io estremizzo probabilmente, ma è una mia vena. Sì, ad un certo punto io devo vederli; infatti io d'estate, per me è un'agonia venire a lavorare perché loro non ci sono e io non capisco perché vengo a lavorare, non ci sono loro, ma io cosa ci sto a fare qua senza di loro? Non capisco... (Quindi il tuo lavoro sono i ragazzi...) Ah, solo. Tu questa professione la puoi sopportare solamente perché ci sono loro sullo sfondo*

4.2.4 Riflessione personale

Si osserva che molte narrazioni indugiano sulla necessità di offrire delle considerazioni inerenti la necessità e l'utilità per il dirigente di avere degli spazi di riflessione personale che gli chiariscano i termini delle varie situazioni che egli deve affrontare e che gli suggeriscono come intervenire, considerando le conseguenze delle azioni che decide di compiere. Emerge l'atteggiamento di ricerca personale capace di rielaborare l'esperienza e "pensare il pensiero, accedendo alla zona tacita della mente che permette di essere autenticamente presenti in ciò che si fa" (Mortari, 2003, p.111). Spesso il crescente carico di lavoro non consente una riflessione adeguata, sebbene l'importanza della stessa non sia messa in discussione (Grace, 1995); come evidenziato dall'estratto 1198 la riflessione deve essere collettiva, il dirigente deve essere in grado di coinvolgere la comunità scolastica in un dialogo condiviso e continuo sia sui dilemmi della pratica professionale, sia sulle sfide sociali poste alla comunità (Begley, 2006).

376 Ehhh... il dirigente è un individuo pensante, tranne quando dorme, ma in continuazione

251 Sì, ascoltarsi, ascoltarsi

60 e di interrogarci soprattutto, perché, perché noi non solo non ci occupiamo di questo ma a volte non riusciamo neanche a interrogarci perché siamo presi da mille cose...

767 Sì, sì perché il compito è un compito culturale quello del preside o e quindi la riflessione sull'esperienza è decisiva

768 Non c'è cultura se non come riflessione sulla propria esperienza. Tu puoi leggere tutti libri, tutti i romanzi che vuoi ma dopo devi paragonare con l'esperienza che tua.

1205 Però deve fermarsi a riflettere non può soltanto agire perché si agisce non riesce a monitorare quello che sta facendo e a verificare e assicurare che quello che sta facendo sia pertinente rispetto alla situazione

1203 La comunità deve fermarsi ad avere la consapevolezza di quello che sta facendo... quindi la riflessione, assolutamente la riflessione e secondo me il potenziale di un dirigente è quello proprio di sollecitare la riflessione

4.2.5 Mancanza di tempo

Un aspetto che emerge chiaramente è che la complessità del ruolo dirigenziale lo porta ad avere poco tempo per riuscire a rispondere al meglio ai bisogni evidenziati dalla comunità, alle necessità relazionali, che abbiamo visto essere prioritarie, e alla stessa riflessione; tale mancanza induce anche ad una interrogazione personale di tipo morale rispetto alle scelte che si compiono su come impiegare il tempo a disposizione. Molto interessanti risultano gli estratti 589 e 512 che sottolineano come l'uso del tempo dipenda dalla visione personale delle priorità.

61 Non c'è proprio il tempo, la mancanza di tempo secondo me è quella che ci impedisce una riflessione seria su questi aspetti che sono aspetti fondamentali. Vedi che anche quando abbiamo fatto la formazione dei dirigenti su base volontaria veniva dato la possibilità di individuare dei temi da sviluppare. Non c'è uno, alcun collega che avesse, non so, proposto una riflessione su questi temi di cui adesso ne stiamo parlando. Tutti erano tutti presi non so "dalla rendicontazione sociale", "come gestire l'autonomia" però tutte questioni come dire di carattere pratico, per carità molto importanti ma nulla che si elevasse rispetto alla...

548 Perché l'incombente quotidiana degli obblighi che cascano addosso durante la giornata succhia veramente il tempo è questa fatica

549 Sì, io ho fatto una volta questa indagine, perché una volta avevo fatto una relazione al Ministero e avevo preparato questa indagine qua mia personale: mi ero messo una settimana intera a guardare, avevo fatto un elenco di una trentina di attività quotidiane distinguendole per amministrative, organizzative, educative, relazionali eccetera, no? Adesso, se non mi ricordo male, era il 17% della giornata, non riuscivo mai a superarlo. Intendendo per relazioni educative genitori, studenti e insegnanti e i bidelli, il personale

1221 perché non ho il tempo, non ho il tempo,

497 che in realtà, il dilemma morale è su te stesso è: stai dedicando sufficiente tempo agli studenti o, diciamo così, anteponi agli studenti tutta una serie di robe burocratiche ecco

164 Passo o non passo il tempo a fare questo sacrificando qualcos'altro?

513 Questo è l'elemento cruciale. La questione del tempo,

589 E allora teniamo conto che il tempo è delle quattro dimensioni la dimensione più importante della scuola. In assoluto perché non c'è nulla come un servizio pubblico come la scuola dove ci vuole tempo per vedere i frutti di un lavoro. Cioè non c'è nella sanità, non c'è nell'amministrazione pubblica questa importanza del tempo mentre nelle scuole è fondamentale. Ora, per cui, l'uso del tempo diventa cruciale e l'uso del tempo dipende dalla visione che uno ha dalle famose scelte di cui si parlava prima.

507 Sì, però è solo, è solo volontà, è solo volontà perché ci sono delle priorità, no? Se io metto... bisogna vedere cosa metti per priorità

4.2.6 Discrepanze tra aspettativa e realtà

Si osserva che la scelta di ricoprire il ruolo dirigenziale è stata compiuta senza avere avuto un'informazione adeguata inerente la complessità della mansione che i protagonisti sarebbero andati a ricoprire. In una ricerca svolta recentemente per l'ANP, Associazione Nazionale Presidi, è emerso infatti che il 67,4% degli intervistati dichiara di aver sentito in maniera significativa il cambiamento del paradigma professionale (Delai, 2013). Le narrazioni che seguono esprimono il senso di sorpresa che il dirigente avverte appena inizia a svolgere il suo nuovo compito, al quale non era stato preparato e del quale non aveva potuto comprendere precedentemente l'assunzione in ruolo la complessità.

44 Eh... io non immaginavo da docente che il dirigente scolastico avrebbe avuto sulle sue spalle un carico di responsabilità così grande. Responsabilità che non riguardano solamente, ehbb... insomma il discorso legato non so, insomma alla sicurezza o alla qualità della docenza, ma è proprio un discorso a 360°.

136 io pensavo, prima di diventare dirigente, che fosse una cosa molto semplice "se tu lavori rimani con me se tu non lavori insomma vai dall'altra parte". Ma non è vero proprio.

1044 Capisci e nonostante tutto quando sei seduto su quella scrivania il primo anno da panico no

1120 che forse quando facciamo il concorso non abbiamo presente perché nessuno ha idea di cosa significhi davvero, anche perché nessuno te l'ha mai chiesto, quindi non ti sei mai posto nella condizione di riflettere su questo perché sei sommerso da contenuti di tipo amministrativo. A dire la verità, io l'avevo anche chiesto alla mia ex dirigente a che cosa andavo

incontro per capire un po' e lei mi aveva detto "ma guarda devi conoscere un po' la scuola dopo 2-3 anni comunque capisci i meccanismi, io non mi fermo mai più di 5-6 ore, la scuola va avanti", insomma appunto è un po' diverso da così (sorride), è un po' diverso da così sono passati, questo è il mio ottavo anno però non so, o sono io che non sono capace, però al momento non sta funzionando così ecco, appunto

1128 La complessità non emergeva dalle aspettative, probabilmente uno non l'avrebbe fatto,

4.2.7 Solitudine

In relazione al processo decisionale, molte narrazioni hanno sottolineato che il dirigente è solo nel momento in cui deve prendere delle decisioni e ciò è un fatto che capita in continuazione, come vedremo nella prossima categoria. Tale solitudine non è solo un sentimento di tipo emotivo, ma è un dato di fatto che ha delle ripercussioni sull'esito delle proprie azioni, ripresentandosi anche quando il dirigente non ottiene collaborazioni dall'esterno che lo aiutino a prendere decisioni.

8 e quello che personalmente vivo è trovarmi in una triste solitudine,

392 Beh, la solitudine del dirigente, il dirigente è un uomo solo, lo scrivono svariati autori, sei un uomo solo al comando come si suol dire ed è vero non hai...

679 Il dirigente, la solitudine del dirigente la si prova subito

127 Assolutamente sì! Spariscono tutti!

675 perché ti chiedono delle cose molto importanti delle quali devi immediatamente capire qual è la... Si può prendere tempo, si può dilazionare ma alla fine la presa di decisione è tua.

194 dividerle con qualcun'altro e insomma il dirigente si trova effettivamente a dover gestire in prima persona tutta una serie d'urgenze.

4.2.8 Scarsità di mezzi

A rendere più difficoltosa la risoluzione delle varie problematiche è anche la mancanza di mezzi a disposizione delle scuole: dotazioni finanziarie ridotte, organico insufficiente, esigua autonomia operativa reale, come si evince sia dall'indagine Talis 2008, ma anche dalla ricerca statistica più sopra menzionata che rivela che per il 95,8% dei dirigenti intervistati i problemi principali sono l'esiguità di risorse e personale (Delai, 2013).

1089 e dunque sempre quel disgraziato di dirigente scolastico si trova a non potere, come dire, poi non ti danno soldi,

698 Un dirigente, nella fattispecie ho spostato tutte le risorse che potevo in termini di compresenze, trattandosi di una scuola primaria dell'Istituto, a discapito e scontentando altri plessi, altre situazioni meno gravi, almeno sulla carta, almeno apparentemente. Cercando di garantire una compresenza continua durante tutto l'orario scolastico

796 Però chiaro anche io non ho tutti gli strumenti, perché ne parlavamo prima no, un po' improvvisiamo, un po' improvvisiamo in questo ruolo.

980 E qui, per quanto tu puoi mettere in atto delle strategie di motivazione, di sollecitazione, anche garbati interventi pesanti, i risultati sono difficilmente, come devo dire ...ottenuti almeno immediatamente.

1171 perché comunque loro pretendono che della formazione dei docenti ci dobbiamo occupare no, ma io come faccio a formare su una riforma del genere quando non ho una lira per fare un'attività di formazione? A noi non vengono date sovvenzioni per fare attività formative, ci sono stati gli ambiti, io ero capo di un ambito, abbiamo fatto un corso sui professionali per 21 scuole, c'erano solamente due istituti secondari di secondo grado, non puoi mica investire 40.000 euro quando ci sono 21 scuole di cui 19 istituti comprensivi, cosa fai sulla formazione dei professionali? Fai un corso insomma, no... le diverse attività che ci sono state sono assolutamente sporadiche, sono assolutamente insufficienti rispetto al fabbisogno reale.

4.3 Dilemmi morali

In questa sezione viene trattato il cuore della ricerca empirica condotta ovvero si presentano gli elementi delle narrazioni che hanno riguardato i dilemmi morali.

Le narrazioni fanno emergere che i dirigenti hanno colto il conflitto delle situazioni che si presentano loro innanzi, infatti non si sono riferiti solo al significato proprio del termine “dilemma”, come evidenziato nel capitolo sulla natura dei dilemmi morali, ma hanno allargato la descrizione ad un significato più esteso delle proprie esperienze con connotazioni di tipo morale, riferendosi ad un campo semantico che abbraccia anche situazioni problematiche nelle quali non solo le scelte non sono duali, ma le soluzioni molto difficili da individuare perché le opzioni non sono presenti fin dall’inizio del processo decisionale, come accade affrontando i dilemmi.

Questo tratto caratteristico viene sottolineato anche da altri studi internazionali che presentano il processo decisionale a carico del dirigente molto problematico e complesso (Branson and Gross, 2014); tale fenomeno è stato studiato in Australia, denominato più propriamente “conflitto etico” vede la collisione tra le norme e le diverse tipologie di etica (McGee, Mansfield, 2014).

Si compone, così, un quadro molto più complesso delle realtà scolastiche, che non conoscono solo momenti di presa di decisioni di fronte a dilemmi chiari e distinti, ma incontrano situazioni eterogenee di complessità morale tali da essere considerate come le esperienze più diffuse e destabilizzanti dell’esercizio del ruolo dirigenziale. L’attuale clima delle scuole è definito come un panorama educativo che si estende in un “campo minato etico” (Dempster e Berry, 2003).

È così prevalente l’impegno del dirigente scolastico nella risoluzione di dilemmi etici che essi sono diventati “il pane quotidiano” della vita dei leader educativi (Cranston, 2006). L’amministrazione scolastica, esercitando il proprio ruolo in contesti comunitari, incarna dimensioni morali ed è essa stessa impresa morale, per cui i dirigenti non affrontano solo problemi tecnici e razionalizzabili, risolvibili con soluzioni tecniche e razionali, ma fronteggiano anche sfide umane, civili e morali che

si annidano in molti di questi problemi (Starratt, 2004) e che possono essere risolte con alte competenze di ordine morale.

Questa categoria presenta sei etichette: essenza, tipologia, problematiche, frequenza, responsabilità professionale e vissuti emotivi.

Inizialmente si analizza la definizione di dilemma morale così come viene inteso dai dirigenti, ovvero l'essenza stessa dell'oggetto di ricerca. Successivamente il quadro si biforca suddividendo le tipologie dei dilemmi morali duali classici e le problematiche morali. Si dà conto della frequenza dell'esperienza dilemmatica e problematica morale e, quindi, si analizzano le responsabilità professionali emerse dalla trattazione delle problematiche, nonché i vissuti emotivi implicati.

4.3.1 Essenza

Alcune narrazioni conoscono un incipit volto a definire in primis la natura dell'argomento oggetto della ricerca e, solo successivamente, giungono all'enucleazione delle esperienze. Così come già dimostrato nella trattazione della letteratura sulla leadership etica del dirigente che vede i dilemmi morali come la principale caratteristica del ruolo dirigenziale educativo (Murphy 2013), i dirigenti intervistati hanno evidenziato che l'esperienza morale è incarnata nel ruolo dirigenziale (Rhode, 2003), chiamato a rispondere ai dilemmi a causa della stessa natura della sua identità professionale; l'essere dirigente è considerato come un essere in continuo dilemma.

714 Diciamo che la prima cosa che direi è che se non ci fossero dilemmi non ci sarebbe, e quindi la necessità in qualche modo di risolverli, non ci sarebbe il preside.

1214 Allora senti eh... il dirigente scolastico è una figura in effetti difficile da inquadrare perché i dilemmi morali del dirigente nascono proprio dalla costituzione, dalla definizione della figura del dirigente scolastico,

719 E quindi dico che chi fa il dirigente scolastico assume dei ruoli di responsabilità, sulle persone in particolare, deve sapere fin dall'inizio che è un lavoro che nasce proprio perché ci sono problemi e quindi ci sono dilemmi.

556 *La scelta come dice Kierkegaard, mi spiego, è un problema ultimamente morale, la decisione. Per questo è la prima incombenza.*

La natura delle preoccupazioni morali dei dirigenti è essenzialmente ricondotta al concetto di bene: il bene da perseguire come scopo principe delle proprie azioni, il bene da garantire alle persone a cui si rivolge la propria cura, l'attenzione allo star bene altrui, il dubbio di essere riusciti ad individuare e a realizzare il bene all'interno dell'istituzione "vivere bene con e per l'altro all'interno di istituzioni giuste" (Ricoeur, 2007, p. 36).

1201 *Ehhh... i dilemmi morali riguardano il... come dire... la capacità di riuscire a tutelare i beni primari delle persone e quindi di fare delle scelte che effettivamente corrispondano a quelli che sono i bisogni primari delle persone, che sono bisogni esistenziali e che non sono sempre individuabili perché le persone sono comunque altro da te e quindi può essere che tu non riesca ad intercettare quelli che sono le necessità esistenziali di quel momento, all'interno però di una professione che ha dei compiti e quindi deve comunque perseguire dei fini e quindi coniugare il benessere della persona ma cercando di... accompagnare la crescita della persona.. e questo è secondo me... e questo è per me, può essere un dilemma nel senso che riguarda anche il fatto di costruire dei percorsi di fatica per esempio devo accettare...*

105 *che non è altro che la mia moralità è: se ho fatto il bene per l'istituzione primo e ho fatto il bene, il bene inteso come uno stare bene per la persona che ho di fronte*

1136 *Dilemma morale ... si parte sempre dal presupposto di fare bene, avere cura, essere impegnati e riuscire a soddisfare quelli che sono esigenze e bisogni di tutti. Questo è il dilemma morale principale, no? Quindi il tuo lavoro ha effettivamente una ricaduta. Può essere positiva può essere negativa, questo è il dilemma morale, a mio avviso è quello più... più importante che hai ogni giorno di fronte alle tematiche "bene, sto perdendo la strada corretta? La scelta che sto facendo è corretta? Che ricadute avrà, che impatto avrà?"*

108 *o credo che... di aver dato l'opportunità a tante persone di potersi sviluppare, di crescere eh... per cui il dilemma morale è proprio questo: spero di aver fatto bene*

301 *Recentemente mi sono trovata a chiedermi se ho fatto bene*

415 *Ti sembra di fare il bene e questo il dilemma morale,*

813 *Proprio nel senso dell'etica: star bene a scuola.*

1217 *Il mio dilemma morale è quello di non riuscire a fare abbastanza,*

432 *anche se poi vabbè mi ritrovo... chiedendomi spesso e volentieri se sono in grado di fare quello che dovrai fare, che cerco di fare, eh...*

La preoccupazione morale riguarda anche il concetto di giustizia, valore già sottolineato nella parte indicante la moralità del dirigente scolastico, il quale è sia manager -chiamato a svolgere correttamente le sue azioni- che leader -chiamato a compiere le azioni corrette- riassumendo in sé, come si diceva, entrambe le caratterizzazioni.

19 *ecco il mio dilemma: qual è? Qual è la cosa giusta? Che cos'è che porta ad un utile?*

414 *Ecco, poi alla fine ho sentito la famiglia che non si faceva trovare... sai ecco, però queste sono le cose in cui non dormi cioè dici "sarà la linea giusta?"*

500 *il dilemma morale è legato a singoli atti amministrativi o a singole ingiustizie o cose del genere, ma è una sorta di stare attento al tuo lavoro credendo di fare giustizia puoi essere uno di coloro che aumentano l'ingiustizia.*

550 *Perché è un dilemma morale? Perché è una continua scelta questa, cioè ritagliare uno spazio per questa attività è una continua scelta.*

553 *Perché è un dilemma morale? Perché è un problema di continua decisione, devi prendere sempre decisioni.*

11 *Per me dilemma vuol dire devo fare una scelta, qual è la scelta su due posizioni,*

581 *E lì il problema è individuare il modo giusto e corretto di affrontare la difficoltà.*

946 *Allora qual è il dilemma: lo faccio in un modo o lo faccio in un altro?*

In numero residuale si riscontrano nelle narrazioni delle posizioni che negano l'esistenza di dilemmi con soluzioni duali e/o problematiche morali nell'esercizio della

professione, in quanto asseriscono che sia sufficiente perseguire fedelmente le leggi ed i regolamenti o cercare una terza soluzione, in continuità con il concetto di etica della giustizia (Starratt, 1994; Shapiro e Stefkovich, 2001, 2005, 2011, Shapiro e Gross, 2008) oppure che la moralità non appartiene alla sfera professionale, ma a quella privata.

931 Credo poco ai dilemmi, per quanto riguarda la nostra professione, credo poco a un dilemma che possa avere una connotazione morale ed etica.

933 Perché noi nel merito della morale o dell'etica non... non entriamo, non entriamo.

1183 Allora, personalmente ritengo che la moralità sia una questione privata, dal punto di vista professionale credo che il dirigente debba avere una impostazione etica chiara, quindi ci sono dei problemi etici piuttosto che morali (...) Beh, secondo me la morale è più legata alla vita privata che non a quella professionale; ritengo che un dipendente pubblico di uno stato moderno come quello italiano debba rispondere ad un'etica che è prevista anche dalla normativa che regola anche il rapporto di lavoro nella pubblica amministrazione

900 La moralità si instaura proprio come intellettualità nel momento in cui si supera il concetto di "o bianco o nero", "o uno o l'altro", del terzo escluso ma se metti appunto il terzo, il terzo è l'indice della ricerca, cioè l'apertura.

4.3.2 Problematiche

In questa sezione vengono ricondotte tutte le situazioni narrate che non possono riferirsi a dilemmi nel significato etimologico proprio del termine ma, per estensione sintattica, a casi problematici di origine morale che si configurano come seri problemi di difficile soluzione che investono la morale, per i quali non esiste nemmeno una possibile scelta tra due alternative antinomiche.

Le problematiche morali sono tali perché il dirigente esercita il proprio ruolo all'interno di una comunità scolastica composta da persone che richiedono interventi di aiuto di più tipi e con le quali il dirigente deve essere capace di creare una relazione educativa (Sergiovanni, 2002).

1077 Diciamo che non c'è un ambito che ti dà più preoccupazione, quello apicale... e altre più... e questa... è la ragione per cui quando si parla di comunità scolastica che è praticamente una realtà ad alta complessità è proprio vero.

1113 Sicuramente ho pensato, ho meditato, è un discorso molto complesso e alla fine è molto semplice insieme perché forse il primo vero dilemma, che poi ha mille sfaccettature per le mille e mille situazioni che incontri nella vita, però il primo dilemma è: tu e la tua scuola, e con la tua scuola intendo la tua comunità, i tuoi ragazzi, i tuoi docenti e questo è il primo dilemma dal quale parte tutto.

297 Allora prima, persone e non numeri

298 e da qua la prospettiva cambia completamente perché se devo far quadrare dei numeri agisco in un determinato modo, non mi faccio nessun tipo di problema perché davanti ho un numero

299 se invece penso che davanti ho persone, che sia un bambino, un ragazzo, una famiglia, un insegnante o un collaboratore, la prospettiva è completamente diversa

547 Il primo te lo citavo già, cioè la fatica di ritagliare dentro la giornata spazi da dedicare alle relazioni educative.

732 è quello di essere capace di aiutare le persone, siano essi genitori, docenti, personale, studenti, operatori, a condividere un punto di vista che sia il più oggettivo possibile, il più comune possibile.

Le persone verso le quali il dirigente avverte maggiormente la preoccupazione sono gli alunni: riuscire a costruire le condizioni nelle quali possa realizzarsi l'apprendimento in modo che tutti siano posti in grado di sviluppare le proprie capacità differenziate (Dewey, 1992). Per giungere alla completa realizzazione di ciascuno, la preoccupazione dirigenziale nel poter offrire degli insegnanti validi sembra essere rilevante, in quanto il dirigente deve riconoscere di non avere né potere decisionale né possibilità di influenza.

843 (Quindi i dilemmi, le preoccupazioni del dirigente in questo caso sono quelle di riuscire a dare a ciascuno ciò di cui ha bisogno?)

Ciò di cui ha bisogno perché possa imparare, cioè ci sono delle basi su cui uno può imparare.

1053 Ecco da questo punto di vista i bimbi, un altro ecco mi dimenticavo di questo, un altro grosso senso di colpa era quello di riuscire a dare quanto la legge prevede ai ragazzini con la 104.

1009 *La cosa che mi è pesata di più e non riuscire a dare buoni insegnanti alle varie scuole.*

435 *Di recente mi è capitato, come dico vado in ordine sparso, di avere la percezione chiarissima, la prova provata che un paio di colleghi insegnanti non sono assolutamente in grado di... non solo di fare gli insegnanti ma anche di fare gli educatori.*

486 *Per cui il primo dilemma morale è: come faccio io a far capire agli insegnanti che non si può fare della sperimentazione sulla vita delle persone?*

579 *Un altro dilemma morale se si può chiamarlo così riguarda il problema della... del rapporto con gli insegnanti in difficoltà perché purtroppo molti*

583 *Quindi come affrontare il problema del rapporto con gli insegnanti in difficoltà è un altro dilemma non da poco. Significativo.*

736 *e in qualche volta diventa anche un dilemma, cioè come posso fare, proprio su questo punto perché io nel rapporto con un docente, io magari palesemente un docente, non so, ha esagerato o ha capito male o addirittura ha sbagliato, la soluzione in qualche modo c'è, perché se ha sbagliato lo punisci, dal punto di vista disciplinare, se hai esageratolo, gli fai capire... sì e se invece, se c'è una resistenza passiva allarghi le braccia e si tira avanti insomma. Voglio dire strumenti o soluzioni...*

Le stesse preoccupazioni si ritrovano anche nei confronti del personale amministrativo, ausiliario e tecnico:

135 *Poi nella gestione del personale,*

315 *Un'altra cosa che mi preoccupa tantissimo è il rapporto che abbiamo con il personale, sia docente che non, perché sempre meno...mmm...*

Il rapporto con le famiglie, come già si accennava relativamente all'importanza degli aspetti di corresponsabilità educativa, è un'altra fonte di preoccupazione per il dirigente perché la scuola accoglie le problematiche delle famiglie in difficoltà:

341 È così, ebbbbb.... Le famiglie hanno grande difficoltà. Questa utenza ripeto è medio bassa, i casi sociali sono molto alti in percentuale, in tanti sono seguiti dai servizi sociali, per cui... Ci sono situazioni veramente difficili, in quelle situazioni là sono coinvolti tutti.

354 E il dirigente quando si mette un po' oppure va a capire che tipo di famiglia c'è dietro, che problematica ha il ragazzo, oltre ad avere le sue capacità e chi ha intorno, trova delle situazioni molte volte drammatiche.

426 Anche con certi genitori, un'altra cosa drammatica certi colloqui che fai con dei genitori che magari vengono a consegnarti una malattia, come se te la consegnassero magari vengono "guardi io ti dico che sto male e c'è mio figlio che deve tornare a scuola eccetera".

339 Mmmm...Il rapporto coi genitori è quello che toglie il fiato perché ci sono varie problematiche

4.3.3 Tipologia

Le risposte alla domanda di ricerca vengono qui elencate seguendo le tipologie di dilemmi morali che i dirigenti intervistati hanno indicato. Esse concernono le persone che vivono all'interno della comunità scolastica, primariamente gli studenti per quanto riguarda il loro benessere, l'esito dei loro apprendimenti e l'opportunità delle sanzioni disciplinari per perseguire "l'interesse superiore dello studente" (Shapiro e Stefkovich, 2011). Secondariamente le tipologie di dilemmi riguardano il personale docente e non docente.

210 Ma secondo me i dilemmi etici più importanti del nostro lavoro riguardano i ragazzi ovviamente perché secondo me eh...

224 per questo ti dico ehhmm che sono queste le situazioni, soprattutto nei confronti dei ragazzi.

352 I ragazzi sono un po' al centro dell'attenzione del dirigente e soprattutto si trova in difficoltà quando ci sono...

401 Dilemmi morali quelli che vivo con più intensità sono quelli che riguardano ragazzini

505 ecco, in questo senso le mie angosce esistenziali dal punto di vista morale riguardano quasi esclusivamente gli esiti degli studenti,

1156 Però questo riguarda solamente la sfera amministrativa, i veri dilemmi sono sulle persone non sono sulle carte, non sono sui bilanci, qui ci sono problemi di varia tipologia, di varia natura, amministrativa, contabile, c'è un direttore dei servizi, c'è un assistente, c'è una grave carenza perché è un profilo scoperto da più di 5 anni con irregolarità che si sono anche stratificate nell'arco degli anni perché non c'era personale competente che se ne potesse occupare, non per cattiva volontà di qualcuno; insomma il dilemma sulle persone rimane il grande punto di domanda.

Relativamente agli studenti, si notano molte narrazioni che evidenziano il dilemma dell'opportunità di segnalare agli organi competenti situazioni di ipotetico pregiudizio nei confronti del benessere psico-fisico dei discenti, stante l'obbligo di denuncia da parte di pubblici ufficiali e incaricati di pubblico servizio (art. 331 c.p.p.):

180 eh, anche qui rispetto magari a ragazzo che non viene a scuola parte la segnalazione ai servizi, però non sempre poi se non c'è una sinergia, un coordinamento fra le varie strutture di riferimento poi effettivamente non si riesce a essere incisivi sulla famiglia. (Quindi il dirigente si ritrova dire "segnalo o non segnalo? Cosa faccio?") Certo infatti lì la situazione di cui mi trovo di fronte, ok la devo segnalare al tribunale, devo fare la segnalazione ai servizi sociali a seconda delle situazioni no? Poi magari si prova a essere destinatario di una confidenza, magari da parte di un docente. Nel momento in cui si chiede al docente quindi di codificare, di mettere per iscritto una cosa, il docente magari non lo fa. Oppure chi per lui. Sono quelle situazioni magari in cui il dirigente viene a saperlo per caso, ok, ma le persone che hanno avuto l'informazione diretta poi spariscono nel momento in cui devono formalizzarla

211 E poi anche le famiglie in difficoltà, famiglie, cioè casi che sei costretto a segnalare alla procura, agli assistenti sociali cioè qualcosa in cui hai la percezione, o gli insegnanti hanno la percezione, che ci sia qualcosa che non va e quindi l'obbligo in qualche modo di fare una segnalazione.

307 Per cui qua c'è il primo grande scoglio. Altre situazioni similari? Dove uno dice "denuncio, non denuncio? Faccio la segnalazione non faccio la segnalazione?"

405 Per cui il dilemma morale che io vivo: segnalare o non segnalare, questa cosa quando magari non è una cosa gravissima?

1278 Per quanto riguarda le questioni... i dilemmi morali uno, una condizione critica è quella che ci si trova davanti a ragazzini che vivono in famiglie dove c'è qualcosa che non va, dove sembra che la famiglia faccia fatica ad adempiere al

proprio dovere costituzionale di crescere, istruire e prendersi cura dei figli e quindi ci si chiede se, come dice la Costituzione, si potrebbe fare in modo che lo Stato subentri, no? E quindi attivare modalità di segnalazione alle forze dell'ordine, ai servizi sociali eccetera, eccetera...

Le preoccupazioni riferite agli alunni riguardano anche l'esito degli apprendimenti: il dilemma se giungere a fermare uno studente o meno con la ripetenza dell'anno scolastico si scontra con la tendenza di parte dei docenti a scegliere l'aspetto più sanzionatorio.

1288 Altra questione... lo sappiamo poi... in altri casi poi... è una questione che ci siamo sempre posti come insegnanti è la questione del sostenere i ragazzi nel loro percorso, magari permettendogli di andare avanti davanti alle difficoltà oppure decidere di fermarli e quindi fargli perdere l'anno eccetera, eccetera.

1289 E questa è una questione che riguarda tutto il personale docente della scuola e anche da insegnante mi chiedo sempre "questo ragazzino stiamo decidendo di fermarlo, stiamo decidendo di mandarlo avanti, stiamo facendo del bene a lui, facciamo bene come studenti... facciamo del bene come persona... è utile, non è utile...".

357 però tu dici "serviranno le bocciature? Serviranno le sospensioni?" Molte volte la risposta che ti dai è no.

1027 Allora anche bocciare lo fai a mente serena quando l'evidenza è chiara e quando la famiglia e partecipa. Ma spesso non è così...

486 Per cui il primo dilemma morale è: come faccio io a far capire agli insegnanti che non si può fare della sperimentazione sulla vita delle persone?

502 mentre invece noi abbiamo un'istituzione che ti sta addosso allo studente poco bravo per bastonarlo cioè per essere certa di bocciarlo, presidia per bocciarlo.

I dilemmi riprendono alcune tematiche riferite alle problematiche morali già descritte nei confronti degli studenti e vanno anche ad affrontare il diritto allo studio individuale e collettivo, come accade nella letteratura analizzata sulle tipologie dei dilemmi dei dirigenti statunitensi (Shapiro and Stefkovich, 2001).

124 Sì, allora ebb ma... Rispetto agli alunni mmm ehh...io mi sono trovata in difficoltà soprattutto rispetto a due questioni, anzi a tre questioni. La prima questione può essere per esempio quando mi arriva la proposta, la richiesta di iscrizione di un ragazzo, io sono in un istituto superiore, per esempio un quattordicenne che è agli arresti domiciliari perché ha compiuto una rapina a mano armata

684 Dunque, la prima cosa che mi viene in mente riguarda il conflitto che può determinarsi, che si è determinato anche nell'esperienza professionale recente, fra esigenze inclusive, intendendo con ciò l'accoglienza nei confronti di studenti, alunni con particolari problematiche di disagio psicologico

879 E allora uno dei dilemmi è: quanto accompagniamo il bambino a partire dalla realtà e dei suoi bisogni e quanto da quelli delle attese dei genitori?

Altri dilemmi si osservano in merito all'aspetto disciplinare degli studenti e all'azione sanzionatoria ed educativa scolastica.

225 Perché tu dici è giusto allontanarli o non è giusto allontanarli?

10 Ehhh, faccio un esempio sospensione di un ragazzino: dilemma morale.

14 Perché... torno al discorso di prima: allora sospensiva sì, sospensiva no...

26 (...) Il... che cosa... e chiedo al consiglio di classe: "una sospensiva con obbligo di frequenza ad un adolescente qual è il significato? Qual è il significato?" Nessuno sa rispondermi.

575 Altri dilemmi morali riguardano invece il... nel rapporto con ragazzi soprattutto le questioni, la questione della... della... del punire

577 La disciplina, la difficoltà e il dilemma che si pone è spesso che senso ha il punire, cosa vuol dire punire, qual è il modo giusto di farlo, mi spiego?

660 Poi la questione disciplinare invece che è molto delicata.

Il rapporto con alcuni insegnanti diventa fonte di dilemma morale per i dirigenti; di fronte a incapacità, a mancanze, a difficoltà di vario genere, il capo di istituto si ritrova

a non sapere se procedere disciplinarmente o ignorare la problematica per le conseguenze che le sue decisioni potrebbero causare.

455 Sì, come dicevo in apertura ci sono delle situazioni borderline o addirittura negative nelle quali subentrano, cioè non si può ridurre tutto ad una valutazione tecnica, se c'è un insegnante che ha sempre svolto il suo lavoro onestamente, con discreto successo e di colpo il meccanismo si inceppa deve ... a volte faccio esercizio... intanto è un dilemma devo procedere o non devo procedere

580 Molti insegnanti sono in difficoltà

583 Quindi come affrontare il problema del rapporto con gli insegnanti in difficoltà è un altro dilemma non da poco. Significativo.

616 Certe piccole mancanze che comunque andrebbero sanzionate, perché mi è capitato di non farlo perché valuto un po' tutte le conseguenze, un po' tutte le conseguenze.

1282 Un'altra questione è quella che riguarda le situazioni in cui ci troviamo davanti a personale che fa fatica ad essere efficace, o efficiente o a volte serio nel proprio lavoro perché eh... noi siamo sicuramente dei motivatori, siamo sicuramente delle guide, degli orientatori come leader non abbiamo degli strumenti per incentivare le persone ad essere attive e essere utili nel loro ruolo, quando fanno fatica, però ci sono situazioni in cui, diciamo che la persuasione morale non funziona punto e ci sono anche situazioni in cui comportamenti sono tali da essere rilevanti anche dal punto di vista disciplinare. E la decisione di attivare delle leve disciplinari eh... sappiamo che sulla persona, e non parlo del lavoratore ma sulla persona che lo subisce, hanno un effetto molto importante sulla percezione di sé, sulla percezione del proprio lavoro, a volte anche sulla salute, perché emotivamente possono colpire molto. E quindi la scelta di attivare o meno percorsi che siano procedure disciplinari questo è una cosa che per me eh... ha una forte incidenza sulla questione morale proprio del dilemma perché se da una parte si lavora per fare sì che il dipendente dello Stato che ha un altissimo, un'altissima responsabilità... dell'alta... sappiamo che abbiamo davanti persone che fanno tanta fatica personalmente.

736 e in qualche volta diventa anche un dilemma, cioè come posso fare, proprio su questo punto perché io nel rapporto con un docente, io magari palesemente un docente, non so, ha esagerato o ha capito male o addirittura ha sbagliato, la soluzione in qualche modo c'è, perché se ha sbagliato lo punisci, dal punto di vista disciplinare, se hai esagerato, gli fai capire... sì e se invece, se c'è una resistenza passiva allarghi le braccia e si tira avanti insomma. Voglio dire strumenti o soluzioni...

L'aspetto riferibile ai provvedimenti disciplinari si propone al dirigente anche rivolto al personale ausiliario o amministrativo, in seguito a mancanze di tipo comportamentale o carenza di competenze.

165 Questa parte qui c'è, cioè dopodiché anche rispetto alle persone alla gestione del personale che ci si trova di fronte molto spesso mancano le competenze.

166 Le competenze necessarie a fare il loro lavoro per cui e qui come la mettiamo? Nel senso, comincio a fare un provvedimento disciplinare dietro l'altro perché quella persona non è in grado di fare quello che dovrebbe fare?

Un dirigente segnala dilemmi relativi ad implicazioni gestionali amministrative, non solamente per la rilevanza degli stessi atti, quanto per le implicazioni in termini di tempo e di responsabilità personale. Qui si evince esattamente come la complessità del lavoro dirigenziale impedisca di poter impiegare diversamente il tempo a disposizione a favore della comunità.

159 Riguardano diverse aree del suo lavoro in qualche modo perché posso pensare all'area amministrativo-gestionale, all'area delle relazioni con il personale e comunque con gli alunni, studenti e con le famiglie in genere.

160 Non so, un esempio anche sciocco per quanto riguarda l'area della gestione amministrativa, anche semplicemente "do o non do la mia password per l'accesso alle piattaforme?" Perché in teoria... ma mancando una figura intermediaria di sistema, tutte le password o quasi tutte le password sono comunque a nome del dirigente. (Eh sì perché giusto perché rappresentante legale nella sua persona)

161 Sì, esatto, esatto. E quindi il primo dilemma è questo: soprattutto il dirigente ma col tempo che ha a disposizione non riesce, resta tutto il giorno a convalidare a firmare e quant'altro oppure affida la sua password a qualcun altro,

162 ma affidando la sua password a qualcun altro da le chiavi di una competenza e comunque di... anche di... di responsabilità sicuramente,

163 al di là di tutto il capitolo privacy, se io penso ad esempio ad una password del Sidi, collegato al Sidi c'è comunque Noipa quindi paradossalmente l'applicato di segreteria che fosse in possesso della password del dirigente, potrebbe non solo accedere al mondo collegato alla scuola, ma anche ai cedolini, alla denuncia dei redditi, a quant'altro del dirigente scolastico stessi a quello che c'è in agenzia delle entrate. Questi siamo, ok il mondo della privacy, ok metto le mie cose in piazza oppure no però a monte c'è comunque il dilemma: do o non do una password?

164 Passo o non passo il tempo a fare questo sacrificando qualcos'altro?

4.3.4 Responsabilità professionale

La riflessione sui dilemmi e sulle problematiche di natura morale ha portato i dirigenti ad evidenziare il profilo di responsabilità professionale che rivestono, sottolineando la necessaria riflessione in merito alla consapevolezza su più fronti: del loro essere a servizio della comunità, dell'appartenere ad un sistema e dell'accettazione dell'inevitabilità del dovere decisionale connesso al ruolo, come evidenziato da Sergiovanni (2002, 2005).

459 Se uno non ha dilemmi non sa cos'è, non ha un'etica e forse non sta facendo il lavoro giusto se pensa di risolvere tutto codice in mano, amministrando quella che in quel caso non è certamente giustizia.

504 Allora dico devi stare attento a non far parte tu, anche tu di questo sistema sbagliato;

570 un servizio, solo che per definire questo devi avere chiaro a servizio di chi? Se tu sei al servizio del ministero basta sei finito.

715 Io penso che chi accetta una dimensione di responsabilità come quella di un preside, immagino anche altri tipi di responsabilità che comunque hanno una natura così di relazione, di organizzazione, di gestione anche di persone, che accetta una responsabilità del genere, mette in conto che affronterà problemi e quindi affronterà i dilemmi, no?

291 Ecco il problema è che secondo me si deve intervenire cercando di presentare le cose insomma con un maggior rispetto possibile però vanno affrontate.

240 in certi casi tu un po' devi rischiare.

1102 mi prendo io la responsabilità appunto, è l'etica quando uno è messo lì per decidere, decidere, si fa così e naturalmente sono consapevole di tutte le conseguenze. mi prendo io la responsabilità appunto, è l'etica quando uno è messo lì per decidere, decidere, si fa così e naturalmente sono consapevole di tutte le conseguenze

4.3.5 Vissuti emotivi

Narrando le loro esperienze dilemmatiche, i dirigenti intervistati hanno confessato i loro stati d'animo che si caratterizzano per essere fortemente destabilizzanti; descrivono vissuti di fatica, pathos, crisi, angoscia, impotenza, stress, disperazione, ma si intravedono anche squarci di positività quanto ammettono che l'esperienza è altresì affascinante, soddisfacente ed intrigante, "se uno ama le sfide può essere un bel divertimento" (Sergiovanni, 2001a, p.1).

78 la situazione può essere veramente dirompente per il dirigente soprattutto quando l'affronta, affronta questa situazione mmm con molta partecipazione, con molta sensibilità quando vive...Con molto pathos.

243 comunque guarda durissima è stata per me (...)

303 (...) Ogni giorno io non mi do pace (...)

308 Come fai sbagli, perché se non fai ti viene il magone perché magari potrebbe succedere qualcosa, se invece fai e come in questo caso, e ne ho avuti diversi purtroppo di casi, non finisce bene poi

331 Ma si fa tanta fatica, si parla di comprensivi ma è difficile essere un comprensivo.

374 e lì il dirigente un po' si rende conto della difficoltà ed entra un po' in contradditt... in crisi con se stesso

399 Ci sono... già vissuti da subito anche con una certa angoscia,

349 Questo è, ed è tanta fatica e tanta soddisfazione. Ripeto è durissima la faccenda perché se io devo fare un'analisi della situazione è veramente pesante però ci dà grande soddisfazione ed è questo quello che ci fa tornare tutti i giorni a scuola per continuare a lavorare in maniera motivata

1213 Sì, sì! Però è bello, è bellissimo!

622 Può destabilizzare, può destabilizzare...

733 *Questo qui è il punto che ho sempre trovato, ripeto, più affascinante, più intrigante e anche un po' da problematico e doloroso.*

1011 *Allora ti senti impotente, ti senti impotente.*

1026 *Ogni scrutinio è uno stress decidere il destino di questo bimbo no?*

1135 *Senso di sconforto perché mi sento impotente (...)*

1176 *perché la disperazione è talmente forte...*

1236 *Questo è svilente,*

4.3.6 Frequenza

Come evidenziato dalla letteratura analizzata (Cranston, Ehrich, Kimber, 2006), molte narrazioni riferiscono che le esperienze problematiche e dilemmatiche morali sono altamente frequenti e diffuse.

7 *Ogni giorno quotidianamente ci sono mille di questi dilemmi*

433 *in realtà capitano quotidianamente delle situazioni nelle quali la soluzione del caso è affidata prima di tutto alla propria etica*

778 *Dilemmi morali, beh è chiaro quando fai questo lavoro ce n'è continuamente, no?*

31 *Quindi la mia conclusione è che i dilemmi sono continui, costanti forse anche tantissimi*

158 *Allora beh direi, direi di sì. Continuamente*

191 *Si è una continua presa di decisioni*

546 *Sì, sì, tantissimi, c'è solo da ricordarli.*

1007 Ob se ce li ha! Ne ha di diversi

1154 Ogni 5 minuti! ogni 5 minuti sì...Diffusi, frequenti e senza soluzioni

4.4 Elementi ostativi ed agevolanti

Dopo avere esaminato le caratteristiche del contesto nel quale si svolge la complessa opera richiesta al dirigente scolastico ed avere analizzato le problematiche e i dilemmi morali in termini di tipologia, essenza e frequenza, in questa categoria vengono presentati gli elementi che ostacolano la risoluzione delle problematiche e le condizioni che, invece, agevolano il felice esito conclusivo.

Le etichette che verranno descritte sono le seguenti: preparazione ed esperienza, caratteristiche del personale, lacune del sistema, rapporto con gli enti esterni, incoerenze ordinamentali, fonti di supporto.

Le narrazioni di questi aspetti lasciano intravedere già dei suggerimenti migliorativi atti ad offrire uno spiraglio risolutivo.

4.4.1 Preparazione ed esperienza

Come era emerso precedentemente, i dirigenti notano delle notevoli discrepanze fra le aspettative che avevano prima dell'assunzione in ruolo e la realtà dei fatti, decisamente molto più complessa e problematica del previsto. Essi si avvicinano a ricoprire il nuovo ruolo del tutto inconsapevoli e incapaci di far fronte in modo efficace.

Gli aspetti inerenti la sfera etica non solo non vengono studiati in preparazione al concorso, ma non vengono neanche valutati o sono oggetto di formazione in itinere, come studi internazionali suggeriscono (McGee, Mansfield, 2014).

Gli unici aspetti sui quali i dirigenti possono far leva è la preparazione personale, quando presente, e l'esperienza, che si costruisce giorno per giorno, nonché le competenze dei colleghi.

Il primo anno di dirigenza, come viene laconicamente espresso nell'estratto numero 76, senza un'adeguata preparazione, può essere drammatico.

45 *Ci sono delle responsabilità in capo al dirigente che sono inaspettate per chi si affaccia per la prima volta a questo ruolo e sono delle responsabilità a cui probabilmente noi non sappiamo far fronte pienamente perché non abbiamo avuto una preparazione per poter affrontare ebbh... determinate questioni.*

56 *A proposito di leadership morale quando noi veniamo scelti come dirigenti, ma ancora prima quando superiamo il concorso per fare i docenti ed entrare in ruolo eccetera, tutti questi aspetti che riguardano la sfera etica, e che in un contesto educativo come quello nel quale noi operiamo sono assolutamente fondamentale non vengono mai affrontati, non vengono mai valutati, non vengono mai misurati e questo è un problema enorme! Anche non so, quando, vedo anche quando ci sottoponiamo alla valutazione dei dirigenti da parte di queste commissioni, che per carità loro fanno il loro lavoro, però vedo che valutano molti altri aspetti, vogliono vedere la quantità di carta che tu produci, quello che hai fatto, i risultati che hai raggiunto, ma non in termini di crescita educativa. Tutto questo cioè non... non... passa in secondo ordine ed è paradossale in un contesto educativo come è quello della scuola.*

199 *quello che si sente, di cui si sente la mancanza in qualche modo a livello ministeriale delle formazioni, delle banche dati,*

74 *Assolutamente sì! L'esperienza di chi ci ha preceduto credo che sia una cosa assolutamente fondamentale, importantissima. Sia l'esperienza specifica contingente del luogo in cui si opera, sia l'esperienza in generale dei casi simili.*

174 *E la stessa cosa si pone nei confronti magari del personale. Quando ci sono delle mancanze allora inizialmente io devo dire che qui sono cambiata nel corso degli anni. Inizialmente rispetto ad una mancanza inizialmente agivo più velocemente, adesso in prima battuta cerco il dialogo, ci sono, ci sono certe situazioni in cui certi docenti non ce la fanno e bisogna cercare insieme una via, una via di soluzione insomma che può essere una commissione medica, può essere un'aspettativa*

594 *Però man mano nel fare, per fare questo lavoro mi è venuto fuori, mi è venuto presente questo aspetto.*

612 *Ebbh si sono risolte, ammesso che si siano risolte, solamente col tempo, con gli anni, con l'esperienza e diciamo pure anche con qualche pensionamento.*

762 *Rispetto al dilemma, ai problemi tu dici come si fa? Primo è saperlo, io i primi due anni non lo sapevo, l'ho scoperto strada facendo che il mio era un compito di governo, no?*

798 *ma anch'io penso che questa sia una preparazione acquisita sul campo. Magari con un bagaglio culturale dietro... L'esperienza.....la propria sensibilità, il modo di essere... di seguito... però certo non c'è una formazione dietro in questo senso quindi si va sperimentando ogni giorno sperimentando certo e...*

4.4.2 Caratteristiche del personale

Una delle problematiche più importanti del dirigente, come abbiamo visto, è il rapporto con alcuni insegnanti che sono in situazioni di difficoltà per mancanza di competenze, incapacità di creare un rapporto con gli studenti o atteggiamenti rivendicativi ed impositivi di fronte a problemi disciplinari che invece richiedono una risposta educativa. Di fronte a queste problematiche il dirigente ha ben poche possibilità di azione perché non può imporre una sensibilità pedagogica che non sussiste.

Come vedremo successivamente, la creazione della comunità educante unita dai medesimi valori può arginare queste situazioni che impediscono la realizzazione di una felice formazione. Per i casi nei quali si incontrano insegnanti incapaci di svolgere il loro compito, il dirigente non possiede alcun tipo di strumento per poter contrastare questa situazione. Egli può però valorizzare le risorse umane dei suoi insegnanti i quali, se sono incapaci di usare le loro capacità e i loro talenti, possono rimanere intrappolati nelle consuetudini operative e disimpegnati nelle loro pratiche di insegnamento (Sergiovanni, 2001a).

283 Chiaro che ci saranno anche le persone che non possono, non sono portate per l'insegnamento però anche dal punto di vista pratico è estremamente difficile arrivare a una... , ehmmm sì, a far fuoriuscire dall'insegnamento un docente ed è ovvio che una cosa del genere uno la avvia in situazioni straordinarie, no,

323 Un docente in forza di una graduatoria nel momento in cui arriva, a meno che non ammazzi qualcuno, me lo devo tenere sino alla fine dell'anno e spesso e volentieri purtroppo mi trovo ad avere a che fare con docenti che non sono in grado di insegnare;

356 e anche la difficoltà che ha con i docenti che magari vogliono bocciare, sospendere se ci sono problemi comportamentali,

366 I docenti alle volte sono molto, molto rigidi vogliono sospendere a tutti i costi un giorno, due giorni, tre giorni, ben sapendo forse per primi che non sortirebbero grandi risultati ma la sospensione viene data soprattutto perché così per un po' di giorni non ce l'ho classe. Questa la realtà...

465 (...) Perché non la conosco, ma sono anche ostili come sono ostili ad ogni innovazione di natura didattica, metodologica e quindi... Temo di perdere autorità perché l'uso del voto è esercizio di potere, è il condizionamento, creazione del setting, la residua potestà che ha un insegnante è sempre più discusso dalla società, dai genitori, e residua proprio nella vicenda valutativa, ahimè, perché è quello che si verifica alla fine; quindi solo una piccola parte dei docenti in realtà sta facendo l'uso corretto della valutazione.

502 mentre invece noi abbiamo un'istituzione che ti sta addosso allo studente poco bravo per bastonarlo cioè per essere certa di bocciarlo, presidia per bocciarlo.

437 Questo non è comune, non tutte le persone, non tutti gli insegnanti hanno un approccio, una meta cognizione intorno a quello che gli succede e alle varie vicissitudini non solo professionali ma anche personali, come tutte le categorie di persone cioè maggiore è la superficialità delle persone maggiore e la possibilità e solitamente è il riscontro che ho nell'affrontare loro problemi professionali,

447 E questo perché per tanti motivi solitamente per semplificazione perché non sa voglia di fare fatica, di sporcarsi le mani, di contaminarsi o peggio al perché di là dell'aspetto prestazionale disciplinare di molti dei giovani insegnanti che sono veramente molto, come dire, strutturati poi materialmente non c'è l'umiltà, non c'è la volontà di mettersi in discussione, non c'è la voglia di fare educazione che sta alla base della relazione educativa.

578 Perché purtroppo la domanda che arriva dalla maggior parte degli insegnanti è punire, punire, punire come se quello fosse la risposta oppure bocciare, la risposta.

15 I docenti urlano alla sospensiva a volte perché pare sia l'unica scelta, quasi che dipenda da quella scelta lì la loro credibilità, quando invece non è più questo, non è più questo!

633 Purtroppo, purtroppo ci si deve scontrare ancora con... sì, ci sono ancora alcuni insegnanti che ragionano in maniera chiamiamola, burocratica, burocratica, regolamento, infrazione, applicazione, applicazione del regolamento.

786 questo è il discorso, poi c'è il discorso che molti docenti effettivamente gli manca quella preparazione perché noi abbiamo sempre docenti, quella situazione docente che sempre quella, si laurea quella cosa lì, va a fare il docente quella cosa lì senza avere, parlavamo di dirigenti hanno... e ma anche i docenti non hanno tutto quel bagaglio culturale, preparazione, preparazione professionale, preparazione pedagogica, pedagogica per essere non solo dei trasmettitori di conoscenze, che

naturalmente sono requisiti che uno deve avere, ma anche perché delle volte non sanno nemmeno chi hanno di fronte perché sono ragazzi in età evolutiva che cambiano, cambiano con le loro problematiche con le loro tematiche.

1010 E quando ti accorgevi che la persona non è fatta per quel mestiere, o per incompetenza culturale o per incapacità pedagogica o per incapacità emotiva perché ce ne sono certi, grandi persone di cultura preparati e magari tecnicamente ma non in grado di trasmettere valori e far assimilare quello che loro sanno, no...

822 non essere la scuola gentiliana perché noi entriamo in classe dove ancora si fa la lezione come si faceva quando andavo a scuola io quarant'anni fa, cinquant'anni fa. Impossibile, non è possibile non esistono più quelle persone lì. Ok?

117 Non ha bisogno di più dei tempi passati, ha bisogno di persone che credono in quello che fanno e che non protestino in continuazione.

118 Io ho percepito in questi ultimi anni in particolar modo che protestano in continuazione senza uno spirito di servizio, questo non ce l'hanno.

165 Questa parte qui c'è, cioè dopodiché anche rispetto alle persone alla gestione del personale che ci si trova di fronte molto spesso mancano le competenze.

Ma la stessa fonte, talvolta problematica, è anche l'unico elemento sul quale si basa l'azione formativa della scuola.

1133 (Su che cosa si basa la scuola, su che cosa si aggrappa per riuscire ancora a svolgere il suo ruolo formativo?) Sulla volontà degli insegnanti e sui dirigenti che riescono a mettere i loro ragazzi al primo posto e ad esserci più che possono, quindi sulle singole volontà e impegni e anche i bidelli, non dimentico il resto del personale, ma coi ragazzi oltre a pulire, oltre a fare le carte, oltre a... perché questi ragazzi hanno bisogno oggi di essere ascoltati più che avere appunto il tablet, la matita nuova, qualsiasi progetto, viaggio di istruzione è un corollario utile e bello, ma la sostanza deve essere un'altra.

1172 Non c'è nient'altro, no, non c'è nient'altro, ci sono solamente le buone volontà dei dirigenti e dei dipendenti

4.4.3 Lacune di sistema

Per affrontare la mancanza di competenze di tipo pedagogico, il ricorso ad una formazione integrativa è talvolta ostacolato dalla decisione dello stesso collegio docenti che è chiamato a deliberare il piano di formazione dell'istituto.

207 *Questo però, la formazione dei docenti, rientra in un alveo più ampio che è quello contrattuale; quando alla fin fine le scuole sono ancora in qualche modo bloccate da una decisione dei collegi docenti. Il collegio docenti alla fine non può semplicemente scegliere qual è l'attività formativa da fare, ma in sostanza sceglie al momento se fare o non fare, perché nulla poi è stato più codificato né a livello normativo né a livello contrattuale, così che alla fine i docenti che dovrebbero essere le persone che in qualche modo... i formatori per eccellenza, quindi quelli che hanno più bisogno di formazione, è l'unica categoria che in realtà deve formarsi, se vuole lo fa, se vuole non lo fa.*

467 *In realtà è un problema nel senso che da una parte certamente la leva di cui disponiamo è la formazione, la formazione dovrebbe essere una formazione ispirata e nello stesso tempo piuttosto concreta, dopodiché dovrebbero esserci degli strumenti di comunità interni alla scuola che consentano la revisione delle proprie prassi in assenza di giudizio da parte dei collegi stessi.*

1167 *Ma questo è un problema secondo me di formazione in itinere perché questo in un concorso non potrà mai essere valutato. Un concorso è una procedura di accertamento di competenze che non sono quelle sulla dimensione psicologica degli alunni, tanto per intenderci, che invece per noi...*

Di fronte a mancanze di tipo sistemico, come un numero inadeguato di personale amministrativo e qualificato, il dirigente si vede impegnato maggiormente sul piano amministrativo per colmare queste lacune e ciò costituisce un elemento ostativo affinché egli possa dedicarsi a rispondere ai bisogni della comunità in termini di leadership educativa.

149 *oppure per esempio io in questo momento sono senza dsга. Ora io dico ma è normale? Ecco, una scuola 2300 alunni, otto indirizzi diversi, un professionista che svolge soprattutto un'azione sociale e loro decidono che non mi danno il direttore dei servizi amministrativi.*

190 *È partita la scuola io ho, a me mancano più della metà degli insegnanti di sostegno, e dalla prossima settimana anzi no dalla prossima settimana da dopodomani, non ho più le ore per coprire I bambini autistici all'infanzia. Perché finora gli insegnanti hanno fatto scambi, in qualche modo siamo usciti con l'educatore spostando le ore quindi adesso cosa facciamo chiamiamo a casa, la famiglia? E gli diciamo tenetevi a casa?*

312 *Ma certo, certo, assolutamente, per cui su questo fronte qua non sono ottimista perché manca proprio la risorsa umana sono troppo pochi*

203 Farei una divisione per quanto riguarda il personale docente e il personale ata. Allora partiamo un attimo dal personale ata: l'ultimo periodo per noi è una grossa difficoltà perché specialmente a livello di segreterie ci troviamo appunto all'interno delle segreterie molto personale, un elevato numero di personale che è transitato dal ruolo del personale collaboratore scolastico, e quindi sono del tutto impreparati alla gestione del lavoro di segreteria sia in termini di competenza che in termini di conoscenze; e con competenza intendo non solo competenze dal punto di vista della strutturazione di testi proprio dell'Italiano burocratico insomma, ma anche di tutte le competenze informatiche. E' impensabile che al giorno d'oggi che una persona che ambisca a lavorare in ufficio non abbia conoscenze informatiche sufficienti a gestire un foglio Excel, un formato Word. La criticità del personale di segreteria è che è molto facile il passaggio dal ruolo di collaboratore scolastico ad assistente amministrativo, perché è sufficiente avere un titolo di studio conseguito in qualche paese, in qualche modo, quindi non sono neanche definite delle competenze poi a livello di Italiano ecco, per cui a me è capitato anche di avere persone straniere, provenienti dall'estero, quindi proprio con delle criticità nella formazione di frasi anche dal punto di vista poi ortografico no...

509 Il sistema in questo momento ostacola il dirigente

In alcune narrazioni i toni si fanno lapidari perché emerge con veemenza l'inoppugnabilità degli elementi ostativi che si frappongono tra l'azione dovuta dal dirigente e i vincoli di sistema:

1155 Vale a dire... in certi momenti, sul piano strettamente giuridico il vincolo di sistema è talmente grave che devi fare la scelta su quale legge violare che ti comporta minori conseguenze sul piano della responsabilità personale: se faccio una violazione penale ho un processo, se invece prendo un'altra strada e faccio una violazione di carattere amministrativo contabile per sistemare una certa cosa evidentemente non ho il processo penale, poi se contabilmente ho anche l'assicurazione riesco a... e questo per tutelare l'istituto non perché io voglia fare una cosa... quindi insomma io... siamo in una situazione estrema, estrema.

559 Il nostro sistema non ha nessuna visione di scuola.

520 Questi soggetti sono deprivati due volte perché la società è andata avanti e la scuola è rimasta ferma.

1161 è molto difficile perché tu hai solamente ostacoli che ti impediscono di occuparti di loro... Diciamo che il 90% è di tipo burocratico

1173 non vedo nient'altro nel sistema scolastico, incoerenza, totale assenza, totale assenza di realismo sui fabbisogni effettivi

4.4.4 Rapporto con gli enti esterni

Nel momento in cui si realizzano condizioni di grave pregiudizio nei confronti dei minori e il dirigente ha affrontato il suo dilemma morale scegliendo di segnalare alle autorità competenti tale situazione, possono accadere delle incomprensioni e si registrano delle mancanze di dialogo costruttivo fra le varie istituzioni, quando invece la sinergia di forze sarebbe fondamentale.

72 Ad esempio nel caso specifico i rapporti con gli assistenti sociali, con assistente sociale, nel senso che dipende dalla persona che interloquisce perché è facile fare intervenire la procura e magari togliere i bambini ad una famiglia quando quel livido il bambino se l'è provocato in modo del tutto casuale o viceversa, anche in caso contrario, sottovalutare qualcosa di grave che in realtà è proprio dovuto al... ecco lì ci deve essere, Il dirigente deve essere, nel risolvere questi dilemmi, deve essere veramente aiutato, supportato dalle istituzioni collaterali alla scuola,

695 Anche i servizi educativi comunali si dibattono, come sai anche questo molto bene, con la ristrettezza dei finanziamenti e quindi non mettono a disposizione tutte le risorse che... che sarebbe esplicabile fossero messe.

1049 Allora il servizio sociale sembra essere diventato non un alleato ma talvolta un ufficio burocratico, no? Nonostante io abbia avuto ottimi rapporti indispensabile coi servizi sociali, ma spesso i ragazzi sono soli di fronte alle difficoltà, se non c'è una famiglia che li segue non ci sono tante risorse, no?

310 Raramente ehmm... nei servizi perché anche là sono troppi e son pochi, non riescono a seguirli in modo adeguato. Dove c'è un buon supporto le cose funzionano, ma succede in una percentuale veramente ridicola. Nella maggior parte dei casi la cosa finisce in un flop, o perché non si fa niente o perché si fa qualcosa e va a finire che la soluzione anziché aiutare affossa soprattutto i ragazzini e le ragazzine coinvolte, questo è problema serio, perché non ne traggono beneficio.

1159 Ovviamente lo mandi alla Procura minorile... ecco... poi li ti chiamano "Perché non l'hai mandata la procura ordinaria..."; "Ma come" ho detto "ho scritto che ho assolto le applicazioni con questa trasmissione cosa facciamo qua la trasmissione delle carte?" quindi poi ti perdi quelli...

132 Ma anche rispetto a questo, io non mi trovo più l'ente locale che senza per esempio delle strutture specializzate di accoglienza dei disabili, non mi trovo accanto l'Asl

1106 *La problematica del rapporto col comune, quante volte il rappresentante della sicurezza mi ha detto “scriva preside scriva, segnali sennò è lei che ne va di mezzo” abbiamo visto poi le conseguenze, no? Se io scrivo... ma il sindaco mi ha detto “il primo giorno qua è inagibile la scuola”, “come inagibile e cosa facciamo?” O lasci a casa i bambini che significa interruzione del servizio pubblico oppure li prendi e sai che vai sempre col piede alzato in attesa che succeda qualcosa, mezzo tuo e mezzo io, se succede qualcosa sappiamo che ce l'abbiamo a metà, il sindaco e il dirigente. E lei cosa fa?*

883 *Laddove si riescono a creare delle sinergie sì questo può aiutare, ma non sempre si realizza.*

4.4.5 Incoerenze ordinamentali

Negli estratti che seguono, le narrazioni evidenziano come l'aspetto normativo, che deve essere garantito e fatto rispettare, non aiuta il dirigente a risolvere le situazioni problematiche perché i dilemmi morali che egli affronta sfuggono da una connotazione freddamente normativa e richiedono degli strumenti significativamente diversi. Uno studio recente aveva evidenziato come il processo decisionale per i dirigenti scolastici richiede molto di più che saper applicare regole, regolamenti e leggi (Hoy and Miskel, 2012).

9 *nella malinconica posizione in cui la fredda legge non mi dà la risposta perché è una risposta che non calza con la realtà in cui io sto vivendo, sebbene, sebbene, l'argomento generale sia lo stesso.*

18 *Cosa mi dice il regolamento? Il regolamento è sterile; il regolamento dice “se uno fa un certo atto lo allontani cinque giorni, chiedi al consiglio d'Istituto se superiore a tot giorni”, sono parole sterili vuote, vuote di significato,*

892 *Anche questa è una delle cose che va trovata nella concretezza, non c'è una norma, non c'è una norma che salvi da questo punto di vista.*

893 *Perché comunque ci occupiamo della vita e la vita non è incasellabile dentro, dentro una rete di regole e di norme che sono assolutamente indispensabili a costruire una struttura ma, ma non possono mai incontrare il bisogno singolo che va sempre appunto incontrato nella realtà.*

66 *spesso il dirigente si trova di fronte ad un dilemma importante, delicato: da una parte la necessità di tutelare un minore, la necessità di rispettare una normativa, una giusta normativa, dall'altra la necessità di non anticipare le decisioni, di non*

interrompere o compromettere rapporti con famiglie, che possono essere anche famiglie magari problematiche ma recuperate all'interno della scuola.

300 perché la legge, che va sempre e comunque applicata, va soppesata in modo completamente diverso.

664 Perché alla fine io la vivo con amarezza questa della legalità.

1192 anche perché affidarsi al diritto piuttosto che alle disposizioni amministrative per consolidare le proprie convinzioni o scelte o giustificare le proprie scelte non ha secondo me poi una rispondenza nella qualità dei rapporti con gli altri interlocutori e anche al lato pratico nel funzionamento delle decisioni che si sono prese. Ci sono i limiti del diritto, non esiste una legge che può prevedere al dettaglio ogni singola situazione, è per quello che le situazioni vanno interpretate...

4.4.6 Fonti di supporto

Al fine di colmare la solitudine che non aiuta il dirigente scolastico ad affrontare i propri compiti di risposta ai dilemmi morali, le narrazioni propongono una rete di solidarietà fra colleghi che possono comprendere le problematiche e condividere le buone pratiche sperimentate. Anche l'apporto di consulenti esterni che hanno maturato vari tipi di esperienze e competenze è utile per poter aver chiarezza sui vari aspetti caratterizzanti la situazione problematica.

Infine, avere il tempo e la pazienza di studiare le situazioni, “far germogliare il pensare” (Mortari, 2010, p. 112) per raccogliere tutti gli elementi chiarificatori, invece che assumere decisioni in modo affrettato, costituisce un elemento che agevola una presa di decisione che contempra anche le conseguenze delle azioni che verranno messe in atto.

197 (E dove trova la forza per riuscire a prendere le decisioni corrette? Un dirigente dove riesce a trarre ispirazione?) Beh diciamo così, si cerca in parte di fare rete con i colleghi per capire se a loro in qualche modo sia successo un caso simile, di solito tra qualche dirigente insomma ci si sente anche spesso per questioni di questo tipo

238 (...) Ma io vedo che l'unica risorsa possono essere i colleghi. Che possono capire.

1147 *l'autoreferenzialità deve essere combattuta secondo me in tutti i modi; la rete, il sostegno, la solidarietà vera... Sì, sì ma proprio lo scambiarsi anche la buona pratica che tu hai sperimentato che non deve rimanere un tuo segreto, anche perché non ti serve no, ma deve essere anzi data agli altri proprio come formazione perché è la cosa che ha funzionato in quel determinato momento.*

233 *Guarda.... Persone esterne alla scuola tutto sommato, persone che hanno maturato, io per fortuna ho amici e amiche che hanno maturato esperienze e percorsi anche personali nel sociale e quindi, con cui mi sono confrontata, no? E la cosa che...eh...perché la decisione non è cosa da poco.*

257 *Perché il giurista ti dà il suo punto di vista che è solo giuridico, l'amministrazione tende a darti risposte che tutelano l'amministrazione, eh...la psicologa, noi abbiamo lo sportello di ascolto ad esempio, è fin troppo, come dirti, vede, tende a proteggere un singolo, fa più fatica a vedere il contesto, il contesto tutti gli altri quindi ...l'assistente sociale uguale, cioè lei mi ha detto "li deve tenere a scuola". Cosa fanno questi?*

239 *L'ufficio scolastico regionale, anche lì è questione di di sensibilità individuale, però alla fine ti dà sempre risposte che sono di tutela dell'amministrazione*

953 *Però applico la sanzione più severa la sanzione meno severa? Per prendere una decisione di questo tipo devo avere tanti elementi di giudizio e spesso e volentieri mancano.*

955 *E bisogna avere, bisogna avere, secondo me, la pazienza di raccogliere tutti gli elementi, la pazienza di aspettare, di valutare gli elementi che si possiedono, di valutare se c'è la possibilità di procedere con quel con quegli elementi o se c'è la possibilità di averne altri e poi fare sintesi.*

Questa sezione si conclude con una narrazione che evidenzia la drammaticità della mancanza di elementi ovvero una situazione estrema nella quale per poter risolvere una grave problematica si giunge deliberatamente davanti ad un giudice per apprendere nell'ambito di una sede di giudizio quale sia effettivamente la soluzione migliore.

202 *E comunque al di là dei corsi di formazione che tendenzialmente si qualificano sulla norma, sulla nuova norma che entra in vigore, alla fine spesso nelle istituzioni scolastiche ci si trova a che fare con tutta una serie di casi e casistiche talmente al limite tra quello che è il regime pubblicistico e quello che è privatistico, con tutta una commistione di competenze anche dal punto di vista dei tribunali che molti di questi casi vengono risolti in fase di contenzioso in qualche modo, finisce davanti al giudice e il giudice dà quella che è l'indicazione della norma, l'interpretazione della norma per lo meno a livello locale, mettiamola così, perché sì a seconda del tribunale però alla fin fine almeno ogni tanto dico "beh, andiamo in tribunale*

su sta cosa che almeno da quel punto in poi sapremo come fare” anche con rischio di perdere perché nelle zone d’ombra in qualche modo...È quello fa la differenza.

4.5 Suggerimenti migliorativi

Dare la voce ai pratici ha permesso anche di ottenere dei suggerimenti atti a migliorare le condizioni di lavoro del dirigente e, di conseguenza, le condizioni di vita nella scuola. I suggerimenti che sono stati offerti dai dirigenti intervistati sono volti a ricondurre il quadro problematico evidenziato precedentemente in una cornice atta a prevenire conflitti di ordine morale.

Il cerchio così si chiude con delle proposte operative che potrebbero essere prese in considerazione per far sì che la scuola possa continuare a svolgere felicemente il suo ruolo formativo in questi tempi di mutamento.

4.5.1 Cura della relazionalità

L'analisi del valore formativo a cui si rivolgono le azioni della comunità educante all'interno delle istituzioni scolastiche ha evidenziato come la peculiarità sia l'accento posto sulla relazionalità: la scuola non è un'agenzia formativa gestita da un manager in termini di efficacia ed efficienza, ma è un organismo vivo che necessita di cura. Colui che è chiamato ad offrire il suo servizio in termini di cura è proprio il dirigente scolastico, il *care giver* della scuola.

42 Il fulcro è proprio la relazionalità, è proprio sentirsi parte, essere delle persone felici, essere delle persone che proprio vogliono stare bene perché ci sono tutte le condizioni ed è tecnologia allo stato puro; secondo me la modernità è questa, è l'innovazione della scuola, tecnologia perché io comprendo che la relazione umana va oltre qualsiasi cosa, allora rendo veloce con la tecnologia tutti quegli aspetti che mi servono, una circolare la metto in rete, le procedure di cui parlavo prima, snellisco tutta questa parte, e non serve stare a ripetere sempre le stesse procedure, ho un certo scopo, mando in automatico alcuni elementi e quella è tecnologia, è importantissimo e determinante, e tutto il resto, vivo nel creare un ambiente di potenza e di energia: questo Io credo che si potrebbe fare!

475 E' fondamentale la capacità di relazionarsi in modo autentico con l'utenza e per fare questo dobbiamo abbandonare la dimensione del funzionario per una dimensione di soggetto capace di coinvolgere la mission della erogazione pubblico servizio.

1134 Quindi dobbiamo guardare la persona, l'essere umano, dobbiamo stare con loro perché non hanno più... hanno un sistema di vita che anche se stanno insieme rischiano di messaggiarsi con whatsapp e quindi con loro bisogna stare appunto. Io sono felice quando riesco a fare questo perché allora mi sento ancora utile, quando faccio un progetto, anche se porto alla mia scuola centomila euro sono contenta indubbiamente perché sono nuove attrezzature, però io non sento di aver fatto qualcosa per loro, è il resto che conta.

1210 Per esempio, che... un aspetto che adesso sto facendo che penso sia da presidiare è quello del sistema di... delle relazioni che è quello di non lasciare i conflitti latenti...Portarli a galla o per lo meno nel momento in cui arrivano fermarsi a starci lì.

4.5.2 Formazione

Le problematiche di tipo formativo che sono emerse, identificate nella mancanza di competenze relazionali, pedagogiche, di *life skills*, riguardano tutti i protagonisti che agiscono sulla scuola: dirigenti scolastici, la cui formazione è lacunosa sotto questi aspetti, una parte dei docenti, che necessitano di un recupero di competenze educative, e personale amministrativo, tecnico e ausiliario che deve sentirsi responsabilmente parte del progetto educativo di istituto. In maniera diffusa i dirigenti hanno espresso, o anche solo lasciato intendere tra le righe, che sarebbe necessaria, in quanto altamente utile, una formazione che permetta l'acquisizione di competenze relazionali e riflessive che siano consapevoli ed atte ad affrontare le situazioni problematiche in modo ponderato.

La necessità di programmi di preparazione dei dirigenti scolastici e anche una formazione in itinere di sviluppo professionale continuo che permetta ai dirigenti di impegnarsi in una discussione sulle questioni etiche è molto diffusa nella letteratura (Murphy, 1992; Beck and Murphy, 1994; Grace, 1995; Shapiro and Stepkovich, 2003; Starratt, 2004; Strike, 2005; Cranston et al. 2006).

1146 Sì, si sicuramente... Una formazione, dobbiamo superarlo questo gap, che sia concreta, deve essere calata nella situazione cioè bisogna, non basta la formazione contenutistica quella te la dà il tuo percorso di studi, ci vogliono oggi veramente competenze di altra natura, quella di lavorare in gruppo secondo me è fondamentale; il confronto l'adulto non è abituato... (Sia per docenti che per dirigenti?) Sì sì...

1197 Quindi secondo me, noi come sistema scolastico italiano siamo sempre stati deboli rispetto ad una formazione in servizio costante, soprattutto in un'epoca come questa dove soprattutto ci sono dei mutamenti di anno in anno, sociali, economici, politici, così radicali così difficili da comprendere che senza lo spazio di riflessione dedicato -che possiamo chiamare formazione- si traducono in una perdita di efficienza;

37 Altro elemento, ritengo una formazione dei dirigenti che punti non tanto appunto sugli adempimenti -privacy e sicurezza e via discorrendo- quanto sulla tua formazione come persona, sulla comunicazione, la relazione, come riuscire a gestire le persone, come puoi creare comunità. Comunità è facile scriverlo difficilissimo è realizzarlo, quindi della formazione come esperienza di vita credo sarebbero di grande supporto. Sperimenta sulla pelle altrui quello di essere un leader che deve condividere una serie di percorsi di cui non ha avuto proprio alba, non ha mai avuto percezione né della profondità, perché una parola detta in un certo contesto da dirigente ha una eco, una certa parola detta in un altro contesto anche solo con un altro tono ha una eco diversa

89 Certamente uno dei problemi nella selezione del dirigente è la possibilità di valutare la sua attitudine a coordinare dei gruppi di lavoro, delle comunità di lavoro, ad organizzare, a motivare una comunità di lavoro, come la scuola in sostanza. Ed è un aspetto importantissimo nel senso che le procedure, le normative si possono chiaramente imparare sia da un libro che dall'esperienza, ma questo approccio, questa capacità di relazionarsi, di motivare, evidentemente, richiedono un altro tipo di apprendimento, un altro tipo di formazione, e in parte anche sono caratteristiche innate, personali;

642 Ritengo la formazione in itinere fondamentale ... Per me è stato illuminante il ritorno alla didattica, per esempio la formazione che ho deciso autonomamente di fare sulla didattica per competenze; è stata un'occasione per motivare e rimotivare me stesso intanto, per riscoprire, per riscoprire le conoscenze didattiche su cui mi sono formato negli anni '70 e '80 e per motivare gli insegnanti. Mai dimenticare l'aspetto didattico, mai, mai, mai. Chi non capisce questo, non capisce niente. Purtroppo, l'amministrazione ritiene che siano più importanti i corsi di formazione su aspetti tecnici, disciplinari, amministrativi, tutto sbagliato, tutto da rifare, queste sono piccole cose.

647 e che non sia invece riconosciuto, accettato da tutti che l'insegnamento deve essere gioia, empatia, motivazione, voglia di imparare, formazione, valutazione proattiva e formativa e non solo valutazione sommativa è avvilente, è avvilente e a lungo termine, a lungo termine sarà devastante, sarà devastante!

4.5.3 Creazione comunità educante

La scuola può compiere il suo ruolo educativo in maniera compiuta ed efficace solo se tutte le componenti agiscono sinergicamente e responsabilmente, ognuna per la sua parte di competenza nella realizzazione del progetto educativo. Gli sforzi del dirigente devono essere volti a creare la comunità educante, cioè a creare la leadership distribuita (Spillane, 2006).

40 Esatto, esatto... ed è la stessa cosa il personale ata, a livello di personale ata, è un ruolo molto importante perché partecipa al progetto educativo. Il contratto parla di comunità educante, ma abbiamo personale ata che fa tanta fatica a riconoscere tutto questo; è molto più facile trincerarsi dietro a "questo non posso farlo, questo non è mio compito, questa non è mia responsabilità e via". Io credo che se le varie sedi, se le varie componenti avessero, sentissero la loro parte di responsabilità e sentissero veramente che fare o non fare qualcosa fa la differenza, fa esattamente la differenza, se tu personale ata il banco lo lasci sporco, o comunque non ti occupi anche tu o non accogli anche con un sorriso, anche tu hai messo un tassello o non hai messo il tassello in quel percorso.

469 Tanto fra l'altro è un replicare quei modelli di scuola che hanno subito quando loro erano a scuola, siamo consapevoli che gli insegnanti in servizio sono per lo più anziani, per ora abbiamo una media tra le più elevate al mondo, all'aumentare dell'età diminuisce la disponibilità a mettersi in discussione. Questo è un altro problema quindi ci dovrebbe essere da una parte una elevazione qualitativa della formazione disponibile, una ...dall'altra parte dei dirigenti che siano in grado di fare comunità, che siano in grado per esempio di sostenere il valore dell'assenza di giudizio sulla persona nei confronti degli studenti e tra colleghi. A quel punto chiunque sarebbe in grado di manifestarsi anche nelle sue fragilità, nelle sue debolezze, nei suoi limiti sapendo che otterrà comunque elementi per migliorare il suo essere docente.

1213 (Mi stai dicendo è solo la riflessione che ci dice quanto tempo dedicare alle questioni?)

Sì, però può essere fatta solo negli spazi di riflessione con sé e su sé sono quelli che aiutano a chiedersi se sei anche soddisfatto rispetto ciò che stai facendo... a chiedersi veramente l'appartenenza, però solo è solo lo scambio con qualcun altro quello che ti permette di avere lo specchio, di avere qualcuno che ti dice no a me piacerebbe avere delle persone che mi dicono "no secondo me è questo non funziona così" perché è quello che ti permette di dire, non dico che si aprono le finestre a me piace aprire altre finestre perché so che io ho uno sguardo. Sì, sì! Però è bello, è bellissimo!

La creazione di comunità può allargarsi anche all'insieme dei dirigenti scolastici che possano condividere il senso del proprio operato, confortarsi ed aiutarsi

reciprocamente nella quotidianità e poi diffondere nei propri ambienti scolastici delle visioni di senso condiviso.

35 Faccio un esempio in ordine: parlavo di solitudine del dirigente scolastico, per me si dovrebbe partire proprio da qui. Per non sentirsi soli, credo sarebbe molto importante creare un gruppo di dirigenti che condividano una idea di scuola, che condividono il senso della scuola nel 2020 che condividano il perché ai ragazzi deve essere proposto un determinato percorso in alternativa ad altri, tutto quello che riguarda la sfera pedagogica e didattica... (Per condividere il senso del proprio operato?). Sì, per dividerne il senso, il senso del proprio operato. Se noi riuscissimo a costituire una comunità di dirigenti che condividono questo, secondo me ci sarebbe già un grande aiuto perché davanti a questa difficoltà di affrontare la quotidianità ti sentiresti come dirigente supportato da una comunità, rinfancato. Questo adesso succede, io personalmente lo sperimento con una piccolissima cerchia, quello che trovo però è che avviene solo forse in alcuni momenti, perché sono oberata dal lavoro, e quindi questo che sarebbe vitale per poter andare avanti, in realtà mi trovo a farlo al telefono, in una mail, con un messaggio e via di questo tipo; quindi prima cosa ritengo una comunità di dirigenti che condividano.

4.5.4 Istituzione *middle management*

Al fine di liberare il dirigente da compiti amministrativi e burocratici che rubano molto tempo prezioso alla cura delle relazioni, da tempo si discute in merito all'istituzione delle figure intermedie di sistema, il cosiddetto *middle management* già sperimentato in altre realtà scolastiche estere. Suddividere i compiti con assunzioni di responsabilità potrebbe essere estremamente utile a far sì che la leadership educativa del dirigente scolastico possa rifiorire.

38 L'altro elemento, secondo me molto forte, forte come proposta, è creare davvero questo middle management reale, reale in questo momento. La normativa non gioca a nostro favore da questo punto di vista... Nella mia idea diventerebbero delle persone con delle responsabilità proprie e quindi con una figura che in questo momento non esiste, proprio che fa da collegamento, dà senso all'operato. Non lo so, una figura che si occupi del Ptof nella sua totalità progettuale, proprio di sistema nelle relazioni con i Comuni, nelle relazioni con gli esterni, tutta quella parte gestita da una persona che si affianca ad un'altra figura che si occupa delle relazioni con i genitori per esempio, l'altro frangente veramente molto delicato, una figura che si occupa della parte più amministrativa, una figura che si occupa ad esempio di inclusione, tutta la zona BES e compagnia, che quotidianamente o con un sorta di programma ben definito si incontra e ne condivide il percorso, in qualche modo la responsabilità. Cioè ogni persona ha una sua figura, un suo ruolo ben definito. In questo momento, in realtà le funzioni strumentali, penso le figure di staff, non hanno un loro profilo e anzi molte volte si trovano a dover fare

i conti con un collegio dei docenti, con altri docenti che dicono “allora tu vuoi dire, vuoi fare quello che dice il preside” diventa a volte anche un conflitto. Io credo che invece portare a livello normativo una figura con delle responsabilità ben definite con un ruolo, un profilo giuridico e tutto quello che ne consegue riuscirebbe a costituire alcuni elementi forti che garantirebbero per la comunità scolastica secondo me un iter progettuale molto importante.

59 Secondo me una soluzione potrebbe arrivare da una ripartizione, da una suddivisione più equa del carico del lavoro dei dirigenti. Cioè per esempio la creazione del middle management secondo me, cioè il fatto di poter contare su un gruppo di docenti che sopportano il dirigente dal punto di vista dell'organizzazione didattica di tutte queste cose qui, libererebbe il dirigente da, da, da tutti questi impegni, o da buona parte di questi impegni, e avremmo il modo e il tempo di occuparci

96 Io credo che sempre ci sia spazio per dei miglioramenti, non facile in questo caso. Uno delle, delle cose su cui si potrebbe lavorare è proprio il discorso del middle management; sia nel senso che appunto il dirigente potrebbe essere sgravato da certi compiti, maggiormente da certi compiti, e dedicarsi a quello che è proprio il core della sua attività, sia nel senso che potrebbe usare questa struttura intermedia per motivare le persone, i docenti che lavorano quindi diffondere la leadership educativa.

1228 Allora io penso, a parte che se ne parla da tantissimo e non si capisce come mai ancora nulla si sia concretizzato, io penso che siano necessarie perché appunto il ruolo del dirigente è cambiato tantissimo negli ultimi anni, prima le scuole erano molto più piccole, quando ero docente mi ricordo ero all'interno di un circolo didattico dove c'era solo un plesso di scuola primaria e due sedi piccole di scuola dell'infanzia. E' chiaro che una scuola così può essere diretta tranquillamente da un dirigente che ha tutto il tempo appunto di entrare nelle classi, di parlare con i genitori, di ricevere tutti i docenti, di conoscere addirittura anche se soprattutto le situazioni individuali tipo gli alunni... perché prima le scuole erano molto più piccole.

1230 Invece l'idea del middle management può aiutare tantissimo perché intanto dà una possibilità di crescere agli stessi docenti che all'interno della scuola ne hanno poche in realtà e poi supportare il dirigente.

710 Assolutamente favorevole! Dacché questa ipotesi è stata messa sul tavolo credo che, non capisco perché obiettivamente non si strutturi in maniera definita dal punto di vista dei ruoli, delle funzioni e delle retribuzioni, dei compensi a queste figure senza le quali la scuola non va avanti, semplicemente.

1139 Che cos'è? Ci sono i collaboratori del dirigente, benissimo, però non basta chi ti sostituisce, serve anche una serie di figure che hanno quella competenza specifica ed è giusto ehmm... che sia riconosciuta fuori da quello che è il loro lavoro di docente. (Una figura di sistema intermedia ...) Esatto, sì, il middle management è fondamentale.

Molto emblematico l'estratto che fluisce con veemenza e che specifica che le nuove forze in aiuto del dirigente non debbano rivolgere i loro sforzi solo ad aspetti gestionali, ma possano presidiare alcuni aspetti educativi facendo giungere la leadership educativa diffusa in modo capillare in tutti i gangli del sistema scolastico (Sergiovanni, 2000a, 2000b).

528 Il terzo elemento è che posso essere anche d'accordo teoricamente sullo sviluppo delle strutture di governo intermedio del sistema no, quello che viene chiamato middle management, però il middle management attenzione eh, sta diventando un middle management di tipo amministrativo non di tipo didattico, per cui noi fra virgolette vendiamo il prodotto che è l'apprendimento degli studenti e poi presidiamo un altro prodotto che la struttura amministrativa, nel senso che tra virgolette vicepresidi, i collaboratori o referenti vengono messi a presidiare i meccanismi amministrativi mentre invece i meccanismi didattici sono lasciati a gruppi spontanei; come ad esempio è diventato un gruppo totalmente spontaneo senza alcun controllo del sistema di programmazione della scuola primaria; cioè la programmazione della scuola primaria che era la cabina di regia del controllo della modularità quando è nata ormai trent'anni fa, quarant'anni fa, la modularità dove la controllo? La controllo con la programmazione settimanale punto, adesso questa programmazione settimanale ha un controllo del tutto autoreferenziale dove ognuno fa quello che vuole là dentro, dove nessuno controlla niente, il presidio didattico è lasciato ad un soggetto che non viene neppure monitorato. Mentre invece noi dirigenti vogliamo il middle management ma per farci aiutare con la segreteria; quindi non voglio più coordinatori didattici, più coordinamento curricolare, diciamo presidio del curricolo d'istituto, presidio della valutazione, figure di sistema che guardano come si valutano gli studenti, no, voglio avere un middle management per fare carte, perché la segreteria non ce la fa più, quindi ti faccio fare carte, quindi evidentemente lì si sta andando da un'altra direzione, cioè vendo apprendimento degli studenti presidio l'amministrazione. Allora lì io ho dei dubbi molto seri su come sta andando avanti, non interrogo il sistema perché mi limito a dare informazioni al sistema, non verifico come avviene il processo perché tanto verifico gli esiti, voglio avere un supporto middle, intermedio però poi lo sposto tutto sull'amministrazione, e allora evidentemente bisognerebbe ricambiare ...dico fai il focus e dimmi che cosa c'è che non funziona, spiegami per quale motivo c'è uno sviluppo del digitale, un potenziamento curricolare eccetera però lì non mi interroghi, terzo perché non vuoi un middle management per la parte didattica, cioè perché non vuoi avere un vice preside che presidia, che presidia alle difficoltà degli studenti nella scuola media? Perché mi chiedi il vice preside per organizzare le gite, giochi studenteschi, le supplenze... (...aspetto amministrativo logistico e non sostanziale pedagogico...) ...logistico esatto e non mi dai il vice preside per dirmi perché non impari un tubo? Perché c'è la metà degli studenti delle medie che è sotto il livello di sussistenza e poi quando va nelle superiori... (Che poi questo è proprio costruire comunità?) Sì... infatti e allora io ti dico che per me lì, non vedo... io vedo delle ottime pratiche fatte sempre ad un certo livello, molto... piuttosto sterili perché, come ti dico, se tu mi dai il vice preside io lo metto a presidiare il...supplenze, libri di testo, gite, ritardi degli studenti, l'uso dei cellulari ma non ho mai avuto, non ho mai un vice preside per l'Italiano e la Matematica per cercare di capire perché fra la primaria e la secondaria di primo grado c'è un buco, mentre un vice preside a colmare il buco, nessuno lo mette perché evidentemente lì la comunità educante dovrebbe fare da sola, però se vai a

domandare la comunità educante come fa da sola ti guarda “come ho sempre fatto”, ho capito nini però come ho sempre fatto mi sta producendo questi esili qua questo eh, d'accordo?

4.5.5 Modifica procedura concorsuale

Molte narrazioni hanno espresso delle proposte innovative rispetto alla modalità concorsuale che potrebbe essere modificata in senso migliorativo al fine di permettere ai futuri dirigenti di conoscere già la complessità delle mansioni che vengono loro richieste, e quindi permettere loro di compiere una scelta consapevole. Per fare ciò viene proposto un periodo obbligatorio di collaborazione con il dirigente, un affiancamento durante il primo periodo di dirigenza, una specie di tirocinio. La stessa modalità di reclutamento potrebbe avvenire in modo che la scelta del dirigente venga effettuata direttamente dai propri pari, come avviene in ambito accademico, con ciò a valorizzare la dimensione partecipativa della comunità educante a vivere la scuola come un sistema ridotto della società che elegge i suoi rappresentanti. Viene altresì sottolineata la necessità di valutare in sede concorsuale le *life skills* relazionali che sono state precedentemente ritenute fondamentali. Anche il ritorno al ruolo di appartenenza dopo una prima esperienza dirigenziale viene vista positivamente, così come il controllo sull'operato del dirigente.

88 È difficile trovare anche delle modalità di selezione. Credo che uno degli sforzi che bisognerebbe fare è quello di mmmm... identificare, trovare dei sistemi per poter valutare almeno in parte anche quest'aspetto che diventa determinante in certe occasioni, direi nelle occasioni più dedicate. Ecco

94 Chiaramente è delicato nel senso che all'interno di un ambiente di lavoro ci possono essere delle invidie o delle piccole miserie umane, ma siccome si parla di valutazione con un grosso numero di persone per un certo numero di anni, tre, quattro, quello che si decide, credo che anche questi piccoli aspetti, che potrebbero essere fuorvianti, veramente verrebbero riassorbiti. A questo punto ci sarebbe perlomeno una scrematura dei casi più eclatanti di persone magari anche molto valide per altri versi ma non hanno questa caratteristica umana che è fondamentale, fondamentale per dirigere in modo corretto la scuola no... Poi non vogliamo manager, ma vogliamo sì manager, ma anche tanto altro tanto più insomma... la scuola non è un'azienda. Questa potrebbe essere un'idea... chiaramente si tratterebbe di sperimentare in modo anche

euristico anche tarando, provando diverse tarature di queste soglie. L'unica possibilità è sentire le persone con cui ha lavorato, con cui ha lavorato... se tu non hai ottenuto dei consensi in tal senso nei tre anni precedenti non puoi accedere almeno a quella procedura concorsuale.

95 (E aver fatto un periodo di co-dirigenza?) Questa è la seconda possibilità diciamo... si potrebbe pensare durante la procedura concorsuale ehm... ad un inserimento, in qualche inserimento in qualche ufficio legato comunque al ministero della pubblica istruzione, potrebbe essere un ufficio scolastico regionale piuttosto che provinciale, con funzioni organizzative e dirigenziali per un paio di mesi, o lavorando su un progetto specifico o semplicemente svolgendo le funzioni tipiche di quell'ufficio per vedere come questa persona sa organizzare, sa motivare, sa coordinare il gruppo di lavoro a cui...

E' un tirocinio, uno stage certamente; e lì questo potrebbe dare un peso anche come il fatto di avere un periodo obbligatorio di vicepresidenza, questo sarebbe molto utile per la valutazione del candidato ma potrebbe anche costituire un problema per il dirigente perché si troverebbe a valutare, costretto anche a prendersi magari una diciamo, una figura che magari non è nella sua ottica. Sì, perché l'idea è di valutare queste capacità al di fuori di quel momento specifico, possibilmente al di fuori di quello che è un ambiente specifico per dare un minimo di oggettività poi alla valutazione no, altrimenti poi la valutazione corre il rischio di essere... quindi non in situazione ma nella globalità della persona.

472 Quindi i 24 crediti formativi sono strategici, ma devono essere estesi ai dirigenti scolastici che di loro hanno certamente preparato il loro concorso, almeno gli ultimi, su materie diciamo non lontane da quelle di natura pedagogica, psicologica eccetera, ma che evidentemente lo hanno fatto per ragioni concorsuali, diverso è studiare una materia per farne motivo di vita e di qualità della propria scuola. (Quindi questa modifica della procedura concorsuale, questa integrazione da lei è vista positivamente?) Molto positivamente! E' indispensabile e gli strumenti per, come dire, modificare la prassi valutativa che è centrale in tutto, come dire, in tutta la vicenda dell'apprendimento è quella da una parte di formare anche obbligatoriamente i docenti in servizio alle medesime materie e dall'altra parte di avviare il dirigente scolastico a una gestione di consapevolezza pedagogica e psicologica la sua comunità di insegnamento e, fra l'altro, deve poter imporre l'assenza di giudizio. Cioè, questa vicenda della valutazione, dell'estensione della stessa come strumento di contenimento degli studenti anche come valutazione, deve veramente finire perché uno dei motivi principali che allontanano gli studenti dal piacere di apprendere che dovrebbe essere la prima di cosa.

476 Una delle possibilità è quella di andare a individuare il modo nuovo di essere dirigente scolastico, che non deve essere un corpo estraneo della comunità educante, in particolare dei docenti che sono i soggetti sui quali principalmente pesa la realizzazione della comunità educante, ma di uno di loro che gli altri sostengono nell'indirizzo di questa comunità. Per fare questo deve esserci una individuazione non procedurale, non concorsuale, deve esserci il mantenimento del ruolo e deve esserci un docente che raccoglie l'adesione dei colleghi che lo reputano all'altezza di meglio rappresentarli in questo difficile percorso, che proprio a seguito di una sana e corretta competizione elettorale ha un mandato a realizzare cosa? Un'identità della scuola, una relazione col territorio e di questo collegio; egli deve sapere che lo fa soprattutto in termini di volontariato perché i vantaggi che ne trarrà saranno limitati nel tempo e di natura temporaneamente economica, nel senso che poi, prima

o dopo, sarà evidente che tornerà a fare il suo lavoro, quello che sa fare meglio. Il modello di riferimento all'autonomia degli atenei c'è: un componente del collegio docenti di cui l'ateneo fa proposta, ha una visione della sua università, del suo territorio e raccoglie intorno a questo progetto, che ha un inizio e una fine, dei contenuti, la divisione dei collegi che, nel momento in cui aderiscono, lo votano e lo sostengono nel percorso. Lui sa che tornerà a fare il suo lavoro.

990 Io penso che questo, voglio dire intervenire su questo significherebbe investire sia dal punto di vista come dire concorsuale, quando si seleziona il personale,

1038 Da questo punto di vista è, dovrebbe esserci un percorso di selezione in ingresso per i docenti

1039 in primis dove la persona che ha vinto il concorso viene messo in situazione un anno intero a fianco di qualcuno esperto,

1111 Sarebbe utile anche per un futuro dirigente aver fatto il collaboratore, se hai quella prospettiva in fin dei conti dici "lì in quella circostanza io come avrei fatto io?" Non è detto che tu avresti fatto come il dirigente, però ti rendi conto che per questo c'è quest'altra possibilità e alla fine è arrivato pure lì perché aveva fatto questo percorso qua e quindi un certo "pensarci su" insomma.

1132 Andrebbe modificata la modalità di reclutamento ma anche il controllo sui dirigenti perché appunto capisco il rischio di passare a dirigente che utilizza questo potere come, come dire arma personale, questo sicuramente non va bene, mi rendo conto che è un rischio ed è un problema, però così è anche un problema...

1042 E il dirigente, il dirigente quando entra dovrebbe essere re-istituito... la vicepresidenza. La vicepresidenza e il preside incaricato anche per offrire la possibilità di tornare indietro se uno non ce la fa (...) Dici speriamo vada meglio... col prossimo anno non puoi più rinunciare al tuo ruolo di appartenenza precedente non può più essere restituito.

4.5.6 Implementazione risorse di sistema

Alcuni dirigenti invocano un aumento delle risorse in termini sia economici che professionali. Il *middle management* dovrebbe essere valorizzato e retribuito adeguatamente; le reti di scuole potrebbero essere modificate in reti di scopo e le risorse dovrebbero essere più focalizzate.

100 E quindi avere a disposizione anche delle risorse ulteriori... Sia economiche e magari anche di un altro tipo ecco; il discorso del media management è una risorsa, è uno strumento, chiaramente nel momento in cui non c'è tutta una parte alla base degli insegnanti e dall'altro la figura del dirigente, ma ci sono anche delle figure intermedie queste, questa diversa organizzazione meno appiattita, motiva e certe figure dovrebbero anche essere riconosciuto in termini economici.

153 E allora ti portano, se ti dessero delle risorse in maniera intelligente e ti dessero alle reti di scuole e le reti di scuole appunto facessero delle reti di scopo per acquistare in economia dei servizi che servono a tutti, mettiamo...

157 E poi più risorse sensate. Si focalizzate, focalizzate e che non, cioè non... ehhh assegnate magari anche per una maggiore trasparenza a reti di scuole che possono appunto conglobare servizi utili a cui fare fronte ma in questo momento non è possibile.

205 Sì, sì, sì, continua, una revisione continua di quello che producono anche da questo punto di vista. Ecco un'altra cosa rispetto al personale ata che mi viene in mente è la possibilità comunque per il dirigente, e questo bisognerebbe che fosse definito a livello delle varie piattaforme ministeriali sulle quali noi ci troviamo ad andare a caricare certi documenti, prima di tutto un collegamento fra le varie piattaforme e poi anche proprio la possibilità per le applicati di segreteria di avere riconosciuto una utenza dedicata, quindi anche una responsabilità connessa all'espletamento di alcuni compiti.

4.5.7 Aumento autonomia reale

L'istituzione dell'autonomia delle istituzioni scolastiche ha compiuto il suo primo ventennio ma rimane ancora un'autonomia meramente formale e, secondo le narrazioni dei dirigenti intervistati e secondo alcune valutazioni di sistema illustrate precedentemente, dovrebbe diventare più reale permettendo al dirigente di agire con maggiore libertà nelle varie scelte gestionali, di selezione del personale docente, dai quali dipende il raggiungimento degli esiti che lo stesso dirigente deve garantire e per i quali viene valutato.

646 Questo è incredibile, è incredibile, poi gli unici ad essere valutati sono i dirigenti scolastici che non hanno realmente potere di far funzionare come vorrebbero, potere non ce n'è, ci sono solo doveri e responsabilità. Reale potere, sì il potere di dare l'esempio persuasivo, ma se un insegnante didatticamente non è all'altezza, che poteri abbiamo? Che potere abbiamo? Mancano certi aspetti fondamentali. Il fatto allora, il fatto che non si capisca che gli intellettuali, anche parte degli

intellettuali, non capiscano la didattica per competenze, il fatto che riviste scolastiche pubblicino articoli di insegnanti che invocano il ritorno alla ...come si chiama ... palchetto sotto la cattedra, eccetera, cose da medioevo insomma.

142 Il dirigente, insomma secondo me sul dirigente si dovrebbe rischiare di più, nel senso che ci dovrebbe essere un controllo giusto, serio veramente, un controllo delle procedure, un controllo degli obiettivi, dei risultati quello che vuoi tu, però una certa libertà perché sennò non si può fare nulla.

151 Che soluzioni potrebbero esserci? Eh... Secondo me bisognerebbe dare più autonomia alle reti di scuole

I suggerimenti migliorativi terminano con un inno alla gioia che dovrebbe permeare tutta la vita scolastica:

39 Altro elemento, secondo me contraddittorio, è vero da valutare, però io voglio che nella mia scuola le persone siano felici, io voglio che nella mia scuola i docenti abbiano veramente il gusto di entrare in classe, abbiano la potenza, l'energia di far vedere a questi ragazzi quanto bello è il sapere, quanti voli puoi fare se conosci, se hai messo in atto lo spirito di iniziativa, se sei imprenditore di te stesso...

5 CONCLUSIONI

L'analisi della letteratura evidenzia che il leader etico è colui che sa condurre l'organizzazione ad elevarsi a comunità morale, nella quale ogni membro si riconosce parte di un gruppo in virtù dei valori condivisi che guidano le scelte e le azioni.

L'importanza della condivisione degli obiettivi, ovvero la missione dell'organizzazione, si basa sulla scelta dell'insieme dei valori della comunità, ovvero la visione. L'etica viene concettualizzata come l'insieme dei valori fondanti un'azione che diviene di conseguenza morale, applicata al contesto culturale.

Per compiere questo processo costitutivo, il leader etico deve caratterizzarsi come guida morale che offre la sua azione di servizio nell'esercizio della cura della comunità.

La principale evidenza emersa da questa ricerca è che il modello più significativo di leadership scolastica rispondente ai compiti preposti dell'istituzione scolastica e alle sfide poste da una società in continuo mutamento e da tempi caratterizzati da crisi è la leadership etica.

Questa modalità di conduzione dei gruppi ha un impatto significativo sui membri, quindi è in grado di cambiare e riformare direttamente le singole scuole ed indirettamente il sistema scolastico in generale. Affinché si realizzi, la leadership etica deve essere diffusa da un'origine che vede un dirigente scolastico autentico, ai membri della comunità valorizzati e responsabilizzati nei propri ruoli.

La sinergia di forze, unite dagli stessi ideali, rappresenta la garanzia affinché il sistema raggiunga il suo scopo: la formazione dell'essere umano.

Le ricerche sottolineano come la principale occupazione del dirigente scolastico sia il processo decisionale continuo, che vede le sue deliberazioni estendersi soprattutto nella sfera della responsabilità morale; la ricerca empirica condotta conferma tale prospettiva, stringendola però tra le maglie di un sistema fortemente burocratico che non permette al dirigente di configurarsi nella sua azione di guida educativa con forti

basi pedagogiche, sia per mancanza di formazione specifica, per altro non richiesta dai prerequisiti di accesso al ruolo, sia per le richieste assorbenti in termini gestionali. In ambito formativo le conseguenze delle scelte politiche scolastiche inerenti le competenze della figura dirigenziale hanno delle ricadute importanti sul futuro degli studenti, quindi queste devono essere individuate e poste in essere con estrema attenzione e considerazione.

Per raggiungere il bene, il processo decisionale non può essere affidato esclusivamente a sensibilità individuale e formazione pedagogica, qualora presenti, ma deve essere supportato da una formazione etica solida. Tale formazione viene perseguita in molti sistemi scolastici esteri, dopo la presa di coscienza della necessità di un cambio di rotta in merito alla gestione di comunità scolastiche, e si sta diffondendo sempre più la consapevolezza della necessità di possedere robuste basi teoriche per supportare le concrete azioni pratiche, obiettivi perseguiti principalmente dal movimento internazionale *New Deel*.

Molte ricerche sono state condotte in ambito internazionale in merito ai dilemmi morali che occupano e preoccupano il dirigente scolastico, il quale può disporre di varie modalità codificate e comprovate strategie utili alla risoluzione dei conflitti.

La ricerca empirica qui presentata vuole dar voce all'esperienza dei dirigenti italiani per poter comprendere quali siano i dilemmi che interessano la professione. In realtà le risultanze della ricerca disattendono il focus della domanda di ricerca in quanto si evidenziano solo in alcune unità di testo dei contenuti dilemmatici. L'esito delle narrazioni compone un quadro molto sfaccettato delle condizioni in cui opera attualmente il dirigente scolastico italiano che ne definiscono l'identità. La realtà si rivela caratterizzata da contraddizioni ed evidenze incontrovertibili, ma anche da isolate seppur reali consapevolezze che si possano individuare delle soluzioni per permettere alla scuola di continuare a raggiungere i suoi scopi.

I dirigenti collocano la loro azione tratteggiando un profilo dell'attuale scuola italiana che vede nello scopo istituzionale della formazione dei cittadini il suo nobile

fine; il valore formativo che viene perseguito è colto nella cura per lo sviluppo dell'interezza dell'essere umano.

La scuola non agisce da sola, ma viene ritenuto indispensabile che la comunità educante coinvolta in tutti i suoi membri agisca condividendo dei valori di fondo espressi nelle varie mansioni proprie di ciascuno. La comunità educante viene allargata inevitabilmente anche alle famiglie con le quali il patto di corresponsabilità educativa deve essere vissuto in maniera profonda e sinergica.

Il ruolo dell'attuale dirigente scolastico presenta delle caratteristiche di peculiarità che vedono la sua azione esplicarsi in molti ambiti: amministrativo, giuridico, economico, contrattuale ed educativo. La realizzazione di quest'ultimo compito viene ostacolato dalla complessità delle occupazioni, in quanto il tempo che residua dall'attività gestionale è inadeguato a far fronte a quella che viene individuata come la prima richiesta a cui dar seguito: la cura della comunità.

I dirigenti si sentono soli nello svolgimento delle proprie mansioni, la cui complessità era del tutto inimmaginabile prima dell'assunzione di ruolo, e dotati di esigui mezzi a disposizione per rispondere alle esigenze della comunità scolastica. Per risolvere le problematiche più delicate che si presentano alla loro attenzione, essi possono ricorrere solo alla propria moralità e sensibilità e ritengono che la riflessione personale sia importante, soprattutto in mancanza di altre fonti di supporto.

Le difficoltà che essi rivelano di affrontare frequentemente non sono solo composte da dilemmi chiari e distinti la cui soluzione può essere rintracciata in posizioni duali, bensì sono caratterizzate da complessità tali da rendere difficilmente rintracciabile una risoluzione soddisfacente.

I dilemmi sono relativi soprattutto agli studenti: le decisioni inerenti il loro futuro, sia in termini valutativi che disciplinari, costituiscono un banco di prova per il dirigente che dovrebbe guidare in modo illuminato la scelta dei docenti. La responsabilità professionale viene vissuta il modo molto intenso e combattuto quando il dirigente si trova a dover decidere se procedere con segnalazioni agli enti preposti in caso di ipotesi di lesioni o maltrattamento a carico degli studenti. Le preoccupazioni riguardano anche il rapporto con i genitori, con i quali risulta spesso difficile riuscire

ad avere una socializzazione tale da realizzare un vero patto di corresponsabilità educativa. Dalle narrazioni emerge anche la problematicità del rapporto con insegnanti in difficoltà che si dimostrano incapaci di attendere alle necessità educative dei propri studenti; il dirigente, che è responsabile degli esiti formativi degli studenti, non può incidere sulle capacità di insegnamento di alcuni docenti che dimostrano di avere lacune talvolta anche relative alle competenze relazionali. Già da queste espressioni si intravede come una condivisione maggiore con la comunità educante sia il terreno sul quale poter risolvere i dilemmi e le problematiche che assillano i dirigenti. Infatti, nel momento in cui il personale dimostra di possedere delle caratteristiche di affidabilità e di competenza, molte situazioni sono risolvibili facendo leva su una impostazione valoriale comune; differentemente, riuscire a scardinare delle posizioni intransigenti da parte di docenti che esercitano il loro ruolo come un potere, impedisce una riflessione comune apportatrice di atti decisionali volti al bene degli studenti. Le stesse osservazioni inerenti l'esercizio del potere vengono riferite anche a colleghi dirigenti che disconoscono il loro ruolo di servizio e si trincerano dietro l'autoritarismo. Generalmente, i dirigenti ritengono che non sia soddisfacente il ricorso all'etica della giustizia per risolvere le conflittualità, in quanto la complessità dell'essere umano richiede la considerazione della totalità degli aspetti che lo formano. Questo converge con l'esito degli studi sul Paradigma Etico Multiplo che viene usato proprio nella risoluzione dei dilemmi morali in ambito internazionale. La riflessione atta ad acquisire tutti gli elementi conoscitivi di una situazione problematica è manifestazione della necessità di chiarezza che si può individuare anche nella Teoria della Turbolenza di cui si è trattato. Il rapporto con gli enti esterni quali i centri di assistenza sociale, i tribunali dei minori o gli enti territoriali viene considerato cruciale, in quanto i problemi che si presentano a scuola riflettono molto spesso anche difficoltà di ordine familiare e sociale, a cui un'organizzazione scolastica da sola non può dare adeguata risposta. Colpisce che dalle narrazioni emerga che solamente l'esperienza possa condurre le scelte in modo corretto, in quanto la formazione iniziale ed in itinere dei dirigenti scolastici non contempla lo sviluppo di competenze di tipo relazionale o di gestione di conflitti. Viene quindi ad introdursi uno dei principali suggerimenti migliorativi offerti

dall' esperienza dei dirigenti: l'implementazione della formazione che non sia solo di natura tecnicistica, ma contempli l'aspetto relazionale di gestione dei gruppi e le competenze pedagogiche, ora disattese. Tale formazione viene ritenuta essere indispensabile non solo per coloro che si accingono a diventare dirigenti -la procedura concorsuale di accesso non prevede una formazione specifica obbligatoria, bensì solo un periodo temporale di ruolo nella docenza- e per coloro i quali sono a capo dell'organizzazione scolastica, ma anche per gli stessi docenti che affrontano direttamente con gli studenti le nuove problematiche presentate dalla società. L'obbligo dei 24 crediti formativi in Pedagogia, Antropologia e Psicologia viene accolto con favore, come un primo passo verso una riqualificazione professionale in linea coi bisogni emergenti nella comunità scolastica.

Il fulcro sul quale far convergere il miglioramento della scuola rimane la tensione verso la comunità educante, a cui il dirigente deve rivolgere le sue cure e migliori energie. Considerata la complessità degli istituti, le narrazioni, auspicando un'implementazione delle risorse di sistema ed un aumento dell'autonomia reale, suggeriscono in modo molto forte come la leadership distribuita possa essere una soluzione idonea a realizzare la condivisione valoriale e la diffusione della cultura della scuola. Ciò permetterebbe anche di liberare tempi ed energie al dirigente scolastico il quale, sgravato da qualche compito di tipo gestionale, potrebbe ritrovare parte della propria identità educativa e morale per la comunità. La cura della relazionalità viene a definirsi come elemento trasversale su cui convergono le narrazioni; molte suggeriscono che la capacità relazionale debba essere contemplata anche nella procedura concorsuale dirigenziale, che non deve limitarsi solo a saggiare le competenze di tipo tecnico e gestionale ed affidare le scuole alla casualità di poter essere dirette da un dirigente scolastico carismatico. A valorizzare la dimensione partecipativa dell'intera comunità scolastica rispetto al progetto formativo del quale il dirigente sarebbe espressione e strumento, risulta altresì auspicabile formare quei candidati selezionati dalla scuola di provenienza del futuro dirigente per comprovate competenze anche di equilibrio e relazionalità, in ragione di quanto avviene negli atenei e in altre fortunate esperienze di autonomia scolastica estera.

I concetti che sono alla base della leadership etica, quali la condivisione valoriale con la comunità educante, un leader educativo competente e adeguatamente formato a servizio della comunità a cui dedica le sue cure, una leadership distribuita e responsabilizzante, sono oggetto di riflessione nel dibattito culturale italiano che, dall'avvento dell'autonomia scolastica, non ha smesso di interrogarsi sull'antinomia management-leadership relativa alla figura dirigenziale. L'interconnessione fra queste riflessioni e i principi della leadership etica inizia ad affiorare e tali argomenti vengono riconosciuti nella loro importanza non solo dai teorici ma anche dai pratici. Si sono evidenziate, infatti, la profondità degli studi in atto sulla cura, le riflessioni in merito alla leadership distribuita tramite il ricorso a figure intermedie di sistema, la creazione del concetto di comunità educante che compare anche nel testo di un recente contratto nazionale di lavoro. Da parte di alcuni pratici si è qui levato un grido di aiuto, che si accosta alle tante voci concordi che, come abbiamo visto, si sono espresse nell'ambito di indagini nazionali sulle condizioni di lavoro della categoria.

Come è stato evidenziato, all'estero la formazione etica è sempre più diffusa e affronta situazioni reali e studi di caso per creare le competenze atte a saper individuare, analizzare e risolvere una problematica di tipo morale.

Le evidenze emerse dalla presente ricerca realizzano la necessità di una formazione etica dei dirigenti scolastici *in primis* e di tutta la comunità educativa: gli studi avvalorano le pratiche, le esperienze informano le teorie, questo processo circolare di costruzione del sapere dell'educazione si può compiere in un terreno pronto ad accogliere tali necessità formative, maggiormente necessarie in periodi critici nei quali serve disporre di una chiara linea di condotta per attraversare indenni le turbolenze.

BIBLIOGRAFIA

- Ahmad I., Shafei H., Yongqiang G. (2017) *A Review of Ethical Leadership and Other Ethics-Related Leadership Theories*. European Scientific Journal 13 (29), pp. 1023
- Albarea R. (2012) *La nostalgia del futuro*. Pisa, Edizioni ETS
- Albarea R., Burelli A. (2006) *Sostenibilità in educazione*. Udine, Forum
- Antes A., Brown R., Murphy S. T., Waples E., Mumford M. D. Connelly S., Devenport L. (2007) *Personality and Ethical Decision-Making in Research: The Role of Perceptions of Self and Others*. Journal of Empirical Research on Human Research Ethics, An Independent Journal. 2 /4), p. 15-34
- Argyropoulou E. (2011) *Ethical Leadership: A Prerequisite for School Leadership Today or Just Another Leadership Construct?* Comenius Network Conference, Leon, Spain
- Aristotele (1999) *Etica Nicomachea*. Bari, Laterza.
- Armone A., Lelli L., Summa I. (2011) *La funzione educativa del dirigente scolastico tra norma ed organizzazione*. Torino. Euroedizioni
- Artini A. (2004) *I leader educativi. La dirigenza scolastica nelle scuole dell'autonomia*. Milano. Franco Angeli
- Ashforth B. (1994) *Petty Tyranny in Organizations*. Human Relations. 47, pp. 755-778
- Atkinson R. (200) *L'intervista narrativa. Raccontare la storia di sé nella ricerca formativa, organizzativa e sociale*. Milano, Raffaello Cortina
- Avolio B. J., Gardner W. L. (2005) *Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership*. The Leadership Quarterly. 16 (3), p. 315-338.
- Baldacci M. (2019) *La scuola al bivio*. Milano, Franco Angeli
- Bandura A. (1977) *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, New York. Prentice-Hall
- Bandura A. (1986) *Social Foundations of Thought and Action*. Englewood Cliffs, New York. Prentice-Hall
- Barnard C. I. (1938) *The Functions of the Executive*. Cambridge. Harvard University Press

- Barzanò G. (2008) *Leadership per l'educazione. Riflessioni e prospettive dal dibattito globale*. Roma. Armando
- Bass B. M. (1985) *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York, Free Press
- Bass B. M., Riggio R. E. (2006) *Transformational Leadership*. Psychology Press
- Bauman Z. (2001) *Voglia di comunità*. Bari, laterza
- Beck L., Murphy J. (1994) *Ethics in Educational Leadership Programs: an Expanding Role*. Thousand
- Beckner W. (2004) *Ethics for Educational Leaders*. Boston, Pearson Education
- Begley P. T. (2004) *Understanding Valuation Processes: Exploring the Linkage Between Motivation and Action*.
International Studies in Educational Administration. 32 (3), p. 4-17
- Begley P. T., Johansson O. (2003) *The Ethical Dimensions of School Leadership*. Dordrecht. Kluwer
Academic Publishers
- Bellandi G. (2006) *Il talento del leader. Crescere nella vita professionale e personale attraverso una leadership etica
e responsabile*. Milano, Franco Angeli
- Bennett N., Crawford M., Cartwright M. (2003) *Effective Educational Leadership*. London, Chapman,
Sage Publishing
- Bertagna G. (2019) *Riforme mancate e qualità pedagogica dell'insegnante superiore. Studi sulla Formazione*. 222,
pp. 15-23
- Bertolini P. (1988) *L'esistere pedagogico. Ragioni e limiti di una pedagogia come scienza fenomenologicamente
fondata*. Firenze, La Nuova Italia
- Bezzina C. (2020) *The multicultural school in Malta*. Research Intelligence. Issue 143, Summer 2020, p.
31
- Bezzina C., Bufalino G. (2014) *Dove sono finiti i leader? Alla ricerca della leadership necessaria*. Sviluppo e
Organizzazione, pp. 34-40
- Blasé, J., & Blasé, J. (2000). *Effective Instructional Leadership: Teachers' Perspective on How Principals Promote
Teaching and Learning in Schools*. Journal of Educational Administration, 38(2), pp.130-141
- Bogotch I., Shields C. M. (2014) *International Handbook of Educational Leadership and Social (In)Justice*.
New York, Springer
- Branson C. M. (2007) *Improving Leadership by Nurturing Moral Consciousness Through Structured Self-
Reflection*. Journal of educational administration 45 (4) pp. 471-495
- Branson C. M. (2010) *Ethical Decision Making is Personal Moral integrity the Missing Link?* Journal of
Authentic Leadership in Education. 1(1) pp. 1-8
- Branson C. M., Gross S. J. (2014) *Handbook of Ethical Educational Leadership*. New York, Routledge
Oaks, CA. Corwin Press

- Brown K. (2011) *Pivotal points: history, development and promise of the principalship*. In English F. W. *The Sage Handbook of educational leadership: advances in theory, research and practice*. Thousand Oaks, CA. Sage pp. 81-108
- Brown M. E. and Mitchell M. S. (2010) *Ethical and Unethical Leadership: Exploring new avenues for future research*. *Business Ethics Quarterly*. 20 (4), p. 583-616
- Brown M. E. and Treviño L. K. (2006) *Ethical leadership. A review and future directions*. *The Leadership Quarterly*, 17
- Brown M. E., Treviño L. K., Harrison D. (2005) *Ethical Leadership: a Social Learning Perspective for Construct Development and Testing*. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*. 97, p. 117-134
- Bullough R. V. (2011) *Ethical and moral matters in teaching and teacher education*. *Teaching and Teacher Education*. 27 (1), p. 21-28
- Burns J. M. (1978) *Leadership*. New York. Harper and Row Publishers
- Campbell E. (1997) *Administrators' decisions and teachers? Ethical dilemmas: Implications for moral agency*. *Leading & Managing*, 3 (4).
- Campbell E. (2003) *The Ethical Teacher*. Maidenhead, UK: Open University Press.
- Capodónico A., Mauro L. (2011) *L'Uomo (In)formato. Percorsi nella paideia ieri e oggi*. Milano, Franco Angeli
- Caronia L. (2011) *Fenomenologia dell'educazione. Intenzionalità, cultura e conoscenza in pedagogia*. Milano, Franco Angeli
- Cazzanti R. (2017) *Opendata, liberazione dei dati e partecipazione dei nativi digitali*. Padova, Libreria Universitaria
- Cerini (2012) (a cura di) *Il nuovo dirigente scolastico tra leadership e management*. Rimini, Maggioli
- Cerini (2015) (a cura di) *Dirigenti scolastici di nuova generazione*. Rimini, Maggioli
- Cerulo M. (2015) *Gli equilibristi. La vita quotidiana del dirigente scolastico: uno studio etnografico*. Fondazione Giovanni Agnelli, Rubettino ebook.
- Ceruti M. (2017) *La scuola e le sfide della complessità*. *Studi sulla Formazione*. 20, 9-20
- Chen A. S. Y., Chiang T., Farh J., Cheng B. (2014) *Affective trust in Chinese leaders: linking paternalistic leadership to employee performance*. *Journal of Management*. 40(3), pp.796-819
- Chen A. S. Y., Hou Y. H. (2016) *The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation and creativity: a moderated mediation examination*. *The Leadership Quarterly*. 27 (1), p. 1-13

- Cherkowski S., Walker K. D., Kutsyuruba B. (2015) *Principals' Moral Agency and Ethical Decision-Making: Toward a Transformational Ethics*. International Journal of Education Policy and Leadership. 10 (5), pp. 1-17
- Chikeleze M. C., W. R. Baehrend, (2017) *Ethical Leadership Style and Its Impact on Decision-Making*. Journal of Leadership Studies. 11 (2), p. 45-47
- Ciulla J. (1995) *Ethics, the Heart of Leadership*. London, Quorum Books
- Ciulla J. (2001) *Carving leaders from the warped wood of humanity*. Canadian Journal of Administrative Sciences 18 (4)
- Ciulla J. (2003) *The ethics of leadership*. Belmont, CA. Thomson Learning
- Ciulla J. (2009) *Ethics and leadership effectiveness*. Business Ethics Quarterly (13) 302-327
- Ciulla J. (2014) *Ethics, the Heart of Leadership*. Santa Barbara, CA. Praeger
- Coplan M. (2001) *The Myth of the Superprincipal*. Phi Delta Kappan, (2 (7), p. 582-583
- Craig S. B., Gustafson S. B. (1998) *Perceived Leader Integrity Scale: an Instrument for Assessing Employee Perceptions of Leader Integrity*. Leadership Quarterly 9 (2). Pp. 127-145
- Cranston N., Ehrich L., Kimber M. (2003) *The "right" decision? Towards an understanding of ethical dilemmas for school leaders*. Westminster Studies in Education. 26 (2).
- Cranston N., Ehrich L., Kimber M. (2006) *Ethical dilemmas: the "bread and the butter" of educational leaders' lives*. Journal of Educational Administrator. Vol. 44, N. 2, p.106-121
- Cranston N., Kusanovich K. (2014) *More drama in school leadership: Developing creative and ethical capacities in the next generation of school leaders*. Canadian Journal of Educational Administration and Policy. 151, p. 1-33
- Cuban L. (1992) *Managing dilemmas while building professional communities*. Educational Researcher, Vol. 21, N.1
- Day C. et al. (2000) *Leading Schools in times of Change*. Buckingham. Open University Press.
- Day C., Gu Q. (2010) *The new lives of teachers*. New York. Routledge
- De Hoogh A. H. B., Den Hartog D. N. (2008) *Ethical and despotic leadership, relationship with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: a multi-method study*. The Leadership Quarterly. 19, p. 297-311
- De Hoogh A. H. B., Den Hartog D. N. (2009) *Ethical leadership: the positive and responsible use of power, in Power and Interdependence in Organization*. Tjosvold, B. Wisse, pp. 338-354. Cambridge UK, Cambridge University Press.
- De Monticelli R. (1998) *La conoscenza personale. Introduzione alla fenomenologia*. Milano, Guerini

- Delors J. (1997) *Nell'educazione un tesoro. Rapporto Unesco della Commissione Internazionale sull'Educazione per il XXI° secolo*. Roma, Armando
- Den Hartog D. N. (2015) *Ethical leadership*. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. 2, pp. 409-434
- Dewey J. (1916) *Democracy and Education*. Trad. It. (1992) *Democrazia ed educazione. Una introduzione alla filosofia dell'educazione*. Firenze. La Nuova Italia.
- Dewey J. (1932) *Human Nature and Conduct*. New York, Random House
- Dewey J. (1934) *A Common Faith*. Trad. It. (1999) *Una fede comune*. Firenze. La Nuova Italia.
- Duignan P. (2006) *Educational leadership: Key Challenges and Ethical Tensions*. Cambridge University Press
- Duignan P. (2012) *Educational leadership: Together creating ethically inspired learning environments*. London, Cambridge
- Duignan P., Collins V. (2001) *Leadership Challenges and Ethical Dilemmas in Frontline Service Organization*. British Educational Research Association Annual Conference, Leeds.
- Dutto M. G. (2013) *Acqua alle funi*. Milano, Vita e Pensiero
- Dutto M. G. (2016) *Vela d'altura. Il dirigente scolastico e la leadership della scuola*. Napoli, Tecnodid
- Ehrich L. (2000) *Principals as morally accountable leaders*. International Journal of Education Reform. 9.
- Ehrich L., Harris J., Klenowski V., Smeed J., Spina N. (2014) *The centrality of ethical leadership*. Journal of educational administration. 53 (2), p. 197-214
- Eisenbeiss. S. A. (2012) *Re-thinking ethical leadership: An Interdisciplinary integrative approach*. The Leadership Quarterly. 23 (5), p. 791-808
- Eisenbeiss. S. A., Brodbeck F. (2014) *Ethical and Unethical Leadership: a cross-cultural and cross-sectorial analysis*.
- Foster W. (1986) *Paradigms and Promises: New Approaches to educational administration*. Amherst, New York. Prometheus Books.
- Franceschini G. (2003) *Il dilemma del dirigente scolastico: amministratore, manager o pedagogo?* Guerini e associati
- Fry L. W. (2003) *Toward a theory of Spiritual leadership*. The Leadership Quarterly. 14 (6), pp. 693-727
- Fullan M. (1997) *What's worth fighting for in the principalship?* New York. Teachers College Press.
- Fullan M. (2001) *Leading in a culture of change*. San Francisco. Jossey-Bass
- Fullan M. (2003) *The moral imperative of school leadership*. Thousand Oaks, CA. Corwin Press
- Furman G. (2004) *The Ethic of Community*. Journal of Educational Administration 42 (2) pp. 215-232
- Gadamer H. G. (1960) *Wahrheit und Methode*. Ed it. (1999) *Verità e metodo*. Milano, Bompiani

- Gadiner M. E., Tenuto P. L. (2015) *Reflections of Practicing School Principals on Ethical Leadership and Decision-Making: Confronting Social Injustice*. *The Journal of Values-Based Leadership*. 8 (2), art. 6
- Gardner H. (2014) *Cinque chiavi per il futuro*. Milano, Feltrinelli
- Gill C., Caza A. (2018) *An Investigation of authentic leadership's individual and group influences on follower responses*. *Journal of Management*. 44 (2), p. 530-554
- Grace G. (1995) *School leadership: beyond education management. An essay in policy scholarship*. Washington DS. The Farmer Press
- Greenfield D. G. (1995) *Toward a Theory of School Administration: The Centrality of Leadership*. *Educational Administration Quarterly*. 31 (1), p. 61- 85
- Greenfield D. G. (2004) *Moral leadership in schools*. *Journal of Educational Administration* 42 (2), p. 174-196
- Greenleaf R. (1977) *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York. Paulist Press
- Gross S. J. (2004) *Promises kept: Sustaining school and district leadership in a turbulent era*. Alexandria, VA. Association for Supervision and Curriculum Development
- Gross S. J. (2014) *Handbook of ethical educational leadership*. New York. Routledge
- Gross S. J., Shapiro J. P. (2004) *Moral Development of Educational Leaders: using Turbulence Theory and Multiple Ethical Paradigms in Response to Administrative Dilemmas*. *International Studies in Educational Administration*. 32 (2).
- Gross S. J., Shapiro J. P. (2013) *The new DEEL (Democratic Ethical Educational Leadership) and the Work of Reclaiming a Progressive Alternative in Educational Administration from PreK-20*. *International Journal of Progressive Education*. 9 (3), p. 49-69
- Gross S. J., Shapiro J. P. (2014) *Democratic Ethical Educational Leadership Reclaiming School Reform*. New York. Routledge
- Gruenert S., Whitaker T. (2014) *School Culture Revired How to Define, Assess and Transform It*. Alexandria, USA. ASCD
- Hard A. W., Bredeson P. V. (1996) *The Principalship: A Theory pf Professional Learning and Practice*. Boston, MA. McGraw-Hill
- Hartog D. N. D. (2015) *Ethical Leadership*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2 (19), p. 409-434
- Haynes F. (2002) *The Ethical School*. New York. Routledge

- Hodgkinson C. (1991) *Educational Leadership: The Moral Art*. New York. State University of New York Press
- Husserl E. (1913) ed it. (2002) *Idee per una fenomenologia pura e per una filosofia fenomenologica*. Torino, Einaudi
- Iori V. (1988) *Essere per l'educazione. Fondamenti per un'epistemologia pedagogica*. Firenze, La Nuova Italia
- Irby B. J., Lunenburg F. C. (2014) *Promoting Ethical Behavior for school administrators*. Journal of Ethical educational Leadership. 1 (4), p. 1-28
- Isaacson L. S. (2007) *The Principal's Purpose. A Practical Guide to Moral and Ethical School Leadership*. New York, Eye on Education
- Johnson C. R. (2018) *Meeting the Ethical Challenges of Leadership*. Thousand Oaks, SAGE
- Johnson C. R., Kruse S. D. (2009) *Decision making for educational leaders: Underexamined dimensions and issues*. New York, State University Press
- Judge T. A., Bono J. E., Ilies R., Gerhardt M. (2002) Personality and Leadership: a Qualitative and Quantitative Review. Journal of Applied Psychology. 87 (4), p. 765-780
- Judge T. A., Piccolo R. F. (2004) *Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity*. Journal of Applied Psychology. 89 (5)
- Kalshoven K., Den Hartog D. N., De Hoogh A. H. B. (2011) *Ethical Leaders Behavior and Big Five Factors of Personality*. Journal of Business Ethics. 100, p. 349-366
- Kalshoven K., Den Hartog D. N., De Hoogh A. H. B. (2011) *Ethical Leadership at Work Questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure*. The Leadership Quarterly. 22, p.51-69
- Karaköse T. (2007) High schoolteachers' perceptions regarding principals'ethical leadership in Turkey. Asia Pacific Education Review. 8 (3), p. 464-477
- Khan S. (2014) *Qualitative Research Method: Grounded Theory*. International Journal of Business and Management. 9 (11), pp. 224-233
- Kocabas I., Karaköse T. (2009) *Ethics in school administration*. African Journal Business Management. 3 (4), p. 126-130
- Kvalnes O. (2019) *Moral Reasoning at Work: Rethinking Ethics in Organizations*. Springer International Publishing Switzerland, Palgrave MacMillan
- Langlois L. (2008) *Anatomie d'un leadership éthique*. Université Laval. Québec
- Langlois L., Lapointe C. (2007) *Ethical leadership in Canadian school organizations: Tensions and Possibilities*. Educational Management & Leadership. 35 (2)

- Langlois L., Lapointe C. (2009) *Can Ethics be learned: Results from the TERA Three Year Project*. Journal of Educational Administration. 48 (2), p. 147-163
- Lašáková, A., Remišová, A., (2015) Unethical Leadership: Current Theoretical trends and conceptualization. *Procedia Economics and Finance*. 34, pp. 319-328
- Lebacqz K. (1985) *Professional Ethics: Power and Paradox*. Nashville, TN. Abingdon
- Leithwood K. (1999) *An organizational perspective on values for leaders of future schools*. In Begley (1999), *Values and Educational Leadership*, Albany, New York, Suny Press, pp. 25-50
- Leithwood K., Jantzi D. (2008) *Linking Leadership to Student Learning. The Contribution of Leader Efficacy*. Educational Administration Quarterly. 44 (4), p. 496-528
- Leppard L. (2018) *School Principal Responses to Ethical Dilemmas*. Forum of Public Policy.
- Lupoli N. (2017) *La leadership educativa del dirigente scolastico tra vincoli e possibilità*. *Formazione e insegnamento*. XV -3, pp. 239-244
- MacBeat J. (1998) *Effective School Leadership*. London, Paul Chapman
- Manning K. (2017) *Moral and Ethical Leadership: One Principal's Beliefs and Practices*. Ontario Institute for Studies in Education. University of Toronto.
- Margiotta U. (2005) *Educazione e formazione nella società della conoscenza. Come cambia l'organizzazione del sapere e della sua trasmissione e costruzione*. TD 36, n. 3
- Mari G. (2013) *Educare alla persona*. Brescia, La Scuola
- Marshall C. (1992) *School administrators' values: A focus on atypicals*. Educational Administration Quarterly. 28 (3), p. 368-386
- Marturano A., Gosling J. (2008) *Leadership. The Key Concept*. London, Routledge
- Maxcy S. J. (2002) *Ethical School Leadership*. Boston, Scarecrow Press
- Mayer D. M., Aquino K., Greenbaum R. L., Kuenzi M. (2012) *Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership*. Academy of Management Journal. 55 (19), p. 151-171
- McGee J. W., Mansfield K.C. (2014) *Negotiating the Double Mandate: Mapping Ethical Conflict Experienced by Practicing Educational Leaders*. Educational Leadership Review of Doctoral Research. 1 (1) pp. 157-174
- McGregor J. (2006) *Student voice: engaging critically with student voice _ Children and young people as partners in school and community change*. Nottingham, ESRC
- Mendonca M. (2006) *Ethical Leadership*. UK, McGraw-Hill Education

- Minello R. (2011) *Dirigere una scuola accogliente. Esiti del rapporto di ricerca sui fondamenti epistemologici e pedagogici dello sviluppo professionale dei dirigenti scolastici e della formazione professionale*. Trento, Iprase
- Morin E. (2000) *La testa ben fatta*. Milano, Raffaello Cortina
- Mortari L. (2006) *La pratica dell'aver cura*. Milano, Bruno Mondadori
- Mortari L. (2007) *Cultura della ricerca e pedagogia*. Roma, Carocci
- Mortari L. (2010) *Dire la pratica. La cultura del fare scuola*. Milano, Bruno Mondadori
- Mortari L. (2013a) *Apprendere dall'esperienza. Il pensare riflessivo nella formazione*. Roma, Carocci
- Mortari L. (2013b) *Aver cura della vita della mente*. Roma, Carocci
- Mortari L. (2014) *Le virtù a scuola. Questioni e pratiche di educazione etica*. Verona, Edizioni universitarie Cortina
- Mortari L. (2015a) *Filosofia della cura*. Milano, Raffaello Cortina
- Mortari L. (2015b) *Cultura della ricerca e pedagogia*. Roma, Carocci
- Mortari L. (2017) *Apprendere dall'esperienza. Il pensare riflessivo nella formazione*. Roma, Carocci
- Mortari L. (2019a) (a cura di) *Service Learning. Per un apprendimento responsabile*. Milano, Franco Angeli
- Mortari L. (2019b) *Melarete. Cura, Etica, Virtù*. Volume I. Milano, Vita e pensiero
- Mortari L. (2020) *Lessico Civile. L'Ignoranza*, Stagione 2020 Raiplay
- Mortari L., Messetti G. (2017) (a cura di) *Decidere in terapia intensiva. Una ricerca fenomenologica*. Volume III- Il campo di Treviso. Verona, Qui Edit
- Mortari L., Saiani L. (2013) *Gesti e pensieri di cura*. Milano, Mc Graw Hill
- Mortari L., Ubbiali M. (2019) *Buone prassi. Discorsi di cura. Diari riflessivi per un vocabolario etico*. Metis, 9 (2), pp. 167-186
- Murphy D. (1999) *A strong vision fatally weakened*. Glasgow. The Herald
- Murphy D. (2013) *Professional School leadership: Dealing with Dilemmas*. Edinburgh. Dunedin.
- Murphy J. G. (2002) *Reculturing the profession of educational leadership*. *Educational Administration Quarterly*, 38 (2)
- Musaio M. (2016) *Realizzo me stesso: educare i giovani alla ricerca delle possibilità*. Milano, Mimesis
- Mutch C. (2015) *Leadership in time of crisis: Dispositional, relational and contextual factors influencing school principals' actions*. *International Journal on Disaster Risk Reduction*. 14, pp. 186-194
- Nadio Delai (2013) (a cura di) *Essere dirigenti della scuola oggi*. Parma. Spaggiari
- Nash R. J. (1996) *Real word ethics: Frameworks for educators and human service professionals*. New York. Teachers College Press

- National Policy Board for Educational Administration (2015). *Professional Standards for Educational Leaders* 2015. Reston, VA
- Ng T. W. H., Feldman D. C. (2015) *Ethical leadership: Meta-analytic Evidence of Criterion related and incremental validity*. Journal of applied Psychology. 100 (3), pp. 948-965
- Noddings N. (2003). *Caring: A Feminine Approach to Ethics and Moral Education*. Berkeley, CA. University of California Press
- Normore A. H. (2008) *Leadership for social justice: promoting equity and excellence through inquiry and reflective practice*. Charlotte, NC. Information Age Publishing.
- Northouse P. G. (2015) *Leadership. Theory and Practice*. Thousand Oaks, SAGE
- Northouse P. G. (2019) *Leadership. Theory and Practice*. Thousand Oaks, SAGE
- O'Brien E., Robertson P. (2009) *Future leadership competences: From foresight to current practice*. Journal of European Industrial training. 33 (4), p. 371-380
- Ozbag G. K. (2016) *The Role of Personality in Leadership: Five Factor Personality Traits and Ethical Leadership*. Procedia – Social and Behavioral Science. 235, pp. 235-242
- Pace S. (2019) *Elementi di legislazione scolastica*. Napoli, Tecnodid
- Paletta A. (2011) *Scuole responsabili dei risultati. Accountability e bilancio sociale*. Bologna, Il Mulino
- Paletta A. (2015) (a cura di) *I dirigenti scolastici leader per l'apprendimento*. Trento, IPRASE
- Parricchi M. (2018) *Saperi e partecipazione. Verso una cittadinanza attiva*. Metis 8 (2), pp. 208-220
- Patterson K.A. (2003) *Servant Leadership: A Theoretical Model*. School of Leadership Studies. Regent University
- Paulhus D., Williams K. M. (2002) *The Dark Triad of Personality: Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy*. Journal of Research in Personality. 36, pp. 556-563
- Piazza V. (2011) *Dirigere domani*. Trento, Erickson
- Quaglino G. P. (1999) (a cura di) *Leadership. Nuovi profili di leader per nuovi scenari organizzativi*. Milano, Raffaello Cortina.
- Rebore R. W. (2014) *The ethics of educational leadership*. Upper Saddle River, New York. Pearsons Education.
- Resick C. J., Hanges P. J., Dickinson M. W., Mitchelson J. K. (2006) *A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership*. Journal of Business Ethics. 63 (4), p. 345-359
- Rhode D. (2006) *Moral Leadership: The Theory and Practice of Power, Judgment and Policy*. San Francisco, Jossey-Bass
- Ricoeur P. (1975) *Le problème du fondement de la morale*. Ed. It. (2007) *Etica e morale*. Brescia. Morcelliana

- Samek Ludovici G. (2009) *Il ritorno delle virtù. Temi salienti della Virtue Ethics*. Edizioni Studio Domenicano
- Schön D. (1983) *The Reflective Practitioner*. Ed.it. (1993) *Il professionista riflessivo*. Bari, Dedalo
- Schyns B., Schilling J. (2013) *How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes*. *The Leadership Quarterly*. 24 (1), pp. 138-158
- Scurati C. (1996) *I volti dell'educazione*. Brescia, La Scuola
- Sergiovanni T. J. (1992) *Moral Leadership. Getting to the heart of school improvement*. San Francisco, CA. Jossey Bass
- Sergiovanni T. J. (1994) *Building Community in Schools*. Ed. It. (2000a) *Costruire comunità nelle scuole*. Roma, LAS
- Sergiovanni T. J. (2000b) *The Lifeworld of Leadership. Creating culture, community, and personal meaning in our schools*. San Francisco, Jossey-Bass
- Sergiovanni T. J. (2001a) *Leadership: what's in it for schools?* London. Routledge Falmer
- Sergiovanni T. J. (2001b) *The Principals'hip. A Reflective practice perspective*. Ed. it. (2002) *Dirigere la scuola comunità che apprende*. Roma, LAS
- Sergiovanni T. J. (2005a) *The Virtues of Leadership*. *The Education Form*. 69 (2), p. 112-123
- Sergiovanni T. J. (2005b) *Strengthening the heartbeat: Leading and Learning together in schools*. San Francisco, CA. Jossey Bass
- Sergiovanni T. J., Starratt R. (2002) *Supervision: A Rdefinition*. Boston MA. McGraw-Hill
- Serpieri R. (2008) *Senza leadership: un discorso democratico per la scuola*. Milano, Franco Angeli
- Serpieri R. (2012) *Senza leadership: la costruzione del dirigente scolastico. Dirigenti e autonomia nella scuola italiana*. Milano, Franco Angeli
- Shapiro J. P. (2006) *Ethical Decision Making in turbulent times: bridging theory with practice to prepare authentic educational leaders*. *Values and Ethics in Educational Administration*. 4 (2) pp.1-8
- Shapiro J. P., Gross S. J. (2003) *The paradox of efficiency and turbulence: solving ethical dilemmas*. Selected paper of 8° Annual Values and Leadership Conference. Pennsylvania State University.
- Shapiro J. P., Stefkovich J. A. (2001) *Ethical Leadership and Decision Making in Education. Applying Theoretical Perspectives to Complex Dilemmas*. Mahwah, New Jersey. Lawrence Erlbaum Associates.
- Shapiro J. P., Stefkovich J. A. (2005) *Ethical Leadership and Decision Making in Education. Applying Theoretical Perspectives to Complex Dilemmas*. Mahwah, New Jersey. Lawrence Erlbaum Associates.
- Shapiro J. P., Stefkovich J. A. (2011) *Ethical Leadership and Decision Making in Education. Applying Theoretical Perspectives to Complex Dilemmas*. Mahwah, New Jersey. Lawrence Erlbaum Associates.

- Shapiro J.P., Gross S. (2008) *Ethical Educational Leadership in Turbulent Times. (Re)Solving Moral Dilemmas*, LEA, New York.
- Shapiro J.P., Gross S. (2013) *Ethical Educational Leadership in Turbulent Times. (Re)Solving Moral Dilemmas*, LEA, New York.
- Silvestri L. (2005) *Il pensiero di Maria Zambrano*. Udine, Forum
- Singer P. (1989) *Etica Pratica*. Napoli, Liguori
- Sità C. (2012) *Indagare l'esperienza. L'intervista fenomenologica nella ricerca educativa*. Roma, Carocci
- Smith L., Riley D. (2012) *School leadership in times of crisis*. *School Leadership & Management*. 32 (1), p. 57-71
- Smith L., Riley D. (2012) *The business of school leadership*. Camberwell, VIC. Acer Press
- Sola P. (1984) *Ethics, Education and Administrative decisions: a book of readings*. New York. Peter Lang
- Sorzio P. (2005) *La ricerca qualitativa in educazione. Problemi e metodi*. Roma, Carocci
- Spears L. C. (2004) *Practicing servant-leadership*. *Leader to Leader*. 2004 (34), pp. 7-11
- Starratt R. J. (1991) *Building an ethical school: a practice response to the moral crisis in schools*. New York. Routledge
- Starratt R. J. (1994) *Building an ethical school: a practice response to the moral crisis in schools*. New York. Routledge
- Starratt R. J. (1996) *Transforming educational administration: Meaning, community, and Excellence*. New York. The MacGraw-Hill Company
- Starratt R. J. (2004) *Ethical Leadership*. San Francisco, LA. Jossey Bass
- Starratt R. J. (2007) *Leading a Community of Learners. Learning to be Moral by Engaging the Morality of Learning*. *Educational Managements Administration & Leadership*. 35 (2), pp. 165-183
- Starratt R. J. (2008) *Responsible Leadership*. *The Educational Form*. 69 (2), p. 124-133
- Starratt R. J. (2012) *Cultivating an ethical school*. San Francisco, LA. Jossey Bass
- Stefkovich J., Begley P.T. (2007) *Ethical School Leadership. Defining the Best Interests of Students*. *Educational Management Administration & Leadership*. 35 (2) 205-244
- Steinmann B., Nubold A., Maier G. (2016) *Validation of a Germany version of the ethical leadership at work questionnaire*. *Frontiers in Psychology*. 7, 446.
- Storey V. A. (2006) *The New DEEL: A Path Toward More Authentic Leadership. Conceptualizing Leadership in Relation to Students' Role as Active Agents in Improving Learning*. *Florida Association of Teacher Educators Journal*. 1 (6), p.179-199

- Storey V. A., Beeman T. (2006) *A New DEEL for an old problem: Social Justice at its Core*. International Electronic Journal for Leadership in Learning
- Strano G. (2018) *Concorso dirigenti scolastici*. Napoli, Simone
- Strauss A., Corbin J. (1998) *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing*. London, Thousand Oaks, Sage
- Strike K. A. (1995) *Professional ethics and the education of professionals*. Education Horizons. 74 (1), p. 29-36
- Strike K. A. (2007) *Ethical leadership in schools: Creating community in an environment of accountability*. Thousand Oaks, CA. Corwin Press
- Strike K. A. (2013) *Ethical leadership in schools: Creating community in an environment of accountability*. Thousand Oaks, CA. Corwin Press
- Strike K. A., Haller E. J., Soltis J. F. (2005) *The Ethics of School Administration*. New York, Teachers College Press
- Strike K. A., Ternansky P. L. (1993) *Ethics for Professionals in Education: Perspectives for Preparation and Practice*. New York. Teachers College Press
- Susi F. (2000) (a cura di) *Il leader educativo: le logiche delle autonomie e l'apporto del dirigente scolastico*. Roma. Armando
- TALIS (2008) *Teaching and Learning International Survey. Technical Report*. OECD
- Tempesta M. (2108) *Motivare alla conoscenza*. Scholè
- Tepper B. J. (2007) *Abusive supervision in work organizations: review, synthesis, and research agenda*. Journal of Management. 33, p. 261-289
- Tom A. R. (1984) *Teaching as a moral craft*. New York. Longman
- Treviño L., Brown M. (2004) *Managing to be ethical: debunking five business ethics myths*. Academy of Management Executive, 18
- Treviño L., Brown M., Harrison D.A. (2005) *A social learning perspective for construct development and Testing*. Organizational Behavior and Human Decision Processes 97 (2) pp. 111-134
- Treviño L., Brown M., Hartman L. (2000) *Moral persona and moral manager: how executives develop a reputation for ethical leadership*. California management review. 42 (4), pp. 128-142
- Treviño L., Brown M., Hartman L. (2003) *A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: perceptions from inside and outside the executive suite*. Human Relation, 55
- Treviño L., Weaver G., Gibson G., Toffler B. (1999) *Managing Ethics and Legal compliance: what hurts and what works*. California management Review, 42

- Tupes E. C., Christal R. E. (1992) Recurrent personality factors based on traits ratings. *Journal of Personality*. 60 (2), p. 225-261
- Turhan M. (2007) *The Effects of Ethical Leadership Behaviours of School Principals on Social Justice in Schools*. Firat University, Social Sciences Institute, Elazig, Turkey
- Van Dierendonck D. (2011) *Servant Leadership: A Review and Synthesis*. *Journal of Management*. 37, pp. 1228-1261
- Van Wart M. (2014) Contemporary Varieties of ethical leadership in Organizations. *International Journal of Business Administration*. 5 (5), p. 27-45
- Vogel L. R. (2012) *Leading with hearts and mind: Ethical orientations of educational leadership doctoral students*. *Vaklues and Ethics in educational administration*. 10(1), p. 1-12
- Von Bertalanffy L. (1971) *Teoria generale dei sistemi*. Milano, Isedi
- Wagner P. A., Simpson D. J. (2009) *Ethical decision making in school administration: Leadership as a moral architecture*. Thousand Oaks, CA. Sage.
- Walker K. (1995) *The Kids' Best Interests*. *The Canadian School Executive*. 15 (5), p. 2-8
- Walker K., Kutsyuruba B., Bishop-Yong N. (2011) *The Principle of Best Interests of Students in the Principalship*. *Journal of Educational Administration and Foundations*. 22 (2), p. 27-60
- Whitla M. (2003) *Crisis management and the school community*. Camberwell, VIC. Acer Press
- Willower E.A., Ryan K. (1993) *Ethics in Educational Leadership programs: an expanding Role*. Thousand Oaks, CA. Corwin Press
- Wood J, L., Hilton A. A. (2012) *Five Ethical Paradigms for Community College Leaders: towards constructing alternative courses of actions in ethical decision making*. *Community College Review* 40 (3) pp. 196-214
- Xodo C. (2010) (a cura di) *Il dirigente scolastico. Una professionalità pedagogica tra management e leadership*. Milano. Franco Angeli
- Xodo C. (2010) *Il dirigente scolastico. Una professionalità pedagogica tra management e leadership*. Milano, Franco Angeli
- Yasir M., Mohamad N. A. (2016) *Ethics and Morality: Comparing Ethical Leadership with Servant, Authentic and Transformational Leadership Styles*. *International Review of Management and Marketing*. 6 (S4), p. 310-316
- Ylimaki R. M., Henderson J. G. (2017) *Reconceptualizing curriculum leadership preparation in* Young M. D., Crow G. M. (2017) *Handbook of Research on the education of school leaders*. New York, Routledge

- Young J. K. (2010) *The Relationship of Ethics Courses in Principal Preparation programs and ethical school policies, practices, and programs*. NSSA Reno Conference, October 2010
- Yukl G. (2010) *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, New York. Prentice Hall.
- Yukl G., Mahsud R., Hassan S., Prussia G. (2013) *An Improved Measure of Ethical Leadership*. Journal of Leadership & Organizational Studies. 20 (1), p. 38-48
- Zamengo F., Valenzano N. (2018) *Pratiche di comunità educanti. Pensiero riflessivo e spazi condivisi di educazione tra adulti*. Ricerche pedagogiche, LII, n. 208-209. Pp. 345-364
- Zanet L. M. (2014) *Dai valori alle virtù. Un percorso tra rinnovamento e crisi*. Edizioni Dehoniane Bologna
- Zhu W., Zheng X., Riggio R. E., Zhang X. (2015) A Critical Review of Theories and Measures of Ethical Related Leadership. *New Directions for Student Leadership*. 146, pp. 81-86
- Zubay B., Soltis J. F. (2005) *Creating the ethical school: a book of case studies*. New York. Teachers College Press

APPENDICE

A. CODING

Categoria	Etichetta
<p>Profilo della scuola</p>	<p>Scopo istituzionale Valore formativo Condivisione valoriale con la comunità educante Corresponsabilità con le famiglie</p>
<p>Caratteristiche del ruolo dirigenziale</p>	<p>Peculiarità Complessità Moralità e sensibilità Riflessione personale Mancanza di tempo Discrepanze tra aspettativa e realtà Solitudine Scarsità di mezzi</p>
<p>Dilemmi morali</p>	<p>Essenza Frequenza Tipologia Responsabilità professionale Vissuti emotivi Problematiche</p>
<p>Elementi ostativi ed agevolanti</p>	<p>Preparazione ed esperienza Caratteristiche del personale Lacune di sistema Rapporto con gli enti esterni Incoerenze ordinamentali Fonti di supporto</p>
<p>Suggerimenti migliorativi</p>	<p>Cura della relazionalità Formazione Creazione comunità educante Istituzione middle management Modifica procedura concorsuale Implementazione risorse di sistema Aumento autonomia reale</p>

B. DATI DEI DIRIGENTI

GENERE

MASCHI: 24
FEMMINE: 21

TIPOLOGIA DI SCUOLA

ISTITUTO COMPRENSIVO: 20
SCUOLA SECONDARIA II° GRADO: 21
ISTITUTO OMNICOMPRESIVO: 4

ANZIANITA' DI SERVIZIO

Da 0 a 3 anni: 3
Da 6 a 9 anni: 13
Da oltre 10 anni: 25
In quiescenza da meno di tre anni: 4

Età media: 57 anni

PROVENIENZA

NORD: 17
CENTRO: 13
SUD: 15

C. FREQUENZA DELLE ETICHETTE E DELLE CATEGORIE INDIVIDUALI

Categoria	Etichetta	Inter. e freq.	Inter. e freq.	Inter. e freq.	Inter. e freq.	Inter. e freq.	Inter. e freq.	Inter. e freq.	Inter. e freq.	Inter. e freq.
		1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°	9°
Profilo della scuola	Scopo istituzionale	3			1	1			2	
	Valore formativo	1	1		2	1	1	4	4	
	Condivisione valoriale con la comunità educante	2	1	3	4			2	4	4
	Corresponsabilità con le famiglie	1			3	1	1	1		4
Tot. categoria		7	2	3	10	3	2	7	10	8
Caratteristiche del ruolo dirigenziale	Peculiarità	6	4	5	3		1	3	8	1
	Complessità	1	1	3	3	1	2		1	2
	Moralità e sensibilità		3	4	2	3		1	2	
	Riflessione personale		1					4		
	Mancanza di tempo		3					3		
	Discrepanze tra aspettativa e realtà	2	1		1	1				
	Solitudine	2	1	1	1	1	1	1		
	Scarsità di mezzi			1				2	1	
Tot. categoria		11	14	14	10	6	9	10	11	4
Dilemmi morali	Essenza	2		2	1		3	1	1	1
	Frequenza	3		1			2			
	Tipologia	5		1	2	2	9	6		5

	Responsabilità professionale		1		3	1	3	7	2	3
	Vissuti emotivi			1			2	2		5
	Problematiche				3	3	4			5
Tot. Categoria		10	1	6	9	6	23	16	3	19
Elementi ostativi ed agevolanti	Preparazione ed esperienza	1	2	2	2	2	3			
	Caratteristiche del personale	2		2	5		2	1	3	4
	Lacune di sistema				6	5	9			4
	Rapporto con gli enti esterni			1	3	4	3	2		4
	Incoerenze ordinamentali	2		1	2	1	2	1		1
	Fonti di supporto				1	1	4	6		
Tot. Categoria		5	2	6	19	13	23	10	3	13
Suggerimenti migliorativi	Cura della relazionalità	1							1	
	Formazione	1		3	1	1	2			
	Creazione comunità educante	3		1						
	Istituzione middle management	1	1	1			1			
	Modifica procedura concorsuale			6	1	1				
	Implementazione risorse di sistema	2		1	3	3	1			
	Aumento autonomia reale			2	2	2				
Tot. Categoria		8		14	7	7	4	0	1	0

Categoria	Etichetta	Inter. e freq.	Inter. e freq.	Inter. e freq.	Inter. e freq.	Inter. e freq.	Inter. e freq.	Inter. e freq.	Inter. e freq.	Inter. e freq.
		10°	11°	12°	13°	14°	15°	16°	17°	18°
Profilo della scuola	Scopo istituzionale			2			2			
	Valore formativo	2		2	3	2	2		1	1
	Condivisione valoriale con la comunità educante	1	3	4			2	4	4	6
	Corresponsabilità con le famiglie	3							1	1
Tot. categoria		6	3	8	3	2	6	4	6	8
Caratteristiche del ruolo dirigenziale	Peculiarità	2		2	2	3	5	1	1	3
	Complessità		1		1	1				4
	Moralità e sensibilità	7	5	7	6	2	8	4	4	
	Riflessione personale	2		2	2	1				
	Mancanza di tempo				1		3			
	Discrepanze tra aspettativa e realtà									
	Solitudine		1							6
	Scarsità di mezzi									
Tot. categoria		11	7	11	12	7	16	5	5	13
Dilemmi morali	Essenza	1	4	1	2	2	4			1
	Frequenza	3	2	3			2	1		
	Tipologia	4	5	4	3		7	1	4	4

	Responsabilità professionale	3	3	3	9	3	4	4	8	1
	Vissuti emotivi		6		1		2		3	1
	Problematiche		1		1			1	1	
Tot. Categoria		11	21	11	16	5	19	7	16	7
Elementi ostativi ed agevolanti	Preparazione ed esperienza							1	1	4
	Caratteristiche del personale	10	2	10	1		1	3	4	
	Lacune di sistema	1		1	11		3		2	
	Rapporto con gli enti esterni									1
	Incoerenze ordinali	2		2						5
	Fonti di supporto									
Tot. Categoria		13	2	13	12	0	4	4	7	10
Suggerimenti migliorativi	Cura della relazionalità	1		1						
	Formazione	2		2	1				4	
	Creazione comunità educante	2		2					1	
	Istituzione middle management				1					
	Modifica procedura concorsuale	2		2						
	Implementazione risorse di sistema				1				1	
	Aumento autonomia reale								1	
Tot. Categoria		7	0	7	3	0	0	0	7	0

Categoria	Etichetta	Inter. e freq.	Inter. e freq.	Inter. e freq.	Inter. e freq.	Inter. e freq.	Inter. e freq.	Inter. e freq.	Inter. e freq.	Inter. e freq.
		19°	20°	21°	22°	23°	24°	25°	26°	27°
Profilo della scuola	Scopo istituzionale			1	1	1	1	2	2	
	Valore formativo			1	1	6		5	1	2
	Condivisione valoriale con la comunità educante		10	2		2				
	Corresponsabilità con le famiglie	2		2	3		3			
Tot. categoria		2		6	4	9	4	7	3	2
Caratteristiche del ruolo dirigenziale	Peculiarità		15	2	2	4		6		2
	Complessità				1	1	2		1	1
	Moralità e sensibilità	6	5	1	5	10		3	1	3
	Riflessione personale		3	1				4		
	Mancanza di tempo			1		1				
	Discrepanze tra aspettativa e realtà	1	3							
	Solitudine		1							
	Scarsità di mezzi	2		3						
Tot. categoria		9	27	8	8	16		13	2	6
Dilemmi morali	Essenza	1	5		1			6	6	1
	Frequenza	1		1						
	Tipologia	1	5	2	1	1	5		3	1
	Responsabilità professionale	1	10	1			1	3		

	Vissuti emotivi		4							
	Problematiche	3	2			2				1
Tot. Categoria		7	26	4	2	3	6	9	9	3
Elementi sostantivi ed agevolanti	Preparazione ed esperienza	1	5	2	3	1				2
	Caratteristiche del personale	1		2		2	2			
	Lacune di sistema			2		1			4	2
	Rapporto con gli enti esterni	2				1	3			
	Incoerenze ordinali		1				2			
	Fonti di supporto	2	2	1					6	
Tot. Categoria		6	8	7	3	5	7	0	10	4
Suggerimenti migliorativi	Cura della relazionalità									
	Formazione	1		3		1				1
	Creazione comunità educante									
	Istituzione middle management	1					1			
	Modifica procedura concorsuale	1								
	Implementazione risorse di sistema	1								
	Aumento autonomia reale									
Tot. Categoria		4	0	3	0	1	1	0	0	1

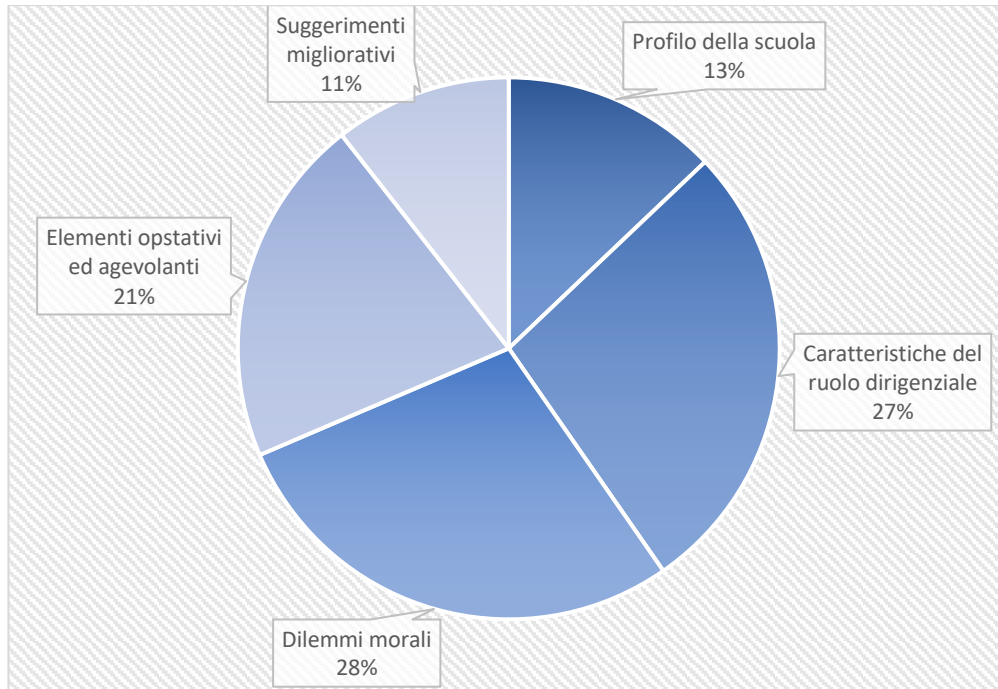
Categoria	Etichetta	Inter. e freq.	Inter. e freq.	Inter. e freq.	Inter. e freq.	Inter. e freq.	Inter. e freq.	Inter. e freq.	Inter. e freq.	Inter. e freq.
		28°	29°	30°	31°	32°	33°	34°	35°	36°
Profilo della scuola	Scopo istituzionale						1	1	1	
	Valore formativo	2					1			1
	Condivisione valoriale con la comunità educante	2	2	7			1		3	2
	Corresponsabilità con le famiglie		3	1			2			
Tot. categoria		4	5	8	0	0	5	1	4	3
Caratteristiche del ruolo dirigenziale	Peculiarità	2	1	4	1	3		4	3	1
	Complessità	3	4	1	1	2	2			
	Moralità e sensibilità	3	2	1	2	4		4		2
	Riflessione personale					1			1	
	Mancanza di tempo					1				
	Discrepanze tra aspettativa e realtà			1		2				
	Solitudine				1		1	1	1	
	Scarsità di mezzi	1		1				1		
Tot. categoria		9	7	8	5	13	3	10	5	3
Dilemmi morali	Essenza				3		1	2	3	1
	Frequenza		1					1		
	Tipologia		2	1	3	4		2	1	
	Responsabilità professionale	1	1	4	2					1
	Vissuti emotivi		3			1		1		
	Problematiche		3	3	2					

Tot. Categoria		1	10	8	19	5	1	6	4	2
Elementi sostanziali ed agevolanti	Preparazione ed esperienza	1		1	1			1		
	Caratteristiche del personale	3	7	2		1	2	3		
	Lacune di sistema	1	7		2	1	2	6		
	Rapporto con gli enti esterni		1	1				1		
	Incoerenze ordinali		3		1				1	
	Fonti di supporto		1				2			
Tot. Categoria		5	19	4	4	2	6	11	1	0
Suggerimenti migliorativi	Cura della relazionalità	6		1		1	1	1		3
	Formazione		1	3	1		1	1	2	1
	Creazione comunità educante	2		1						2
	Istituzione middle management				1		1		1	
	Modifica procedura concorsuale	2	4				1			
	Implementazione risorse di sistema									
	Aumento autonomia reale				1					
Tot. Categoria		10	5	5	3	1	4	2	3	6

Categoria	Etichetta	Inter. e freq.	Inter. e freq.	Inter. e freq.	Inter. e freq.	Inter. e freq.	Inter. e freq.	Inter. e freq.	Inter. e freq.	Inter. e freq.
		37°	38°	39°	40°	41°	42°	43°	44°	45°
Profilo della scuola	Scopo istituzionale	1								
	Valore formativo									
	Condivisione valoriale con la comunità educante									
	Corresponsabilità con le famiglie									
Tot. categoria		1	0	0	0	0		0	0	0
Caratteristiche del ruolo dirigenziale	Peculiarità	1	2	2	2		4	2		4
	Complessità	5		2			4	4	1	
	Moralità e sensibilità				1			1	8	3
	Riflessione personale		1						2	
	Mancanza di tempo	3	1					1		
	Discrepanze tra aspettativa e realtà				1					
	Solitudine									2
	Scarsità di mezzi									
Tot. categoria		9	4	4	4	01	8	8	11	9
Dilemmi morali	Essenza	2	1			1			4	
	Frequenza									
	Tipologia	2			4		2		6	
	Responsabilità professionale				3			1	4	1
	Vissuti emotivi	3						1	3	1
	Problematiche		4	1		1	1	2		
Tot. Categoria		7	5	1	7	2	3	4	17	2

Elementi ostativi ed agevolanti	Preparazione ed esperienza	1		1	3		2	1		
	Caratteristiche del personale	1	7				3	3		
	Lacune di sistema	1	2		1	1	1	2		
	Rapporto con gli enti esterni									1
	Incoerenze ordinamentali			1						1
	Fonti di supporto						2		1	
Tot. Categoria		3	9	2	4	1	8	6	1	2
Suggerime nti migliorativ i	Cura della relazionalità	2		2	3		1			1
	Formazione		1		1		4	2	2	
	Creazione comunità educante	1								
	Istituzione middle management	2		1						
	Modifica procedura concorsuale									
	Implementazio ne risorse di sistema		1			4				1
	Aumento autonomia reale									
Tot. Categoria		5	2	3	4	4	5	2	2	2

D. FREQUENZA DELLE CATEGORIE COMPLESSIVE



E. FREQUENZA DELLE ETICHETTE E DELLE CATEGORIE COMPLESSIVE

Profilo della scuola	Scopo istituzionale	23
	Valore formativo	47
	Condivisione valoriale con la comunità educante	75
	Corresponsabilità con le famiglie	32
Totale categoria		177
Caratteristiche del ruolo dirigenziale	Peculiarità	118
	Complessità	52
	Moralità e sensibilità	117
	Riflessione personale	25
	Mancanza di tempo	17
	Discrepanze tra aspettativa e realtà	13
	Solitudine	21
	Scarsità di mezzi	13
Totale categoria		376

Dilemmi morali	Essenza	64
	Frequenza	21
	Tipologia	126
	Responsabilità professionale	92
	Vissuti emotivi	40
	Problematiche	44
Totale categoria		387
Elementi ostativi ed agevolanti	Preparazione ed esperienza	43
	Caratteristiche del personale	89
	Lacune di sistema	70
	Rapporto con gli enti esterni	27
	Incoerenze ordinamentali	27
	Fonti di supporto	30
Totale categoria		286
Suggerimenti migliorativi	Cura della relazionalità	27
	Formazione	43
	Creazione comunità educante	15
	Istituzione middle management	13
	Modifica procedura concorsuale	20
	Implementazione risorse di sistema	19
	Aumento autonomia reale	8

F. INTERVISTE ANALIZZATE

In questa parte si riportano le interviste analizzate: nella prima colonna compare la numerazione progressiva degli estratti, nella seconda il numero relativo all'intervista, quindi il testo delle narrazioni e nell'ultima colonna si ritrovano le etichette la cui colorazione rimanda alla categoria di appartenenza.

1.	1A	Sono dirigente scolastico da sette anni, questo è il mio settimo anno, eh... devo dire che è una parte che ho scoperto facendo proprio questa professione. Ehh... Quando studiavo per il concorso quando ho fatto anche tutta la procedura concorsuale, ehh... mai, mai, era emerso questo aspetto della professione	Discrepanze tra aspettative e realtà
2.		che in realtà è l'aspetto più forte, più importante, più determinante per il dirigente scolastico.	Peculiarità
3.		Perché non era mai emerso? Me lo sono chiesta tante volte. Perché durante tutto il percorso preparativo, e qui ritengo che sia fondamentale la preparazione del dirigente in questi aspetti, avviene attraverso uno, una elencazione di documenti che tu devi sapere e devi applicare.	Preparazione ed esperienza
4.		L'immagine diventa un dirigente burocrate che va e applica questo, va e applica quello, va e applica quell'altro articolo ancora. Il dirigente deve sapere quel comma, quell'articolo della legge, quel comma eh...	Peculiarità
5.		Quanto vai a vivere la realtà questo non succede perché la realtà è fatta di persone, la realtà è fatta di relazioni, la realtà è fatta di dare veramente significato a quella mission e quella vision che il Ptof vuole, ti chiede con urgenza, con imperanza	Discrepanze tra aspettative e realtà
6.		e che dipende moltissimo dal tuo essere dirigente etico.	Peculiarità
7.		Ogni giorno quotidianamente ci sono mille di questi dilemmi	Frequenza
8.		e quello che personalmente vivo è trovarmi in una triste solitudine,	Solitudine
9.		nella malinconica posizione in cui la fredda legge non mi dà la risposta perché è una risposta che non calza con la realtà in cui io sto vivendo, sebbene, sebbene, l'argomento generale sia lo stesso.	Incoerenze ordinamentali
10.		Ehhh, faccio un esempio sospensione di un ragazzino: dilemma morale.	Tipologia
11.		Per me dilemma vuol dire devo fare una scelta, qual è la scelta su due posizioni,	Essenza
12.		una scelta che deve portare ad un utile, ma non mio personale ma alla comunità. La scuola ha un senso perché prepara i cittadini, li fa crescere, non li fa vivere	Scopo istituzionale

		da autonomi, non li fa, non li fa essere delle...dei cittadini che devono dire sempre sì o sempre no, ma devono crescere nella loro realtà	
13.		e noi, io sono dirigente in un istituto comprensivo, il comprensivo ha una forte valenza educativa e formativa, fortissimo, per quello forse che ci sono ancora più dilemmi, no?	Frequenza
14.		Perché... torno al discorso di prima: allora sospensiva sì, sospensiva no...	Tipologia
15.		I docenti urlano alla sospensiva a volte perché pare sia l'unica scelta, quasi che dipenda da quella scelta lì la loro credibilità, quando invece non è più questo, non è più questo!	Caratteristiche del personale
16.		Far capire loro che è tutto il resto su cui bisogna costruire perché quello poi si riprenda e abbia la credibilità il docente è un'impr... un altro dilemma. Vale la pena, non ne vale la pena?	Tipologia
17.		Torno alla scelta: cosa faccio, che cosa faccio io dirigente, qual è la scelta giusta, qual è la scelta che porta ad un utile a me come istituzione scolastica, nel senso che cresce il mio livello di accoglienza, di promozione della persona, di attenzione alle dinamiche sociali e civiche, di famosa inclusione, quindi il mio mission, il mio benessere del ragazzino e, contemporaneamente, porta un utile al ragazzo, alla sua crescita alla sua promozione di cittadino attivo.	Scopo istituzionale
18.		Cosa mi dice il regolamento? Il regolamento è sterile; il regolamento dice "se uno fa un certo atto lo allontani cinque giorni, chiedi al consiglio d'Istituto se superiore a tot giorni", sono parole sterili vuote, vuote di significato,	Incoerenze ordinamentali
19.		ecco il mio dilemma: qual è? Qual è la cosa giusta? Che cos'è che porta ad un utile?	Essenza
20.		E secondo me utile è quello di cui parlavo prima e c'è la mia solitudine perché... <i>(Lei riesce condividere con il suo staff o con i collaboratori più stretti questi sentimenti queste sensazioni? Ha un supporto dagli altri?)</i> Dai miei due collaboratori sì, i miei due collaboratori hanno capito, hanno capito questa mia posizione che secondo me incarna il senso dell'essere dirigente perché, diversamente,	Solitudine
21.		io credo personalmente che al mio posto possono mettere un avatar è uguale, è uguale non c'è differenza, non c'è differenza diventa sterile, sono io con la mia persona che do il significato e allora il eh.. tutta la documentaz..., tutta la normativa, tutta la documentazione che noi abbiamo resta sterile resta fine a se stessa.	Peculiarità
22.		Ehh dopo tanti incontri, dopo tre anni in cui sono in questo Istituto con i miei collaboratori riesco a condividere, coi miei due miei stretti collaboratori. Eh... Quando con loro abbiamo letto, ci siamo confrontati, ci siamo anche secondo me confrontati in maniera mmm molto seria, molto forte, molto efficace però è stato utile perché siamo partiti dall'idea	Condivisione valoriale con la comunità educante
23.		"che cosa vuol dire fare scuola ed essere in una scuola nel 2019?", nel 2017 quando sono, quando ho iniziato, la mia domanda è sempre questa: perché laddove la scuola non c'è, e parlo di paesi lontani da noi non nell'Occidente, ma perché laddove la scuola non c'è, arrivano esempi di bambini che fanno chilometri per fare scuola? Ancora la scuola è vista come l'elemento che può cambiare la dimensione dell'uomo, che può darti una svolta e qui noi nel nostro Occidente l'unica	Valore formativo

		cosa che noi facciamo, e torno alla sospensione, lo allontaniamo dalla comunità.	
24.		Allora adesso ho un serio appoggio dei miei collaboratori,	Condivisione valoriale con la comunità educante
25.		non credo di averlo dai miei docenti. Dai docenti.	Caratteristiche del personale
26.		<p>Quest'anno ho avuto...posso raccontare un breve esempio? Quest'anno abbiamo avuto, è successo questo elemento perché i miei dilemmi sono soprattutto legati ai comportamenti dei ragazzi... ehhh... due ragazzi si sono presi prima a male parole, poi anche con le mani durante la ricreazione. Eh...Consiglio di classe. Scuola secondaria di primo grado, stessa classe i due ragazzi eh... una seconda media. Consiglio di classe riunito con urgenza il consiglio di classe parte dalla docente di Lettere che dice che "queste cose sono non accettabili"; sono le solite parole che si sentono da Cortina a Canicatti, uguali, ogni consiglio di classe si esprime in questo modo. "La scuola non può accettare, la scuola non deve, non deve, non deve". Porto io all'attenzione, ero io a presiederlo, ho portato all'attenzione del consiglio di classe come mai è successa questa situazione, se avessero i docenti osservato dei comportamenti che potevano sfociare, no e che quindi esatto, nascevano dal passato. Emerge un profilo dei ragazzi che si sono sempre voluti incontrare, ma altrettanto si allontanavano e probabilmente c'è stata questa occasione molto banale, molto semplice che li ha portati all'esasperazione. Dico, quindi la proposta è: li allontaniamo per tre giorni con obbligo di frequenza. Chiedo che, quale ripercussione può avere questa situazione nei ragazzi, nel senso è solo un rispondere a un desiderio di pancia? Cioè la pancia, la gente vuole giustizia, vuole questo rigore, questa rigidità, questa giustizia, quindi noi diamo questa risposta o ci facciamo carico di quello che sta succedendo, quindi diventa anche per noi un onere per questi ragazzi? Il... che cosa... e chiedo al consiglio di classe: "una sospensiva con obbligo di frequenza ad un adolescente qual è il significato? Qual è il significato?" Nessuno sa rispondermi. A questa domanda dico "se mi dà, se il consiglio è capace di darmi una risposta importante la valutiamo altrimenti cerchiamo se ci sono delle soluzioni". Il docente di educazione fisica neo immesso in ruolo dice "dirigente io vorrei provare a fare un esperimento con questi ragazzi invece a tenerli ancora di più a scuola su qualcosa, facendogli fare delle attività che li possano in realtà far lavorare insieme e far vedere che cosa vuol dire lavorare insieme". "Mi piace moltissimo" rispondo, colgo questa idea mi piace, la portiamo ai voti. Consiglio di classe spaccato.</p>	Esempio di caso
27.		Devo decidere io, altro dilemma.	Tipologia
28.		Rispondo "appoggio la proposta del docente perché porto fiducia, voglio credere nei ragazzi, voglio credere in loro e voglio credere che la scuola dia un significato molto forte". Lasciamo perdere i commenti dei docenti diciamo non a favore tra virgolette; chiamo il docente che aveva proposto, quello di Educazione fisica, abbiamo steso un programma di quattro settimane con tre interventi ogni settimana a scuola dalle due alle quattro, quindi in tempo extra scolastico per loro e per lui, eh... con... incontro dei genitori per spiegare che cosa voleva dire questo, incontro con i	Scopo istituzionale

		ragazzi a cui ho spiegato il grande impegno e la grande sfida della scuola che crede in loro, ma che ha bisogno di vedere una risposta da parte loro, per cui una scuola che si mette in gioco perché porta risorse economiche, risorse umane, risorse di pensiero (Scuola che dà fiducia) Scuola che dà fiducia e volevamo...	
29.		“adesso” ho detto “la palla però aspetta a voi”. Alla famiglia anche perché ho detto avremmo potuto scegliere la, la strada più facile “sospensione” abbiamo scelto questo, ma senza la famiglia non facciamo niente quindi vogl..., chiediamo che anche la famiglia faccia la sua parte. Le famiglie sono state estremamente d'accordo. Ci hanno appoggiato in tutto e per tutto; sono venuti a prendere, quindi la mamma veniva a prenderlo all'una il ragazzo, chiedeva permesso al lavoro lo riportava alle due. I ragazzi hanno fatto dei lavori con il professore di ginnastica in cui il... era necessario che loro collaborassero, senza la loro collaborazione non si sarebbe risolto il problema	Corresponsabilità con le famiglie
30.		e il professore li riguardava da fuori. Sa qual è stato il nocciolo delle mani, perché alla fine poi l'abbiamo analizzato, come mai erano arrivati alle mani? Entrambi hanno detto “volevamo diventare amici ma non trovavamo la strada per diventarlo”. Allora per noi è stata una grande conquista questa, e infatti dopo queste quattro settimane i ragazzi, e non è magia, non è..., è concretezza, però è tutto nato da un grande dilemma “cosa fare?”	Tipologia
31.		Quindi la mia conclusione è che i dilemmi sono continui, costanti forse anche tantissimi	Frequenza
32.		e che è necessario una grande persona dietro un grande dirigente, non ritengo di esserlo perché ritengo che ci sono tante strade da poter fare.	Peculiarità
33.		però io ritengo se ci fossero dirigenti che forse guardassero un pochino di più il mondo dei...gli occhi, il fatto che dietro non c'è un voto ma un volto dice Recalcati, c'è una persona, tutto quello che si fa, io credo che ci sarebbero, tutti staremmo un pochino meglio e questi dilemmi che comunque esistono perché è giusto, perché è la vita questa, però ci sarebbero dilemmi vissuti con minore isolamento, con minor senso di solitudine e con una, forse, alla fine della giornata soddisfazione maggiore.	Peculiarità
34.	1B	<i>(Quali possono essere i suggerimenti migliorativi che potrebbero essere utili per aiutare il dirigente a svolgere il suo lavoro quindi di conseguenza la scuola a svolgere il suo ruolo istituzionale)</i> Non è una risposta semplice perché la situazione è complessa e credo che non abbia una risposta unilaterale ma proprio perché coinvolge tanti elementi, tanti segmenti che dovrebbero marciare tra virgolette nella stessa direzione.	Complessità
35.		Faccio un esempio in ordine: parlavo di solitudine del dirigente scolastico, per me si dovrebbe partire proprio da qui. Per non sentirsi soli, credo sarebbe molto importante creare un gruppo di dirigenti che condividano una idea di scuola, che condividano il senso della scuola nel 2020, che condividano il perché ai ragazzi deve essere proposto un determinato percorso in alternativa ad altri, tutto quello che riguarda la sfera pedagogica e didattica... <i>(Per condividere il senso del proprio operato?)</i> Sì, per dividerne il senso, il senso del proprio operato. Se noi riuscissimo a costituire una comunità di dirigenti che condividono questo, secondo me ci sarebbe già un grande aiuto perché davanti a questa	Creazione comunità educante

		<p>difficoltà di affrontare la quotidianità ti sentiresti come dirigente supportato da una comunità, rinfancato. Questo adesso succede, io personalmente lo sperimento con una piccolissima cerchia, quello che trovo però è che avviene solo forse in alcuni momenti, perché sono oberata dal lavoro, e quindi questo che sarebbe vitale per poter andare avanti, in realtà mi trovo a farlo al telefono, in una mail, con un messaggio e via di questo tipo; quindi prima cosa ritengo una comunità di dirigenti che condividano.</p>	
36.		<p>Altro elemento secondo me, beh in questa comunità riuscire davvero a massimizzare le energie che i dirigenti hanno per creare delle sorti di strumentazioni, di meccanismi che poi alleggeriscano l'operato quotidiano al fine di permettere al dirigente di concentrarsi sui temi forti che sono: un'attenzione più forte verso i docenti o anche una presenza più forte nella quotidianità perché troppo spesso c'è una burocrazia... abbiamo una legge a mio avviso fredda e da cittadino e da dirigente ti senti sempre di dover rispettare, ma non è di aiuto. Una cosa che credo è che sia proprio l'idea di legge, di normativa... la normativa deve supportarmi, deve rendermi più sicuro, non me... io devo... rincorrere, devo rincorrere gli adempimenti burocratici e quindi questo mi permetterebbe di avere, appunto, un sistema che mi aiuta a snellire.</p>	Implementazione risorse di sistema
37.		<p>Altro elemento ritengo una formazione dei dirigenti che punti non tanto appunto sugli adempimenti - privacy e sicurezza e via discorrendo- quanto sulla tua formazione come persona, sulla comunicazione, la relazione, come riuscire a gestire le persone, come puoi creare comunità. Comunità è facile scriverlo difficilissimo è realizzarlo, quindi della formazione come esperienza di vita credo sarebbero di grande supporto.</p> <p><i>(Anche perché ci si ritrova, come si diceva la volta precedente, improvvisamente immersi in questo ruolo che magari uno non ha neanche mai sperimentato, prima quindi sperimenta sulla pelle altrui...)</i></p> <p>Sperimenta sulla pelle altrui quello di essere un leader che deve condividere una serie di percorsi di cui non ha avuto proprio alba, non ha mai avuto percezione né della profondità, perché una parola detta in un certo contesto da dirigente ha una eco, una certa parola detto in un altro contesto anche solo con un altro tono ha una eco diverso.</p>	Formazione
38.		<p>L'altro elemento, secondo me molto forte, forte come proposta, è creare davvero questo middle management reale, reale in questo momento. La normativa non gioca a nostro favore da questo punto di vista... Nella mia idea diventerebbero delle persone con delle responsabilità proprie e quindi con una figura che in questo momento non esiste, proprio che fa da collegamento, dà senso all'operato. Non lo so, una figura che si occupi del Ptof nella sua totalità progettuale, proprio di sistema nelle relazioni con i Comuni, nelle relazioni con gli esterni, tutta quella parte gestita da una persona che si affianca ad un'altra figura che si occupa delle relazioni con i genitori per esempio, l'altro frangente veramente molto delicato, una figura che si occupa della parte più amministrativa, una figura che si occupa ad esempio di inclusione, tutta la zona BES e compagnia, che quotidianamente o con un sorta di programma ben definito si incontra e ne condivide il percorso, in qualche modo la responsabilità. Cioè ogni persona ha una sua figura, un</p>	Istituzione middle management

		<p>suo ruolo ben definito. In questo momento, in realtà le funzioni strumentali, penso le figure di staff, non hanno un loro profilo e anzi molte volte si trovano a dover fare i conti con un collegio dei docenti, con altri docenti che dicono “allora tu vuoi dire, vuoi fare quello che dice il preside” diventa a volte anche in conflitto. Io credo che invece portare a livello normativo una figura con delle responsabilità ben definite con un ruolo, un profilo giuridico e tutto quello che ne consegue riuscirebbe a costituire alcuni elementi forti che garantirebbero per la comunità scolastica secondo me un iter progettuale molto importante.</p>	
39.		<p>Altro elemento, secondo me contraddittorio, è vero da valutare però io voglio che nella mia scuola le persone siano felici, io voglio che nella mia scuola i docenti abbiano veramente il gusto di entrare in classe, abbiano la potenza, l'energia di far vedere a questi ragazzi quanto bello è il sapere, quanti voli puoi fare se conosci, se hai messo in atto lo spirito di iniziativa, se sei imprenditore di te stesso... questo, e per fare questo, io devo avere docenti motivati e sto diventando sempre più convinta che se io potessi scegliere i docenti, i miei, forse alla fine rispondo fino in fondo, ma solo io sono la causa di me stesso e sono pronta a darne risposta.</p> <p><i>(Anche perché, se capisco bene, è anche logico nel momento in cui un dirigente deve rispondere del proprio operato, ma non ha la possibilità di avere i mezzi per raggiungere gli scopi di cui poi deve rendicontare...)</i></p>	Implementazione risorse di sistema
40.		<p>Esatto, esatto... ed è la stessa cosa il personale ata, a livello di personale ata, è un ruolo molto importante perché compartecipa al progetto educativo. Il contratto parla di comunità educante, ma abbiamo personale ata che fa tanta fatica a riconoscere tutto questo; è molto più facile trincerarsi dietro a “questo non posso farlo, questo non è mio compito, questa non è mia responsabilità e via”. Io credo che se le varie sedi, se le varie componenti avessero, sentissero la loro parte di responsabilità e sentissero veramente che fare o non fare qualcosa fa la differenza, fa esattamente la differenza, se tu personale ata il banco lo lasci sporco, o comunque non ti occupi anche tu o non accogli anche con un sorriso, anche tu hai messo un tassello o non hai messo il tassello in quel percorso.</p>	Creazione comunità educante
41.		<p>Questo a mio avviso vede anche una scuola, nella mia idea di scuola, una scuola che non si chiude con... quindi se la canta e se la suona un po' da solo, ma si apre, si apre al territorio, si apre sul serio al territorio per cui apri l'ambiente scuola al territorio. In questo momento c'è tanto invece sospetto, arriva l'associazione mi lascia la palestra sporca, chi pulisce la palestra... io invece... gli stakeholder devono avere una parte e se io entro e faccio entrare l'associazione faccio vedere a te territorio che la scuola è ed esiste anche se tu l'hai lasciata da quando avevi 13 anni e adesso la ritrovi.</p>	Creazione comunità educante
42.		<p>Il fulcro è proprio la relazionalità, è proprio sentirsi parte, essere delle persone felici, essere delle persone che proprio vogliono stare bene perché ci sono tutte le condizioni ed è tecnologia allo stato puro; secondo me la modernità è questa, è l'innovazione della scuola, tecnologia perché io comprendo che la relazione umana va oltre qualsiasi cosa, allora rendo veloce con la tecnologia tutti quegli aspetti che mi servono, una circolare la metto in rete, le procedure di cui parlavo prima, snellisco tutta questa parte, e non serve stare a</p>	Cura della relazionalità

		ripetere sempre le stesse procedure, ho un certo scopo, mando in automatico alcuni elementi e quella è tecnologia, è importantissimo e determinante, e tutto il resto, vivo nel creare un ambiente di potenza e di energia: questo Io credo che si potrebbe fare!	
43.	2A	Allora guardi fino da quando io ho cominciato a ricoprire questo incarico eh... ho avvertito enormemente il peso di responsabilità.	Responsabilità professionale
44.		Eh... io non immaginavo da docente che il dirigente scolastico avrebbe avuto sulle sue spalle un carico di responsabilità così grande. Responsabilità che non riguardano solamente, eh... insomma il discorso legato non so, insomma alla sicurezza o alla qualità della docenza, ma è proprio un discorso a 360°.	Discrepanze tra aspettative e realtà
45.		Ci sono delle responsabilità in capo al dirigente che sono inaspettate per chi si affaccia per la prima volta a questo ruolo e sono delle responsabilità a cui probabilmente noi non sappiamo far fronte pienamente perché non abbiamo avuto una preparazione per poter affrontare eh... determinate questioni.	Preparazione ed esperienza
46.		Avere la responsabilità di 200, 500, 1000 alunni e di 150 docenti o personale ata, ehm... significa in qualche modo essere sempre disponibili, cioè noi facciamo fronte a questo carico di responsabilità con una disponibilità totale, sette giorni su sette, 24 ore su 24. Solo così secondo me un dirigente scolastico riesce effettivamente ad essere efficace ed efficiente. Cioè la porta dell'ufficio del dirigente scolastico deve essere sempre aperta e la disponibilità deve essere totale.	Complessità
47.		Questo ovviamente richiede uno sforzo enorme perché noi siamo alle prese costantemente con pratiche di tipo burocratico e l'assolvimento di queste pratiche, però, non deve impedirci di tenere la porta aperta, cioè di consentire in qualsiasi momento, in qualsiasi momento, a chi ne ha bisogno di rivolgersi al dirigente per avere una risposta ai dubbi, alle domande che provengono dagli insegnanti, dai genitori, dagli alunni. Ecco questo, questa necessaria disponibilità che il dirigente deve dare, richiede una fatica enorme perché sostanzialmente non stacchi mai, non hai mai un momento per te, per la tua famiglia, eh... sei costantemente al servizio della scuola	Peculiarità
48.		e, ciò nonostante, proprio perché siamo esseri umani e quindi abbiamo anche i nostri limiti, ciononostante (<i>sospira</i>) io avverto comunque ancora un senso di inadeguatezza cioè, benché io comunque tenga la porta sempre aperta non dica mai di no alle richieste di incontro e alle domande che mi pervengono, ciò nonostante avverto questo senso di inadeguatezza proprio perché abbiamo dei limiti.	Moralità e sensibilità
49.		Per esempio, io quando sono arrivato qui al comprensivo durante il primo collegio docenti avevo fatto una promessa agli insegnanti, avevo detto "girerò nelle scuole, verrò a vedere come lavorate, cercherò di essere presente all'interno dei vostri istituti, delle vostre sedi". In realtà non sono riuscito a fare tutto questo, e questo è il mio rammarico più grande, ma non sono riuscito, non perché non avessi voglia di andare in giro a vedere come lavorano gli insegnanti, ma per una totale mancanza di tempo, no?	Mancanza di tempo
50.		Quindi da un lato c'è questo desiderio, questa volontà quest'impegno morale anche, no?	Moralità e sensibilità
51.		Dall'altra parte c'è il vincolo temporale che ci impedisce di far fronte a tutto questo.	Mancanze di tempo

52.		Quindi alla fine è come se il dirigente scolastico visse all'interno della sua trincea, all'interno del suo ufficio, che è una trincea aperta a tutti, ma è difficile uscire da questa trincea e andare veramente sul campo a vedere come lavorano gli insegnanti, quelli che sono i bisogni dei ragazzi, ecco tutto questo io sinceramente non sono riuscito a farlo. Sono stato oberato da questi impegni che mi hanno incatenato qui nel mio ufficio e da qui ho cercato di dare delle risposte, ma mmm... quello che mi manca è veramente riuscire a vedere direttamente in prima persona quello che accade all'interno delle scuole che dirigo.	Complessità
53.		<i>(Quindi si potrebbe dire che si possono delegare dei compiti amministrativi seppur con la funzione di controllo precedente e successiva, ma non altri compiti relativi alla crescita della comunità e al seguire la comunità?)</i> Sì, no questi non sono delegabili. Secondo me questo dovrebbe essere proprio il compito principale del dirigente scolastico che però alla fine, eh... questo è forse l'ultimo dei nostri adempimenti...	Moralità e sensibilità
54.		<i>(Viene soffocato quindi?)</i> Eh sì. Viene soffocato da impegni, degli impegni che lo portano in tutta altra direzione e quindi non rimane il tempo per assolvere a quelli che sono i nostri compiti principali.	Peculiarità
55.		<i>(Quindi le richieste da parte della comunità o dell'utenza sono anche di questo tipo?)</i> Sì, sì! Sono anche di questo tipo, ehmm... a volte sono richieste che non vengono esplicitate verbalmente ma che un dirigente che ha, come dire le antenne, deve riuscire a captare. Cioè bisogna anche capire questo che molti insegnanti correttamente eh... si rivolgono al dirigente scolastico solamente in ultima istanza, no? Solamente veramente quando non ce la fanno più... eh... e molte volte arrivano qui quando certe situazioni sono già compromesse, ehh... il dirigente scolastico, se non ha la possibilità di uscire dal suo ufficio, di andare nei plessi, molte volte viene a conoscenza di certe situazioni per sentito dire, attraverso frasi che vengono riportate e questo secondo me, ehhh (<i>sospira</i>) come dire è riduttivo, fa venir meno questa leadership morale che un dirigente scolastico dovrebbe avere.	Peculiarità
56.		A proposito di leadership morale quando noi veniamo scelti come dirigenti, ma ancora prima quando superiamo il concorso per fare i docenti ed entrare in ruolo eccetera, tutti questi aspetti che riguardano la sfera etica, e che in un contesto educativo come quello nel quale noi operiamo sono assolutamente fondamentale non vengono mai affrontati, non vengono mai valutati, non vengono mai misurati e questo è un problema enorme! Anche non so, quando, vedo anche quando ci sottoponiamo alla valutazione dei dirigenti da parte di queste commissioni, che per carità loro fanno il loro lavoro, però vedo che valutano molti altri aspetti, vogliono vedere la quantità di carta che tu produci, quello che hai fatto, i risultati che hai raggiunto, ma non in termini di crescita educativa. Tutto questo cioè non... non... passa in secondo ordine ed è paradossale in un contesto educativo come è quello della scuola.	Preparazione ed esperienza
57.		La scuola vista come azienda, io... sì, sì, sì, questa è una cosa che io ricordo spesso ai miei docenti, ai miei collaboratori e anche a tutto il personale, no? Cioè	Valore formativo

		dico sempre “non dimentichiamoci che operiamo in un contesto educativo per cui non possiamo permetterci no di rispondere male al genitore che arriva qui e che magari alza la voce, cioè noi operiamo in un contesto educativo, promuoviamo educazione”. <i>(Non possiamo mai derogare questo nostro compito.)</i> No, no, no, no, mai, mai, mai, mai, ma non solo noi come dirigenti ma anche il personale. Io rimango veramente molto male quando sento un genitore che mi dice “un applicato di segreteria mi ha risposto male” perché non possiamo permetterci di fare questo però è difficile far passare questo messaggio.		
58.		<i>(Si riesce a condividere questo stato d'animo con lo staff?)</i> Poco, poco perché anche con loro perché sono presi da mille altri impegni. Siii, cioè tutta, tutta questa dimensione che riguarda la sfera etica proprio, rimane al di fuori viene vissuta intimamente dal dirigente, e tutto questo magari crea anche dei rimpianti e rimorsi a volte, ma non abbiamo la possibilità di esplicitare insomma tutti questi aspetti.	Condivisione valoriale con la comunità educante	Solitudine
59.		<i>(Quali possono essere i suggerimenti migliorativi che potrebbero essere utili per aiutare il dirigente a svolgere il suo lavoro quindi di conseguenza la scuola a svolgere il suo ruolo istituzionale)</i> Secondo me una soluzione potrebbe arrivare da una ripartizione, da una suddivisione più equa del carico del lavoro dei dirigenti. Cioè per esempio la creazione della middle management secondo me, cioè il fatto di poter contare su un gruppo di docenti che sopportano il dirigente dal punto di vista dell'organizzazione didattica di tutte queste cose qui, libererebbe il dirigente da, da, da tutti questi impegni, o da buona parte di questi impegni, e avremmo il modo e il tempo di occuparci	Istituzione middle management	
60.		e di interrogarci soprattutto, perché, perché noi non solo non ci occupiamo di questo ma a volte non riusciamo neanche a interrogarci perché siamo presi da mille cose...	Riflessione personale	
61.		Non c'è proprio il tempo, la mancanza di tempo secondo me è quella che ci impedisce una riflessione seria su questi aspetti che sono aspetti fondamentali. Vede che anche quando abbiamo fatto la formazione dei dirigenti su base volontaria veniva dato la possibilità di individuare dei temi da sviluppare. Non c'è uno, alcun collega che avesse, non so, proposto una riflessione su questi temi di cui adesso ne stiamo parlando. Tutti erano tutti presi non so “dalla rendicontazione sociale”, “come gestire l'autonomia” però tutte questioni come dire di carattere pratico, per carità molto importanti ma nulla che si elevasse rispetto alla...	Mancanza di tempo	
62.		<i>(Sembra quasi una perdita di tempo, avvertita come una perdita di tempo quando si è oberati a far altro, a dover far altro...)</i> Forse sì, forse sì ed è grave appunto che in un contesto che promuove educazione venga relegato proprio agli ultimi livelli, in senso di importanza, proprio un tema come questo che riguarda la leadership. <i>(Quindi un dirigente che viene assorbito più dal suo essere manager che dal suo essere leader educativo...)</i> Assolutamente, assolutamente, assolutamente.	Peculiarità	
63.	3A	Beh, il dirigente è garante dell'equilibrio di una scuola, garante in tutti sensi, nei rapporti umani, il rispetto della normativa, garante della qualità	Peculiarità	

		dell'insegnamento, e quindi c'è questa necessità e anche difficoltà di contemperare a tutte queste esigenze.	
64.		Chiaramente dovendo dare risposte a diverse distanze, talvolta si trova a dover anche scegliere, cioè è difficile trovare una soluzione che sia ottimale per tutti questi aspetti.	Complessità
65.		Egli a questo punto, talvolta può nascere un dilemma, un problema, una difficoltà. Si può pensare per esempio a qualcosa che purtroppo di questi tempi è abbastanza comune: la maestra che segnala che il bambino, materna o elementare, arriva a scuola con un segno, un livido; allora il dirigente chiaramente ha il dovere di approfondire, di capire, parla, chiede, ma... nel momento in cui c'è questo,	Tipologia
66.		spesso il dirigente si trova di fronte ad un dilemma importante, delicato: da una parte la necessità di tutelare un minore, la necessità di rispettare una normativa, una giusta normativa, dall'altra la necessità di non anticipare le decisioni, di non interrompere o compromettere rapporti con famiglie, che possono essere anche famiglie magari problematiche ma recuperate all'interno della scuola.	Incoerenze ordinamentali
67.		Ecco questo è un problema, problema che non ha un'unica soluzione, ma va affrontato in maniera, diciamo volta per volta, volta per volta.	Essenza
68.		Non c'è, perché trattandosi di rapporti umani, di rapporti con le persone non ci sono mai due situazioni perfettamente identiche.	Essenza
69.		E lì sta nell'equilibrio, nel background umano, di sensibilità del dirigente, cercare di contemperare, dico al meglio, queste situazioni, queste esigenze.	Moralità e sensibilità
70.		<i>(E questa sensibilità che lo porta a essere canto nelle decisioni, quindi nel non applicare in maniera diretta una norma, questa sensibilità può essere imparata o sperimentata?)</i> Credo che ci debba essere un bagaglio, una dote di sensibilità umana a priori.	Moralità e sensibilità
71.		Ma poi ovviamente questa si affina, si affina affrontando le situazioni che variano poi da contesto a contesto.	Formazione
72.		Ad esempio nel caso specifico i rapporti con gli assistenti sociali, con assistente sociale, nel senso che dipende dalla persona che interloquisce perché è facile fare intervenire la procura e magari togliere i bambini ad una famiglia quando quel livido il bambino se l'è provocato in modo del tutto casuale o viceversa, anche in caso contrario, sottovalutare qualcosa di grave che in realtà è proprio dovuto al... ecco lì ci deve essere, Il dirigente deve essere, nel risolvere questi dilemmi, deve essere veramente aiutato, supportato dalle istituzioni collaterali alla scuola,	Rapporto con gli enti esterni
73.		sempre con molto buon senso ed equilibrio.	Moralità e sensibilità
74.		<i>(Sì. Una sensibilizzazione data dalla conoscenza delle tipologie di dilemmi ad esempio, che possono capitare anche solo provare ad immaginare o a studiare dei casi già accaduti, potrebbe aiutare se non altro ad aprire gli occhi?)</i> Assolutamente sì! L'esperienza di chi ci ha preceduto credo che sia una cosa assolutamente fondamentale, importantissima. Sia l'esperienza specifica contingente del luogo in cui si opera, sia l'esperienza in generale dei casi simili.	Preparazione ed esperienza
75.		Ehmm, le situazioni sono talmente ampie, talmente diverse che non è pensabile che una persona da sola dopo uno, due, tre anni di dirigenza sia perfettamente consapevole ed in grado di affrontare qualsiasi situazione. C'è bisogno di di, di usufruire diciamo di chi ha già...	Complessità

76.		<i>(Immaginiamoci al primo anno di dirigenza)</i> Può essere drammatico!	Preparazione ed esperienza
77.		<i>(È solo quindi dirigente?)</i> Sostanzialmente sì, sì, ci si ritrova in certe situazioni delicate e il dirigente è solo a dover rispondere,	Solitudine
78.		la situazione può essere veramente dirompente per il dirigente soprattutto quando l'affronta, affronta questa situazione mmm con molta partecipazione, con molta sensibilità quando vive... Con molto pathos.	Vissuti emotivi
79.		abbiamo visto casi, adesso senza fare nomi, ma tutti conoscono casi di dirigenti che hanno dovuto rispondere civilmente, penalmente, di situazioni di cui oggettivamente non erano responsabili.	Complessità
80.		Non avevano nessuno strumento per intervenire.	Scarsità di mezzi
81.		E così tante situazioni. C'è questo peso che grava in primis sul dirigente e direi in maniera preponderante sul dirigente.	Frequenza
82.		<i>(Riesce il dirigente a condividere questi dubbi, questi dilemmi con i collaboratori e comunque con gli insegnanti, con la comunità educativa?)</i> Dovrebbe poterlo fare. Dovrebbe poterlo fare perché se c'è un dirigente che si prende a cuore veramente queste situazioni e cerca di risolverle al meglio, e quando dico al meglio non il senso di schivare quella che può essere una responsabilità, ma al meglio nel senso dell'interesse di tutte le parti coinvolte, un sostegno, un aiuto da parte dei dirigen..., di collaboratori fidati può essere fondamentale.	Condivisione valoriale con la comunità educativa
83.		Per questo condividere dei principi etici e trovare delle persone che condividono dei principi etici per il dirigente è molto, molto importante, cioè ci sono delle persone di cui non solo ti fidi, ma che hanno una visione delle cose in linea con quello che è la tua formazione, la tua sensibilità, in certe situazioni aiuta, aiuta molto secondo me.	Condivisione valoriale con la comunità educativa
84.		<i>(E si riescono a sensibilizzare persone che magari non hanno così evidente questa sensibilità di cui necessita la scuola?)</i> Ehh... È un po' più difficile, è un po' difficile, nel senso che credo che sia opportuno nel momento della scelta del collaboratore valutare prima questo aspetto. Capire se questa persona, oltre a essere una persona efficiente, una persona professionale sia grado anche di supportare, di aiutare il dirigente in questo aspetto e lì eh...	Caratteristiche del personale
85.		Se i valori sono comuni e se sono valori che il dirigente considera positivi insomma.	Condivisione valoriale con la comunità educativa
86.		Ma poi è un problema che si pone anche nella scelta dei dirigenti. Tantissimi, tantissimi, tante persone, tanti dirigenti sono ottimi dirigenti dal punto di vista amministrativo, ottimi dirigenti dal punto di vista didattico ma possono, possono dico, essere carenti dal punto di vista dell'empatia, della sensibilità...	Moralità e sensibilità
87.		Della leadership educativa. Non c'è...	Peculiarità
88.		È difficile trovare anche delle modalità di selezione. Credo che uno degli sforzi che bisognerebbe fare è quello di mmmm... identificare, trovare dei sistemi per poter valutare almeno in parte anche quest'aspetto che diventa determinante in certe occasioni, direi nelle occasioni più dedicate. Ecco.	Modifica procedura concorsuale
89.	3B	<i>(Quali possono essere i suggerimenti migliorativi?)</i> Certamente uno dei problemi nella selezione del dirigente è la possibilità di valutare la sua attitudine a coordinare dei gruppi di lavoro, delle comunità di	Formazione

		lavoro, ad organizzare, a motivare una comunità di lavoro, come la scuola in sostanza. Ed è un aspetto importantissimo nel senso che le procedure, le normative si possono chiaramente imparare sia da un libro che dall'esperienza, ma questo approccio, questa capacità di relazionarsi, di motivare, evidentemente, richiedono un altro tipo di apprendimento, un altro tipo di formazione, e in parte anche sono caratteristiche innate, personali;	
90.		il problema è come valutare se un candidato dirigente le possiede o meno.	Modifica procedura concorsuale
91.		Sicuramente è un aspetto molto delicato perché un dirigente che non sia in grado di interagire in modo corretto, di motivare in modo corretto le persone con cui lavora è probabilmente un dirigente non è adatto a fare il dirigente, in sostanza.	Peculiarità
92.		Come identificare il...? Questo è un grosso problema nel senso che anche l'anno di prova o comunque le valutazioni e giudizi da parte dei docenti e di chi è... insomma... non risolve il problema in quanto io ritengo che il dirigente durante l'anno di prova potrebbe assumere degli atteggiamenti per cercare di forzare un consenso, cioè atteggiamenti che dopo possono anche cambiare nel corso degli anni o, viceversa, potrebbe essere, proprio perché sa di essere giudicato, potrebbe diventare ostaggio del personale con cui lavora. Io francamente su questo aspetto ritengo che possa essere utile studiare, valutare l'idea di una valutazione di questo aspetto, cioè della capacità relazionale di questa persona che si candida a fare il dirigente, con delle valutazioni da parte di tutto il personale della scuola, queste valutazioni tarate con pesi diversi, diversi a seconda della categoria, quindi colleghi docenti con cui la persona ha collaborato negli anni, il dirigente o i dirigenti per cui ha lavorato, anche il personale amministrativo. Quindi una sorta di valutazione di come ha interagito, di come si è posta la persona nel corso degli anni, nei confronti del gruppo con cui ha lavorato.	Modifica procedura concorsuale
93.		<i>(Questo già quando è diventato dirigente?)</i> No, io lo farei anche prima, lo so che è un aspetto molto delicato <i>(Quindi come prerequisite?)</i> Un prerequisite stabilendo una soglia sufficientemente larga, ma al di sotto della quale proprio il candidato non possa partecipare alla procedura concorsuale.	Modifica procedura concorsuale
94.		Chiaramente è delicato nel senso che all'interno di un ambiente di lavoro ci possono essere delle invidie o delle piccole miserie umane, ma siccome si parla di valutazione con un grosso numero di persone per un certo numero di anni, tre, quattro, quello che si decide, credo che anche questi piccoli aspetti, che potrebbero essere fuorvianti, veramente verrebbero riassorbiti. A questo punto ci sarebbe perlomeno una scrematura dei casi più eclatanti di persone magari anche molto valide per altri versi ma non hanno questa caratteristica umana che è fondamentale, fondamentale per dirigere in modo corretto la scuola no... Poi non vogliamo manager, ma vogliamo sì manager, ma anche tanto altro tanto più insomma... la scuola non è un'azienda. Questa potrebbe essere un'idea... chiaramente si tratterebbe di sperimentare in modo anche euristico anche tarando, provando diverse tarature di queste soglie. L'unica possibilità è sentire le persone con cui ha lavorato, con cui ha lavorato... se tu non hai ottenuto dei consensi in tal senso nei tre anni	Modifica procedura concorsuale

		precedenti non puoi accedere almeno a quella procedura concorsuale.	
95.		<p><i>(E aver fatto un periodo di co-dirigenza?)</i></p> <p>Questa è la seconda possibilità diciamo... si potrebbe pensare durante la procedura concorsuale ehm... ad un inserimento, in qualche inserimento in qualche ufficio legato comunque al ministero della pubblica istruzione, potrebbe essere un ufficio scolastico regionale piuttosto che provinciale, con funzioni organizzative e dirigenziali per un paio di mesi, o lavorando su un progetto specifico o semplicemente svolgendo le funzioni tipiche di quell'ufficio per vedere come questa persona sa organizzare, sa motivare, sa coordinare il gruppo di lavoro a cui...</p> <p>E' un tirocinio, uno stage certamente; e lì questo potrebbe dare un peso anche come il fatto di avere un periodo obbligatorio di vicepresidenza, questo sarebbe molto utile per la valutazione del candidato ma potrebbe anche costituire un problema per il dirigente perché si troverebbe a valutare, costretto anche a prendersi magari una diciamo, una figura che magari non è nella sua ottica. Sì, perché l'idea è di valutare queste capacità al di fuori di quel momento specifico, possibilmente al di fuori di quello che è un ambiente specifico per dare un minimo di oggettività poi alla valutazione no, altrimenti poi la valutazione corre il rischio di essere... quindi non in situazione ma nella globalità della persona.</p>	Modifica procedura concorsuale
96.		Io credo che sempre ci sia spazio per dei miglioramenti, non facile in questo caso. Uno delle, delle cose su cui si potrebbe lavorare è proprio il discorso del middle management; sia nel senso che appunto il dirigente potrebbe essere sgravato da certi compiti, maggiormente da certi compiti, e dedicarsi a quello che è proprio il core della sua attività, sia nel senso che potrebbe usare questa struttura intermedia per motivare le persone, i docenti che lavorano quindi diffondere la leadership educativa.	Istituzione middle management
97.		<p>E creare comunità educativa, del resto diciamo anche una cosa, un dirigente ha un sacco di responsabilità e in questo senso ha pochissimi poteri, cioè non ha strumenti, non ha strumenti per motivare, per far crescere, per incentivare, diciamo tra virgolette un sistema premiante di fatto non c'è. C'è stato quel piccolo tentativo peraltro molto criticato e subito stroncato.</p> <p>A mio parere vergognosamente stroncato perché non si ha avuto il coraggio di proseguire su questa strada allargandolo anche ad altri strumenti non economici, ma la strada era giusta, il dirigente ha bisogno di avere strumenti di motivazione e di incentivo per persone valide che collaborano, che lavorano...</p>	Creazione comunità educante
98.		<p><i>(Oppure se vogliamo un dirigente non può neanche imporre una formazione in itinere...)</i></p> <p>Di fatto no e questo, no, è gravissimo, perché di formazione ci sarebbe bisogno anche in itinere rispetto alle nuove situazioni che la scuola si ritrova ad accogliere nelle proprie mura, ma sono problemi che cambiano, i ragazzi sono diversi, un insegnante potrebbe entrare a scuola a 20, 25 anni e trovarsi a 50, 55 senza avere avuto una formazione adeguata</p> <p><i>(Non sa chi hanno di fronte... i figli dei suoi alunni ...)</i></p> <p>Certo, certo</p>	Formazione
99.		e poi, e poi comunque per tornare al discorso iniziale il discorso del sistema premiante anche io francamente credevo, non magari nella forma con cui era stato	Aumento autonomia reale

		<p>proposto ma il sistema premiante che non premi tra virgolette chi fa i progetti, chi fa il bel progetto, perché il progetto si autofinanzia, la persona... ma premi chi fa l'attività di base all'interno della scuola, il docente che lavora nella classe con i suoi ragazzi, che giornalmente porta avanti, che giornalmente fa crescere, questo è, come fare per verificare questo? Anche lì non è semplice ma sicuramente una valutazione da parte di tutto, di tutte le persone coinvolte, dei collegi del consiglio di classe, dell'insegnante stesso che si autovaluta, dei ragazzi quando si sta parlando di ragazzi di terza, quarta, quinta superiore, ho provato a suo tempo a fare delle schede di questo tipo, il bonus lo attribuisco gran parte su queste valutazioni <i>(I ragazzi sanno essere obiettivi...)</i> Assolutamente sì, non è vero che i ragazzi vanno a simpatie, convenienza, soprattutto verso la fine del percorso si rendono conto.... <i>(Chi gli ha dato...)</i> Esatto, esatto, quindi questo potrebbe essere un altro strumento per arrivare ad un tipo di sistema premiante che permette di incentivare le persone quindi di motivarle assolutamente.</p>		
100.		E quindi avere a disposizione anche delle risorse ulteriori... Sia economiche e magari anche di un altro tipo ecco; il discorso del middle management è una risorsa, è uno strumento, chiaramente nel momento in cui non c'è tutta una parte alla base degli insegnanti e dall'altro la figura del dirigente, ma ci sono anche delle figure intermedie queste, questa diversa organizzazione meno appiattita, motivante e a certe figure dovrebbero anche essere riconosciuto in termini economici.	Implementazione risorse di sistema	Aumento autonomia reale
101.		<p><i>(Poi queste persone avrebbero comunque già provato un'esperienza molto vicina all'ufficio dirigenziale e forse sceglierebbero anche di partecipare ad un concorso per dirigenti con più consapevolezza?)</i> Certamente, ci si ritrova che tante volte purtroppo, io valutando, valutando, sentendo di persone che decidono di partecipare ad una procedura concorsuale resto veramente perplesso, perché se talvolta le persone sono a mio parere delle bravissime persone competenti e adatte al ruolo futuro, in altri casi sono... per quanto possa capire e vedere... assolutamente carenti o dal punto di vista proprio organizzativo del sistema o peggio ancora dal punto di vista relazionale che forse il punto più critico... Lì è proprio un discorso di caratteristiche personali, e lì bisogna avere il coraggio di valutare, di porre dei filtri.</p>	Peculiarità	
102.		Come gli stessi docenti che magari non sono capaci... però bravissimi conoscono la materia ma non sono capaci di trasmetterla.	Caratteristiche del personale	
103.		Anche quello può essere un problema però il dirigente che ha realmente degli strumenti può riuscire a intervenire, modificare, c'è comunque un consiglio di classe, ma se questo problema ce l'ha il dirigente ecco distrugge, distrugge veramente la scuola e questo è un peccato per tutti, ecco questo è il punto.	Peculiarità	
104.	4	Allora per me, nella mia esperienza ormai decenn, più che decennale, eh... ogni volta che devo prendere una decisione, qualunque tipo sia, amministrativa, organizzativa, la cosa che mi ha sempre condotto nel mio, nella mia coscienza tra virgolette,	Peculiarità	
105.		che non è altro che la mia moralità è: se ho fatto il bene per l'istituzione primo e ho fatto il bene, il bene inteso come uno stare bene per la persona che ho di fronte.	Peculiarità	

106.		Questo è stato il mio percorso nello scegliere ad esempio lo staff, nell'assegnare il coordinamento di certe, di certe progettualità, nel guardare prima le potenzialità della persona, la professionalità della persona, ma anche l'umanità della persona; per cui questo mio modo di essere, perché è quello che ho sempre desiderato per me, prima di tutto, che ci fosse uno sguardo che qualcuno mi valorizzasse per quello che sono e per...a livello umano e professionale...	Responsabilità professionale	
107.		è stato quello che mi ha condotto anche nel fare il, la dirigente. Eh... con mille dubbi però perché "ho fatto bene... ho fatto male... ti sei comportata correttamente...?" però comunque un dirigente poi deve scegliere, deve scegliere nel bene e nel male.	Peculiarità	
108.		Io credo che... di aver dato l'opportunità a tante persone di potersi sviluppare, di crescere eh... per cui il dilemma morale è proprio questo: spero di aver fatto bene ...direi che...	Essenza	
109.		<i>(Quindi la condivisione con gli altri dei propri valori è importante?)</i> Assolutamente sì!	Condivisione valoriale con la comunità educante	
110.		Perché secondo me il... partendo... <i>(circondarsi da persone simili...)</i> Sì, ma anche no, di persone simili nel senso che abbiano una base valoriale simile, comune. Non mi è mai interessato, come dire, adesso scendendo un po' così, che uno è di destra, di sinistra a livello politico, io sono sempre stata molto apolitica nel senso che questa cosa non mi ha mai preoccupato, per fare anche degli esempi uno può essere cattolico, cristiano, uno può essere ateo, ebreo, ho incontrato nella mia...no... persone, persone che dividevano il valore	Condivisione valoriale con la comunità educante	
111.		che per me, cos'è stato... un'idea di scuola... un'idea di scuola che sia un servizio del territorio lì dove sono, guardando intorno quello che c'è, al servizio del proprio dell'amministrazione comunale, delle associazioni e dei genitori e dei bambini che sono la prima cosa.	Scopo istituzionale	
112.		Un'alleanza educativa, vera e propria, nei piccoli dall'infanzia, ai grandi delle superiori per dare loro l'opportunità, anche adesso alle superiori, di guardare al loro territorio ma di guardare oltre.	Corresponsabilità con le famiglie	
113.		Per cui questo è sempre stata la mia tensione, una mia tensione, una mia preoccupazione	Responsabilità professionale	
114.		<i>(Quindi gli sforzi volti verso uno scopo. E quanto si riesce a condividere con gli altri anche oltre allo staff tutto questo, anche con insegnanti piuttosto che con genitori questa visione di scuola?)</i> Non tutti genitori, non tutti docenti e non tutto il personale lo capisce.	Condivisione valoriale con la comunità educante	Corresponsabilità con le famiglie
115.		Anche perché questo comporta una fatica, se pensiamo anche una fatica amministrativa, penso alle segreterie che sono sempre più chiuse in se stesso, in se stesse e che meno lavorano meglio è, quando invece ci sono tutti progetti europei, tutti i Pon, tutti i progetti del Miur che escono in continuazione su varie tematiche, che possono portare... mi viene mente "il progetto stare bene", o il progetto "educazione alla salute" che portano finanziamenti per creare laboratori, ma le segreterie? Punto di domanda? Lascio il dubbio.	Caratteristiche del personale	
116.		<i>(Quindi diciamo che un dirigente ha le mani legate anche dal fatto che il personale amministrativo possa opporsi alle idee progettuali?)</i> Assolutamente sì, assolutamente sì perché mi è capitato nel mio percorso di dirigente di avere docenti, staff, tutti a fare dei progetti, a ottenere dei risultati ottimi	Lacune di sistema	

		nelle graduatorie e non poter realizzare il progetto perché la segreteria dichiaratamente non ti dava supporto. Ehhh... questo è...	
117.		<i>(Di che cosa ha bisogno in questo momento la scuola per svolgere il suo ruolo di più magari rispetto ad altri tempi passati?)</i> Non ha bisogno di più dei tempi passati, ha bisogno di persone che credono in quello che fanno e che non protestino in continuazione.	Caratteristiche del personale
118.		Io ho percepito in questi ultimi anni in particolar modo che protestano in continuazione senza uno spirito di servizio, questo non ce l'hanno.	Caratteristiche del personale
119.		<i>(Quindi diciamo che l'insoddisfazione diventa un alibi per non svolgere... il proprio compito?)</i> Direi proprio di sì. <i>(Quindi vanno motivati?)</i> Però è difficile perché quando dicono "io non faccio perché per quello che guadagno" poi alla fine cerchi di incentivare a livello morale, ma anche a livello economico per quel che puoi e comunque non sono mai contenti;	Caratteristiche del personale
120.		c'era proprio questo spirito di servizio che viene a mancare, perché non sono tutti i docenti perché sappiamo benissimo, ma il 10-20% di docenti nel tuo istituto ce l'hai, che ti seguono nella tua idea di scuola, nel tuo pensiero educativo e cercano proprio di lavorare di costruire.	Condivisione valoriale con la comunità educante
121.		Ne ho visti di tanti, tantissimi, meravigliosi proprio, anche giovani, anche meno giovani che hanno però voglia di, però la fatica che io ho visto nelle segreterie dove ho lavorato in questi anni proprio la parte burocratica-amministrativa,	Caratteristiche del personale
122.		perché con il fatto che sono oberati, ed è vero, da un sacco di cose,	Complessità
123.		dimentichiamo le fasi pedagogiche, educative, progettuali.	Valore formativo
124.	5	Sì, allora ehh ma... Rispetto agli alunni mmm ehh...io mi sono trovata in difficoltà soprattutto rispetto a due questioni, anzi a tre questioni. La prima questione può essere per esempio quando mi arriva la proposta, la richiesta di iscrizione di un ragazzo, io sono in un istituto superiore, per esempio un quattordicenne che è agli arresti domiciliari perché ha compiuto una rapina a mano armata	Tipologia
125.		Sì, perché io sono preside in un istituto professionale. Allora immediatamente io mi ritrovo a pormi questo problema che è grave. Dico immediatamente di sì perché ogni ragazzo ha diritto all'istruzione, ha diritto ad una possibilità eppure è necessario salvaguardare tutto il resto,	Moralità e sensibilità
126.		perché purtroppo, almeno qui è così, si presenta all'inizio magari un assistente sociale dopodiché appena uno dà l'assenso all'iscrizione non esiste più nessuno. Non è perché davanti ad un problema che si realizza a scuola, che si verifica poi tu hai una sponda per cui hai qualcuno che con te che gestisce la situazione difficile. E quindi questo è un dilemma.	Fonti di supporto
127.		<i>(Eh sì è un grande dilemma oserei dire anche perché mi pare che il dirigente tu mi stai dicendo sia solo dopo, la scuola è sola)</i> Assolutamente sì! Spariscono tutti!	Solitudine
128.		In ogni caso rispetto ai danni, per esempio tu sai bene che gli istituti superiori hanno come ente locale previsto dalla costituzione le province. E non hanno più, per esempio scuola mia è dal 2012 che non arriva il contributo provinciale di manutenzione,	Rapporto con gli enti esterni

129.		quindi se un, un ragazzo rompe un vetro, sfonda una porta, distrugge un banco, ruba il computer, non è che poi tu hai modo di risolvere il problema; per cui il servizio sociale, per esempio, o il tribunale ha problema di, cioè ha la necessità di risolvere un problema ma questo problema come lo risolve? Buttandolo in una scuola senza poi supportare la scuola della gestione di questo tipo di problematica.	Rapporto con gli enti esterni
130.		<i>(È scaricato il problema quindi ma non risolto)</i> Scaricato sì. La stessa questione identica, precisa si ha con i ragazzi che hanno disabilità mentali gravi. Io ho proprio un caso a scuola di questo genere, cioè c'è una ragazza violenta, molto violenta che è talmente esagitata che non fa fare scuola a nessuno e, d'altra parte tu hai la famiglia che vuole, la porta a scuola ogni giorno anche quando è ammalata perché la scuola è l'unico ente che se ne può fare carico, e d'altra parte..., lotta con le unghie e con i denti per il diritto allo studio della ragazza.	Tipologia
131.		Dopodiché invece tu hai il diritto allo studio di tutti gli altri, all'incolumità dei professori, degli operatori e poi comunque la scuola, ehh diventa per queste disabilità gravissime solo un luogo di contenimento, non è un luogo dove effettivamente c'è un apprendimento.	Valore formativo
132.		Ma anche rispetto a questo, io non mi trovo più l'ente locale che senza per esempio delle strutture specializzate di accoglienza dei disabili, non mi trovo accanto l'Asl	Rapporto con gli enti esterni
133.		e nemmeno la collaborazione della famiglia perché di fronte per esempio, per dire, una cosa non so se è una cosa, di fronte che ne so alla necessità di ridurre l'orario la famiglia magari sulla carta di dice sì poi te lo lascia comunque fino a quando vuole lei,	Corresponsabilità con le famiglie
134.		e quindi questo è un altro problema morale.	Problematiche
135.		Poi nella gestione del personale,	Problematiche
136.		io pensavo, prima di diventare dirigente, che fosse una cosa molto semplice "se tu lavori rimani con me se tu non lavori insomma vai dall'altra parte". Ma non è vero proprio.	Discrepanze tra aspettativa e realtà
137.		Sia per esempio nell'assegnazione del bonus, il preside lo sa quali sono i docenti che effettivamente sono dei collaboratori e sono un valore aggiunto della scuola, ma se non ci sono delle evidenze congruenti con dei criteri stabiliti dal comitato, tu alla fine premi qualcuno che non è per niente meritevole solo che è stato bene attento a riempire delle caselle e tu non sei nelle condizioni di premiare chi invece effettivamente se lo merita, perché nella scuola come tu ben sai è difficilissimo attribuire incarichi fiduciari, incarichi per merito, ma tutto deve essere un'operazione trasparente, devi mostrare un'imparzialità.	Incoerenze ordinamentali
138.		Ma l'imparzialità non è dare a ciascuno la stessa cosa questa è l'idea che hanno sindacati. Ma è dare a ciascuno il suo. Non so se tu ricordi in Canada quando non siamo andati lì sì c'era la differenza fra l'uguaglianza di equità. Invece in Italia siamo a livello di uguaglianza non siamo a livello di equità. <i>(Però non è senso dignitoso del termine)</i> No, no, nel senso che tu sei tenuto, perché sennò peccchi di parzialità, a dare a ciascuno, che ne so, un gradino di venti centimetri peccato però che il personale, gli alunni sono uno alto un metro e mezzo, l'altro due metri e venti, per cui che senso ha?! Tu a quello di un metro e mezzo devi dare molto di più, ma appena tu utilizzi dei, un criterio discrezionale che	Moralità e sensibilità

		comunque sarebbe giusto e adeguato, immediatamente sei attaccato.	
139.		Giusto? (E' come appunto suddividere i fondi a pioggia è la stessa cosa è alquanto ingiusto) Esatto, esatto.	Lacune di sistema
140.		E' la stessa cosa nella, diciamo, nel correggere delle parole, condotte sbagliate, cioè sia rispetto agli alunni sia rispetto ai comportamenti disciplinarmente rilevanti, no? E' diverso, cioè ci può essere quello che è assolutamente, è persistente nell'errore recidivo, scorretto e quello che invece ha commesso una volta un errore, che è stata una svista eppure tu non puoi que...restare uno sull'altro, ehhh perché questo sarebbe una parzialità ma nella realtà...	Lacune di sistema
141.		(In questo caso mi stai dicendo applicare una norma non è garanzia di equità nella valutazione, quindi la norma non serve, serve altro?) Eh certo!	Incoerenze ordinamentali
142.		Il dirigente, insomma secondo me sul dirigente si dovrebbe rischiare di più, nel senso che ci dovrebbe essere un controllo giusto, serio veramente, un controllo delle procedure, un controllo degli obiettivi, dei risultati, quello che vuoi tu, però una certa libertà perché sennò non si può fare nulla.	Aumento autonomia reale
143.		(E la formazione del dirigente?) Allora dallo Stato, dal Miur secondo me non viene proprio nulla. Cioè io tutto quello che è di utile... anche di... stamattina proprio parlavo con un amico messo in ruolo nella... quando io sono diventata dirigente c'è stata solo a maggio dopo che avevo fatto un anno scolastico, la..., dopo che tutti avevamo condotto un anno scolastico, la formazione. Questa formazione che cosa consisteva? In che cosa è consistita? Nel fatto che veniva un esperto che ti proiettava delle slides, per esempio che ne so sulla dislessia, ma scusa noi l'avevamo appena studiato, dovevamo essere più ferrati di lui sulla norma. Non avevamo bisogno di questo.	Preparazione ed esperienza
144.		Cioè... Allora dicevamo oggi per analogia, dopo che uno fa il concorso in magistratura, dopo che è vincitore il primo anno è uditor cioè viene affiancato ad un dirigente esperto e per un anno lavora, ma lavora affiancando un altro di esperienza, secondo me la formazione dovrebbe essere proprio così.	Modifica procedura concorsuale
145.		Nei fatti è un fai-da-te. Per esempio...	Preparazione ed esperienza
146.		(Ma sulla carta sarebbe così perché anche ad esempio in questa tornata concorsuale prevedeva un tirocinio che non ci sarà) Appunto! Prevedeva e poi dov'è?	Lacune di sistema
147.		Vuoi che ti fanno la formazione con webinar e poi on-line? Ma finiamola valà, oppure ti invitano che ne so degli esperti o quello del ministero che ti viene a snocciolare le slides sul nuovo esame di stato? Ma che è questa la formazione?	Lacune di sistema
148.		Il nostro lavoro complesso, delicatissimo pieno di responsabilità...	Complessità
149.		oppure per esempio io in questo momento sono senza dsqa. Ora io dico ma è normale? Ecco, una scuola 2300 alunni, otto indirizzi diversi, un professionista che svolge soprattutto un'azione sociale e loro decidono che non mi danno il direttore dei servizi amministrativi.	Lacune di sistema
150.		E quindi, ogni giorno io arrivo a scuola e onestamente non so cosa devo fare prima.	Complessità
151.		Che soluzioni potrebbero esserci? Eh... Secondo me bisognerebbe dare più autonomia alle reti di scuole	Aumento autonomia reale

152.		<p>Sì, per esempio oggi all'inizio della scuola io sto facendo la ricognizione dei laboratori e ogni volta che apro la porta c'ho il magazzino pieno, pieno, pieno di materiale obsoleto. Allora dico ma perché come lo dobbiamo smaltire? Praticamente gratuitamente non si può smaltire più niente. Siccome tu sei un ente pubblico, almeno qui è così...devi pagare lo smaltimento</p> <p>Ok la provincia che mi dovrebbe dare i soldi per questo lavoro non mi dà soldi dal 2012 e io ho tutte le cose, tutti gli angoli pieni di materiale obsoleto da dismettere</p>	Problematiche
153.		<p>E allora ti portano, se ti dessero delle risorse in maniera intelligente e ti dessero alle reti di scuole e le reti di scuole appunto facessero delle reti di scopo per acquistare in economia dei servizi che servono a tutti, mettiamo...</p>	Implementazione risorse di sistema
154.		<p>oppure o anche con la carenza di personale per esempio del dsqa, io pensavo che io, come che... anche la scuola dovrebbe essere, dovrebbe avere la possibilità di riferirsi per esempio al dsqa della scuola vicina, ma non fidando sulla sua generosità dovrebbe poterlo pagare in qualche modo</p> <p><i>(Progettuale...)</i></p> <p>Appunto, certo faccio un progetto: siamo cinque scuole del territorio, tre sono senza dsqa, i due dsqa che ci sono insomma danno un'occhiata a tutto, ma questa cosa dovrebbe essere, come dire, organizzata non è che può...</p>	Implementazione risorse di sistema
155.		<p>Non è volontariato appunto! Non può essere volontariato perché parliamo di responsabilità, come tu ben sai, di gestione di fondi europei, di gestione di fondi nazionali, non è una cosa da poco</p>	Responsabilità professionale
156.		<p><i>(Non è semplice, certo; quindi una formazione diversa iniziale del dirigente con un periodo obbligatorio di affiancamento ad un dirigente, mi pare di capire...)</i></p> <p>Sì!</p>	Formazione
157.		<p>E poi più risorse sensate.</p> <p>Sì focalizzate, focalizzate e che non, cioè non... ehhh assegnate magari anche per una maggiore trasparenza a reti di scuole che possono appunto conglobare servizi utili a cui fare fronte ma in questo momento non è possibile.</p>	Implementazione risorse di sistema
158.	6A	<p>Allora beh direi, direi di sì. Continuamente</p>	Frequenza
159.		<p>Riguardano diverse aree del suo lavoro in qualche modo perché posso pensare all'area amministrativo-gestionale, all'area delle relazioni con il personale e comunque con gli alunni, studenti e con le famiglie in genere.</p>	Tipologia
160.		<p>Non so, un esempio anche sciocco per quanto riguarda l'area della gestione amministrativa, anche semplicemente "do o non do la mia password per l'accesso alle piattaforme?" Perché in teoria... ma mancando una figura intermedia di sistema, tutte le password o quasi tutte le password sono comunque a nome del dirigente.</p> <p><i>(Eh sì perché giusto perché rappresentante legale nella sua persona)</i></p>	Tipologia
161.		<p>Sì, esatto, esatto. E quindi il primo dilemma è questo: soprattutto il dirigente ma col tempo che ha a disposizione non riesce, resta tutto il giorno a convalidare a firmare e quant'altro oppure affida la sua password a qualcun altro,</p>	Mancanza di tempo
162.		<p>ma affidando la sua password a qualcun altro da le chiavi di una competenza e comunque di... anche di... di responsabilità sicuramente,</p>	Responsabilità professionale

163.		<p>al di là di tutto il capitolo privacy, se io penso ad esempio ad una password del Sidi, collegato al Sidi c'è comunque Noipa quindi paradossalmente l'applicato di segreteria che fosse in possesso della password del dirigente, potrebbe non solo accedere al mondo collegato alla scuola, ma anche ai cedolini, alla denuncia dei redditi, a quant' altro del dirigente scolastico stesso, a quello che c'è in agenzia delle entrate...</p> <p><i>(Potrebbe anche accendere un mutuo per conto del dirigente)</i> Esatto, esatto...</p> <p>Questi siamo, ok il mondo della privacy, ok metto le mie cose in piazza oppure no però a monte c'è comunque il dilemma: do o non do una password?</p>	Responsabilità professionale
164.		<p>Passo o non passo il tempo a fare questo sacrificando qualcos'altro?</p>	Mancanza di tempo
165.		<p>Questa parte qui c'è, cioè dopodiché anche rispetto alle persone alla gestione del personale che ci si trova di fronte molto spesso mancano le competenze.</p>	Caratteristiche del personale
166.		<p>Le competenze necessarie a fare il loro lavoro per cui e qui come la mettiamo? Nel senso, comincio a fare un provvedimento disciplinare dietro l'altro perché quella persona non è in grado di fare quello che dovrebbe fare?</p>	Tipologia
167.		<p>Ma non vado da nessuna parte perché senz'altro se non ha le competenze, sto pensando ad esempio il collaboratore scolastico che è in segreteria, che noi dovremmo formare, ma se in segreteria noi non abbiamo personale già formato per portare avanti questo... sono segreterie che hanno al loro interno solamente collaboratori scolastici oppure metà degli applicati sono collaboratori scolastici. Magari c'è qualcun altro che gli dà più tempo ma il suo lavoro è afferente un'altra area per cui cosa facciamo? Cerchiamo di insegnargli quelle due cose, però a quel punto il dirigente si trova a dover spiegare ad un applicato di segreteria quello che è il lavoro che lui dovrebbe fare. Per cui tante volte devi fare il lavoro anche di questi.</p>	Responsabilità professionale
168.		<p><i>(Sì, si fa prima a sbrigarlo che a spiegarlo, a insegnare)</i> Sì, si infatti anche per esempio penso anche al direttore amministrativo, supponiamo che il direttore amministrativo non faccia bene il suo lavoro. Perfetto. Con la carenza che in questo momento c'è di direttori amministrativi, noi abbiamo metà delle scuole scoperte, uno si accontenta, allora fissa quegli obiettivi minimi sotto i quali spera che questa persona non scenda.</p>	Lacune di sistema
169.		<p>D'altra parte, l'alternativa è non avere nessuno, non avere nessuno vuol dire comunque doversi gestire il proprio tutto perché a quel punto ci troviamo da capo o dobbiamo nominare visto che è una figura apicale perché comunque non può essere mancante a livello di istituzione scolastica o nominiamo uno qualsiasi della segreteria oppure che cosa facciamo?</p>	Lacune di sistema
170.		<p>Continuiamo a sopportare il fatto che queste persone decidono di far poco e anche meno.</p> <p><i>(Quindi diciamo che per una carenza del sistema poi tutto il sistema scuola ne paga quindi l'istituzione stessa e in primis l'offerta formativa perché se non, immagino, se capisco bene, se non si attua tutta la parte amministrativa relativa ad alcuni progetti piuttosto che all'espletamento dei Pon perché qualcuno si rifiuta)</i> Certo, certo <i>(Viene meno l'offerta formativa della scuola)</i> Infatti,</p>	Valore formativo

171.		infatti, nella scuola di reggenza lo scorso anno erano stati attivati negli anni precedenti, comunque era ancora in reggenza la scuola, tutta una serie di progetti Pon e alla fine sono stati restituiti i fondi perché nessuno era in grado di poterli portare avanti. Nella mia sede di titolarità abbiamo fatto il Pon però effettivamente la parte amministrativa gestionale che ci sta dietro e anche contabile è abbastanza importante per pensare di portarla avanti. Noi l'abbiamo portata avanti io e il Dsga, però portarla avanti senza un aiuto concreto da parte del Dsga è praticamente impossibile. Nella scuola dove sono arrivata adesso hanno rinunciato in partenza a presentare i bandi Pon proprio perché la figura presente non è in grado in questo momento di gestirli.	Lacune di sistema
172.		<i>(E qui il dirigente può fare ben poco perché sono delle lacune di sistema no?)</i> Certo, certo e quindi non avere personale formato ha tutta una serie di ricadute a valle su quella che è l'offerta formativa perché comunque viene inficiata di tutta una serie di possibilità che altrimenti avrebbe per lo sviluppo, ma anche proprio in termini di strutture, di attrezzature che vengono meno e che quindi hanno una ricaduta sulla didattica.	Lacune di sistema
173.		Sto pensando ad una parte, io avevo fatto il Pon per le nuove tecnologie quindi siamo stati in grado di portare avanti la didattica aumentata, dall'altra parte non abbiamo quei fondi per cui tutta quella parte lì va a rilento, no?	Lacune di sistema
174.		E la stessa cosa si pone nei confronti magari del personale. Quando ci sono delle mancanze allora inizialmente io devo dire che qui sono cambiata nel corso degli anni. Inizialmente rispetto ad una mancanza inizialmente agivo più velocemente, adesso in prima battuta cerco il dialogo; ci sono, ci sono certe situazioni in cui certi docenti non ce la fanno e bisogna cercare insieme una via, una via di soluzione insomma che può essere una commissione medica, può essere un'aspettativa	Preparazione ed esperienza
175.		<i>(Quindi il dirigente è impegnato veramente in situazioni molto eterogenee fra di loro, deve avere una capacità di individuare l'origine di una problematica)</i> Sicuramente e comunque c'è sempre la criticità di doversi relazionare con figure altre che comunque non hanno poi il peso, alla fine all'interno dell'istituzione scolastica, in termini di responsabilità.	Rapporto con gli enti esterni
176.		Le uniche figure che mi vengono in mente in tal senso possono essere l'Rspp per quanto riguarda la sicurezza, il medico competente per certi versi anche se la valutazione dei rischi resta in capo al dirigente scolastico e all'Rspp e poi adesso con il nuovo, equivalente dell'Rspp per la privacy, il dpo. Certo è che sono tutte figure anche qui che noi dovremmo scegliere per la loro professionalità però l'organizzazione di sistema spesso fa convergere le scelte su altre persone che magari non hanno le competenze, o perlomeno sulla carta sono codificate, sto pensando all'Rspp che noi dovremmo prima fare la verifica se c'è un Rspp interno. Per fare Rspp è sufficiente avere il titolo di studio di una scuola secondaria superiore, aver fatto il corso ma gestire le problematiche relative alla sicurezza un conto se lo fa il collaboratore scolastico che ha fatto il corso di Rspp, un conto è se me fa un ingegnere che magari ha esperienze poi anche esterne, poi di cantiere e quant'altro insomma, La valutazione, l'apporto che	Rapporto con gli enti esterni

		riescono a dare è diverso. E anche per queste persone che dovrebbero essere di fiducia in qualche modo.	
177.		Dei veri e propri consulenti del dirigente, il dirigente si trova egli stesso nell'impossibilità di scegliere una persona di fiducia, dover adoperare quelle che sono in qualche modo le norme di individuazione di queste figure.	Scarsità di mezzi
178.		<i>(Con tutto ciò che concerne poi il rischio conseguente alle decisioni magari basate su consigli non avveduti o non competenti)</i> Infatti, esatto, esatto... quindi rispetto a questo...	Scarsità di mezzi
179.		E poi comunque rispetto alle situazioni degli alunni anche qui perché sono molto sfaccettate coinvolgono spesso soggetti terzi alle istituzioni che possono essere tribunali, possono essere servizi sociali, ma possono essere proprio situazioni di svantaggio codificato, più o meno codificate, più o meno sommerse,	Tipologia
180.		eh, anche qui rispetto magari a ragazzo che non viene a scuola parte la segnalazione ai servizi, però non sempre poi se non c'è una sinergia, un coordinamento fra le varie strutture di riferimento poi effettivamente non si riesce a essere incisivi sulla famiglia. <i>(Quindi il dirigente si ritrova dire "segnalo o non segnalo? Cosa faccio?")</i> Certo infatti lì la situazione di cui mi trovo di fronte, ok la devo segnalare al tribunale, devo fare la segnalazione ai servizi sociali a seconda delle situazioni no? Poi magari si prova a essere destinatario di una confidenza, magari da parte di un docente. Nel momento in cui si chiede al docente quindi di codificare, di mettere per iscritto una cosa, il docente magari non lo fa. Oppure chi per lui. Sono quelle situazioni magari in cui il dirigente viene a saperlo per caso, ok, ma le persone che hanno avuto l'informazione diretta poi spariscono nel momento in cui devono formalizzarla.	Tipologia
181.		Quindi il dirigente si trova con questa notizia che c'è e non c'è, e quindi deve decidere anche in quel caso cosa farsene della notizia. Quindi paradossalmente si finisce per dire, per fermare prima le persone si dice "ok lei sta per dirmi una cosa, lei sappia che è tenuta, lei me la mette subito per iscritto altrimenti non viene neanche a dirmela. Sì, sì, la situazione non è delle più rosee...	Responsabilità professionale
182.		Ci sono tantissimi di esempi, nel caso della somministrazione del farmaco che dovrebbe essere condotta a scuola solamente per i farmaci quelli indispensabili diciamo così codificati tramite certificazione medica, quelli salvavita in sostanza, poi ci si trova con i genitori a questionare sul "ma allora glielo do questo farmaco?"	Tipologia
183.		Il genitore magari pretende che venga magari somministrato a scuola ma non è un farmaco salvavita e quindi c'è tutta una "ma allora voi non volete farlo" e anche qui si tratta di contrattare appunto con il genitore che, da una parte io capisco, un genitore che magari lavora lontano non è che può venire a fare la somministrazione del farmaco antiepilettico a scuola.	Corresponsabilità con le famiglie
184.		D'altra parte, la norma dice che vengono somministrati solamente quei farmaci salvavita. E anzi prima con la verifica, con la verifica della disponibilità del personale docente, in realtà è quindi formato nominato e quant'altro	Incoerenze ordinamentali
185.		<i>(Perché se non c'è la verifica deve entrare in gioco l'Asl con le sue forze)</i> Esatto, esatto, anche qui per esempio anche loro sono in forte criticità,	Rapporto con gli enti esterni

186.		quindi quelle che una volta venivano fatte come formazioni in situazione adesso non sono più fatte, vengono fatte a livello di distretto, quindi per grosse tipologie fanno la formazione comune a tutte, no?	Lacune di sistema
187.		Proprio per evidenziare anche dal punto di vista dell'azienda sanitaria quelle che sono le carenze di fondi.	Lacune di sistema
188.		Quindi un pochino ci si trova a barcamenarsi continuamente con queste continue in qualche modo contrapposizioni, norme contrapposte in qualche modo.	Complessità
189.		Sto pensando anche la nuova norma per esempio il decreto 6265 quello sull'handicap, anche qui è stato codificato, sono stati codificati questi gruppi di lavoro allargati con le neuropsichiatrie, con tutte le strutture di riferimento del territorio, poi chi fa che cosa nello specifico? <i>(Per non parlare della suddivisione delle ore che vengono date alla scuola, no?)</i> Esatto anche quello è il problema. Paga gli insegnanti per fare queste verifiche e quant'altro e comunque al di là di questo sono demandate all'ente esterno perché la norma prevede anche che per ogni alunno ci siano comunque due incontri, uno iniziale uno di fine anno ma io c'ho alunni che è un anno che non fanno incontri di coordinamento. Sono figure che dovrebbero far parte di questa commissione allargata per codificare al meglio.	Tipologia
190.		È partita la scuola io ho, a me mancano più della metà degli insegnanti di sostegno, e dalla prossima settimana anzi no dalla prossima settimana da dopodomani, non ho più le ore per coprire i bambini autistici all'infanzia. Perché finora gli insegnanti hanno fatto scambi, in qualche modo siamo usciti con l'educatore spostando le ore quindi adesso cosa facciamo chiamiamo a casa, la famiglia? E gli diciamo teneteveli a casa?	Lacune di sistema
191.		Si è una continua presa di decisioni	Frequenza
192.		<i>(E che cos'è che guida un dirigente in questa impresa?)</i> Cercando di attenersi alle norme che ogni volta, che talvolta collidono	Incoerenze ordinamentali
193.		senza poter in qualche modo demandare anche alcune scelte,	Peculiarità
194.		condividerle con qualcun'altro e insomma il dirigente si trova effettivamente a dover gestire in prima persona tutta una serie d'urgenze.	Solitudine
195.		Per cui questo quando è a scuola in orario diciamo così scolastico il suo lavoro non lo fa.	Mancanza di tempo
196.		Intendiamo, non riesce a portare avanti tutta quella serie di pratiche che sarebbero compito suo in qualche modo perché il più delle volte si trova a dover gestire le emergenze, la persona che arriva propone una cosa da risolvere e quindi quella parte di lavoro viene fatta dopo quando tutti gli altri se ne sono andati via <i>(Si inizia lavorare)</i> Esatto, esatto.	Complessità
197.		<i>(E dove trova la forza per riuscire a prendere le decisioni corrette? Un dirigente dove riesce a trarre ispirazione?)</i> Beh, diciamo così, si cerca in parte di fare rete con i colleghi per capire se a loro in qualche modo sia successo un caso simile, di solito tra qualche dirigente insomma ci si sente anche spesso per questioni di questo tipo	Fonti di supporto
198.		e dopo di che ci si forma, fa corsi,	Fonti di supporto

199.		quello che si sente, di cui si sente la mancanza in qualche modo a livello ministeriale delle formazioni, delle banche dati,	Preparazione ed esperienza
200.		della possibilità di chiedere pareri che in questo momento vengono espletate da ditte private in qualche modo. Alla fine, si fa un abbonamento, ti chiedono delle indicazioni, delle linee in qualche modo da seguire rispetto a casi specifici, particolari oppure si guardano i quesiti posti da altri e si va a cercare un quesito simile con un'indicazione insomma.	Fonti di supporto
201.		<i>(La formazione iniziale è sufficiente?)</i> Mah la formazione iniziale, allora quest'anno in realtà per esempio i nuovi dirigenti non hanno... sono entrati e non stanno avendo formazione. Quello che si prevedeva con quel nuovo concorso certo si prevedevano due anni con un anno di affrancamento è già stato rivisto per la situazione emergenziale. Per quanto riguarda i dirigenti entrati nelle scorse tornate concorsuali alla fine è stata fatta solo la formazione iniziale e poi successivamente ci sono questi incontri talvolta più o meno produttivi, spesso a ridosso, se non successivi, a quelle che sono le urgenze che si presentano oppure fruibili in modalità online, quindi in qualche modo senza avere la possibilità di uno scambio concreto.	Preparazione ed esperienza
202.		E comunque al di là dei corsi di formazione che tendenzialmente si qualificano sulla norma, sulla nuova norma che entra in vigore, alla fine spesso nelle istituzioni scolastiche ci si trova a che fare con tutta una serie di casi e casistiche talmente al limite tra quello che è il regime pubblicistico e quello che è privatistico, con tutta una commistione di competenze anche dal punto di vista dei tribunali che molti di questi casi vengono risolti in fase di contenzioso in qualche modo, finisce davanti al giudice e il giudice dà quella che è l'indicazione della norma, l'interpretazione della norma per lo meno a livello locale, mettiamola così, perché si a seconda del tribunale però alla fin fine almeno ogni tanto dico "beh, andiamo in tribunale su sta cosa che almeno da quel punto in poi sapremo come fare" anche con rischio di perdere perché nelle zone d'ombra in qualche modo...È quello fa la differenza	Fonti di supporto
203.	6B	<i>(Quindi, in base a quello che abbiamo detto, hai dei suggerimenti migliorativi da proporre?)</i> Farei una divisione per quanto riguarda il personale docente e il personale ata. Allora partiamo un attimo dal personale ata: l'ultimo periodo per noi è una grossa difficoltà perché specialmente a livello di segreterie ci troviamo appunto all'interno delle segreterie molto personale, un elevato numero di personale che è transitato dal ruolo del personale collaboratore scolastico, e quindi sono del tutto impreparati alla gestione del lavoro di segreteria sia in termini di competenza che in termini di conoscenze; e con competenza intendo non solo competenze dal punto di vista della strutturazione di testi proprio dell'Italiano burocratico insomma, ma anche di tutte le competenze informatiche. E' impensabile che al giorno d'oggi che una persona che ambisca a lavorare in ufficio non abbia conoscenze informatiche sufficienti a gestire un foglio Excel, un formato Word. La criticità del personale di segreteria è che è molto facile il passaggio dal ruolo di collaboratore scolastico ad assistente amministrativo, perché è sufficiente avere un titolo di studio perseguito in qualche paese, in qualche modo, quindi non sono neanche definite delle	Lacune di sistema

		competenze poi a livello di Italiano ecco, per cui a me è capitato anche di avere persone straniere, provenienti dall'estero, quindi proprio con delle criticità nella formazione di frasi anche dal punto di vista poi ortografico no...	
204.		Quindi è sicuramente una grossa parte della formazione dal punto di vista tecnico ed informatico, ma anche dal punto di vista normativo perché tali e tante sono le incombenze a livello amministrativo che una formazione in tal senso è impensabile che avvenga in fieri all'interno di un contratto già definito; anche perché queste persone non arrivano sempre in segreterie che possano arruolare al proprio interno personale già formato in tal senso, quindi la criticità si somma a loro che si vengono a trovare nella stessa segreteria persone, più persone di questo tipo perché comunque gli altri che eventualmente ci sono, se ci sono, sono comunque oberati di lavoro e non riescono a far fronte alla possibile formazione nei confronti di queste persone. Molti di questi magari anche si attivano in proprio per cercare di sanare, molti ehh...	Formazione
205.		<i>(Quindi c'è una dispersione di tempo, di energia mi pare di capire...)</i> Sì, sì, sì, continua, una revisione continua di quello che producono anche da questo punto di vista. Ecco un'altra cosa rispetto al personale ata che mi viene in mente è la possibilità comunque per il dirigente, e questo bisognerebbe che fosse definito a livello delle varie piattaforme ministeriali sulle quali noi ci troviamo ad andare a caricare certi documenti, prima di tutto un collegamento fra le varie piattaforme e poi anche proprio la possibilità per gli applicati di segreteria di avere riconosciuto una utenza dedicata, quindi anche una responsabilità connessa all'espletamento di alcuni compiti.	Implementazione risorse di sistema
206.		Per quanto riguarda i docenti anche qui suddividiamo la categoria dei docenti fra quelli che fanno effettivamente solo docenza e da quelli che ricoprono ruoli anche organizzativi, quindi di supporto in qualche modo al dirigente, ecco. Rispetto a questi ultimi devo dire che molto lavoro andrebbe fatto nel senso che bisognerebbe sostenerli con una formazione adeguata perché molti di loro hanno la buona volontà, le competenze per mettersi in gioco dal punto di vista delle relazioni, ma manca una preparazione anche qui normativa, ma anche proprio di gestione delle modalità dei rapporti con l'utenza. Spesso, tra l'altro, essendo individuati per quanto riguarda gli alti collegi come sono in qualche modo, sia allo stesso livello ma anche ad un livello superiore, a seconda dei momenti in cui fa comodo far riferimento a una all'altra tipologia, si trovano spesso in situazioni di conflitto specie qualora non ci sia una diciamo così una loro, un loro affidamento esclusivamente al ruolo amministrativo, ma ci sia il ruolo misto di docenza e organizzativo. In quel caso si ha una compenetrazione su dei livelli su più piani. Dopodiché per quanto riguarda i docenti ecco la frase che io sento spesso ripetere è che "i bambini non sono più quelli di una volta" e quello che mi viene la tendenza di rispondere "sì però peccato che spesso gli insegnanti sono ancora quelli di una volta" e quindi da questo punto di vista secondo me l'investimento in risorse per gli aggiornamenti anche nell'uso delle nuove tecnologie, ma anche nella gestione delle conflittualità	Formazione

		che è sempre in aumento, andrebbe tenuto in debita considerazione.	
207.		Questo però, la formazione dei docenti, rientra in un alveo più ampio che è quello contrattuale; quando alla fin fine le scuole sono ancora in qualche modo bloccate da una decisione dei collegi docenti. Il collegio docenti alla fine non può semplicemente scegliere qual è l'attività formativa da fare, ma in sostanza sceglie al momento se fare o non fare, perché nulla poi è stato più codificato né a livello normativo né a livello contrattuale, così che alla fine i docenti che dovrebbero essere le persone che in qualche modo... i formatori per eccellenza, quindi quelli che hanno più bisogno di formazione, è l'unica categoria che in realtà deve formarsi, se vuole lo fa, se vuole non lo fa.	Lacune di sistema
208.		Poi si apre la partita diciamo sia dell'innovazione nella gestione delle relazioni, sia poi relativamente al campo dei docenti all'individuazione di un middle management che serve in qualche modo dal raccordo fra le varie componenti. <i>(Quindi raccordo inteso come il fatto che giungano capillarmente le informazioni, le visioni, le intenzioni a tutti i componenti quindi?)</i> Sì, sì. Un ruolo di coordinamento ma anche di raccolta di quelle che sono le istanze di quelle che sono sicuramente anche le problematiche che si possono presentare con l'idea di dare risposte concrete, ma comunque gestibili perché anche qui spesso il docente è lontano da quello che è il mondo alla fine amministrativo, quindi non ha coscienza di tutte quelle che sono le dinamiche che si esplicano al suo interno, però una formazione in itinere secondo me avrebbe senso per capire poi qual è il risvolto in termini di scelte che vengono effettuate a un livello la loro ricaduta sia in un verso che nell'altro.	Istituzione middle management
209.		<i>(Il docente è lontano dagli aspetti amministrativi e il dirigente rimane lontano perché ne ha troppe scuole, troppi docenti?)</i> Sì, si ne ha molti e spesso è impossibile, impossibile trovare il dialogo diretto con tutti. C'è ancora un pochino la tendenza, magari da una parte a mandare avanti un rappresentante, dopo a venire a lamentarsi di persona delle proprie situazioni contingenti no... oppure a ribadire sempre alcune criticità che però non hanno soluzione; quindi la proposta non è spesso che "dovremmo fare così ma non riusciamo a farlo proviamo a farlo in quest'altro modo" ma "è sbagliato fare così punto". Il livello propositivo tante volte appunto è basso, va a strutturare tutta una serie comunque di situazioni che non dipendono poi dal controllo diretto del docente perché la tentazione di dire "la famiglia dovrebbe far questo, dovrebbe fare altro..." benissimo, solo che noi non abbiamo controllo su quello che fa o non fa la famiglia, la risposta dovrebbe essere un'altra cosa "posso fare io alla luce di questa situazione per migliorare?". <i>(Quindi una presa in carico della situazione, una responsabilizzazione in fin dei conti...)</i> ...esatto per certi versi sì, secondo me ogni tanto si perde un po'.	Caratteristiche del personale
210.	7	Ma secondo me i dilemmi etici più importanti del nostro lavoro riguardano i ragazzi ovviamente perché secondo me eh...	Tipologia
211.		E poi anche le famiglie in difficoltà, famiglie, cioè casi che sei costretto a segnalare alla procura, agli assistenti sociali cioè qualcosa in cui hai la percezione, o gli insegnanti hanno la percezione, che ci sia qualcosa che	Tipologia

		non va e quindi l'obbligo in qualche modo di fare una segnalazione.	
212.		Anche perché poi si innesca un meccanismo che sfugge al nostro controllo, no? E quindi entrano altri attori che magari, come dire, si muovono su un piano diverso da quello che secondo te, non che sia giusto, ma diverso.	Rapporto con gli enti esterni
213.		Non so mi viene in mente, non so, ad esempio i carabinieri, è chiaro che loro... avendo e ...e... a che fare sempre con crimini, con cose, con reati importanti, ho visto che tendono ad avere un approccio di questo tipo un po' su tutto, no?	Rapporto con gli enti esterni
214.		Mentre noi forse abbiamo uno sguardo più morbido,	Valore formativo
215.		e quindi è sempre, non è sempre facile prendere queste decisioni, ma secondo me la cosa...	Vissuti emotivi
216.		guarda mi viene in mente un episodio veramente significativo, che mi è capitato il primo anno che sono arrivata qui. Una ragazzina si è sentita male a scuola, è stata chiamata la mamma, l'ambulanza, è stata portata in ospedale... insomma aveva preso a scuola delle pastiglie di ecstasy, portate da due compagni, cioè uno che non era in classe con lei aveva, li aveva rubati al fratello più grande, spacciatore, l'altro glieli aveva dati alla compagna di classe. Lei ha preso una pastiglia di ecstasy a ricreazione e si è sentita male.	Esempio di caso
217.		Ora cosa fai? Davanti a una cosa del genere?	Responsabilità professionale
218.		Allora la famiglia... allora uno peraltro l'alunno... tutti due stranieri, quindi con eventuali ripercussioni perché erano ragazzini stranieri quindi cosa a livello mediatico poteva venire fuori l'ira di Dio. I giornali, la giornalista che sapeva prima di me. Io ero a scuola, facevo un consiglio di classe straordinario, ero lì ma non sapevano gli insegnanti che ero lì, per cui mi hanno avvisata, avevo il cellulare silenzioso perché ...coi docenti. E quindi l'ho saputo, cioè io sono poi uscita da scuola che ho ricevuto una telefonata dalla giornalista che mi dice "È vero che c'è una ragazza...?" Cioè... questo per dirti no? (come...) Esatto. I giornalisti che più... come dire... Ci sguazzano.	Esempio di caso
219.		E questa situazione, cosa fare di questi ragazzini, no?	Responsabilità professionale
220.		Perché sai, erano tutti due in terza, quindi chiaramente avvisati carabinieri che hanno trovato, sono poi risaliti, hanno interrogato tutti e due, sono andati a casa di quello che aveva il fratello grande, hanno rovistato, hanno trovato quantitativi importanti	Esempio di caso
221.		e tu cosa fai di queste due ragazzini?	Responsabilità professionale
222.		Allora: l'assistente sociale che ovviamente, già seguiva queste due famiglie mi diceva "non li sospenda, non li allontani dalla scuola perché..." Il loro unico aggancio...	Esempio di caso
223.		però ci sono gli altri da tutelare, cioè due ragazzini che spacciano a scuola (È un bel dilemma) Ecco questo	Responsabilità professionale
224.		per questo ti dico ehmm che sono queste le situazioni, soprattutto nei confronti dei ragazzi.	Tipologia
225.		Perché tu dici è giusto allontanarli o non è giusto allontanarli?	Tipologia
226.		Una punizione la devono avere. E anche significativa (E' un segno anche per gli altri) Esatto.	Esempio di caso

227.		Io li ho fatti ritirare da scuola, cioè, avevo già contattato il presidente del consiglio d'istituto e gli ho detto "se io vi convocò per... facciamo una sospensione superiore a quindici giorni chiaro perdono l'anno" E lui mi ha detto "dirigente come genitore sarei dieci giorni io dico venti?".	Condivisione valoriale con la comunità educante
228.		Quindi gli ho detto a questo punto perdono l'anno, allora ho chiamato i genitori e ho detto: "questa è una cosa grave, voi vi ritirate da scuola, e mi chiedete di fare l'esame da privatista". Gli ho fatto dei corsi anche, un docente, sai venivano qui nell'auletta qui a fianco a fare dei corsi in preparazione all'esame	Esempio di caso
229.		E così. E sono spariti da scuola quindi un messaggio tranquillizzante è arrivato	Valore formativo
230.		sono dei dilemmi	Essenza
231.		<i>(Perché uno pensa alle conseguenze per loro per gli altri. Da che cosa è sorretto un dirigente quando deve prendere queste decisioni?)</i> Da nessuno, da nessuno <i>(E' solo?)</i> Sì,	Solitudine
232.		perché guarda io quella situazione ho parlato con l'assistente sociale, col sindaco, con l'assessore cioè l'allora sindaco che mi ha risposto "non vorrei essere al suo posto". Non vorrei essere al suo posto.	Condivisione valoriale con la comunità educante
233.		Guarda... Persone esterne alla scuola tutto sommato, persone che hanno maturato, io per fortuna ho amici e amiche che hanno maturato esperienze e percorsi anche personali nel sociale e quindi, con cui mi sono confrontata, no? E la cosa che...eh...perché la decisione non è cosa da poco.	Fonti di supporto
234.		La maggior parte degli insegnanti, insegnanti erano un po' schierati no? Uno diceva "nooooo bisogna punirli, cacciarli!" altri dicevano "no dobbiamo tenerli proteggerli" perché ognuno...Soprattutto dà delle risposte di pancia	Caratteristiche del personale
235.		<i>(Invece il dirigente deve riuscire a...)</i> Deve dare, deve dare eh sì. Ecco quindi questo	Peculiarità
236.		<i>(Quindi ha bisogno di un grande equilibrio)</i> Certo, sicuro.	Moralità e sensibilità
237.		Ma guarda in questa occasione io mi sono confrontata con un amico, un'amica, persone splendide che non lavorano nella scuola ma che hanno, ti ripeto, grande esperienza e una cosa che mi ha colpito è stato proprio questo mio amico che ha lavorato molto a Roma in collegi, eh... diretto istituzioni, insomma, dove mi ha detto "devi dare un segnale chiaro perché loro non hanno la percezione della gravità di quello che hanno fatto"	Fonti di supporto
238.		<i>(Ma la scuola può essere sorretta oppure non c'è possibilità e quindi deve far fronte solo alle sue forze? Secondo te, ci potrebbe essere, non dico una ricetta però un'organizzazione diversa, una...)</i> mmm... Ma io vedo che l'unica risorsa possono essere i colleghi Che possono capire.	Fonti di supporto
239.		L'ufficio scolastico regionale, anche lì è questione di di sensibilità individuale, però alla fine ti dà sempre risposte che sono di tutela dell'amministrazione	Fonti di supporto
240.		in certi casi tu un po' devi rischiare.	Responsabilità professionale
241.		Ad esempio, in quei due casi li erano già scaduti i termini per ritirarsi da scuola, ma chi mai avrebbe potuto dire qualcosa che erano scaduti i termini, cioè anche se erano scaduti i termini io me ne sono fregata. Eh certo, ho pensato che era l'unica cosa... cioè che	Valore formativo

		era una cosa che dava un messaggio ai ragazzi coinvolti, alle altre famiglie, e metteva un po', faceva sentire protetti gli altri bambini, gli altri ragazzi. E contemporaneamente gli dava una lezione ma senza perdere l'anno.	
242.		<i>(Però una lezione in un ambiente protetto perché nella società avessero continuato così non avrebbero avuto un giorno una lezione...)</i> Oddio certo,	Valore formativo
243.		comunque guarda durissima è stata per me soprattutto per uno dei due, a un ragazzino dire, dirgli, che poi questo più grande era albanese e quindi con una mamma che non parlava italiano, quindi il padre che veniva qui, sai con una cultura diversa dalla nostra e io gli detto "io il tuo papà abbiamo deciso" così gli ho detto "Io e il tuo papà abbiamo deciso che tu non vieni a scuola". La sua, il suo movimento fisico è stato come se gli fosse arrivata un'onda d'urto, no? Cioè lui rimasto malissimo, è chiaro che per questi ragazzi la scuola è un aggancio fondamentale quindi dire "io non posso più venire da qui alla fine dell'anno" è stata una cosa... Poi hanno avuto la licenza e poi chi lo sa insomma come...	Vissuti emotivi
244.		...ma secondo me c'è una parte che è trascurata nel nostro lavoro eh... secondo me che, come dirti, che è una formazione personale questa, eh... che uno ce l'ha e l'ha fatta oppure no però nessuno te la... <i>(...te la offre)</i>	Scarsità di mezzi
245.		No, no da nessuna parte questo da nessuna parte	Scarsità di mezzi
246.		e credo che invece sia una cosa importante perché non c'è solo la norma da applicare	Incoerenze ordinamentali
247.		e c'è, come dire, è un lavoro di relazione	Peculiarità
248.		è un lavoro in cui ogni tanto devi decidere che margine ti puoi prendere no? Che scelta puoi fare...	Peculiarità
249.		ti dirò un'altra cosa che difficilmente secondo me abbiamo fretta, ogni tanto bisogna decidere velocemente, ma spesso non bisogna lasciarsi prendere dalla fretta. Cioè bisogna aspettare finché non hai distillato la cosa, non so come dirti... <i>(analizzata quindi?)</i>	Riflessione personale
250.		Sì, sì non hai ben... <i>(Magari sceso il lato emotivo)</i> Sì, esatto perché anche tu, tutti noi andiamo di pancia in un primo momento, questa è una cosa..., poi cominci a dire ma forse c'è anche quest'altra...	Riflessione personale
251.		Sì, ascoltarsi, ascoltarsi	Riflessione personale
252.		e prendere il tempo che serve per prendere una decisione perché guarda quasi mai sei con la pistola alla tempia.	Riflessione personale
253.		Chiaro che quando sei con la pistola alla tempia lì... ma quando? Quando ragazzino sta male, sta male si chiama l'ambulanza, si chiama la famiglia	Tipologia
254.		ma la maggior parte no, no devi prenderti il tempo, ascoltare, parlare con le persone e prenderti il tempo perché secondo me è passaggio fondamentale perché per farsi l'idea di cosa fare.	Tipologia
255.		E non farti dare... ci vuole un po' di tempo e non farti dare premura da qualcun altro perché anche questo succede. Perché succede che qualcun altro che incalza cioè bisogna fare e per motivi suoi magari no?	Riflessione personale
256.		<i>(Quindi devi riuscire a mantenere il tuo aplomb?)</i> Sì, e devi avere anche il coraggio di dire "non so ci devo pensare" Perché se la cosa è chiara e non c'è altra via d'uscita la risposta è immediata altrimenti...e comunque ognuno ti dà il suo pezzetto, no?	Fonti di supporto

257.		Perché il giurista ti dà il suo punto di vista che è solo giuridico, l'amministrazione tende a darti risposte che tutelano l'amministrazione, eh...la psicologa, noi abbiamo lo sportello di ascolto ad esempio, è fin troppo, come dirti, vede, tende a proteggere un singolo, fa più fatica a vedere il contesto, il contesto tutti gli altri quindi...l'assistente sociale uguale, cioè lei mi ha detto "li deve tenere a scuola". Cosa fanno questi?	Fonti di supporto
258.		<i>(E poi tu ascolti ti chiudi in te stesso e fai sintesi)</i> Eh sì, questo è.	Riflessione personale
259.	8	Il primo punto è che io ritengo che un dirigente scolastico debba anche curare l'aspetto appunto di relazione con le persone,	Peculiarità
260.		è una dirigenza un pochino particolare.	Peculiarità
261.		Pensare di restringerla solo agli aspetti amministrativi che seppur sono rilevanti mi pare riduttivo.	Complessità
262.		Anche dal punto di vista etico io non credo che un dirigente scolastico si trovi ad affrontare molti, mmmm... problemi dal punto che coinvolgono l'etica e l'amministrazione, perché lì è tutto molto codificato. E eeh... e anche non ci sono, come dire, particolari tentazioni in questo settore che potrebbero esserci invece in altri, no;	Peculiarità
263.		mentre invece il rapporto con le persone è un rapporto importante no, anche quello di mantenere una qualità,	Peculiarità
264.		mantenere una qualità è anche un modo per garantire ai ragazzi di acqui... di tirar fuori qualcosa dalla scuola.	Valore formativo
265.		E quindi... e anche... e quali sono gli aspetti, per esempio quello di garantire a tutti i ragazzi delle opportunità analoghe, no?	Valore formativo
266.		La distribuzione dei docenti, fare in modo che tutte le sezioni, tutte le classi siano di uguale valore, il poter dire tranquillamente ad un genitore che si può scriverlo in A, in B, in C che non cambia, ma se uno ha distribuito bene i docenti, ha cercato di risolvere i problemi che gli si presentano può dire davvero, altrimenti eh eh no!	Esempio di caso
267.		Poi c'è l'aspetto... un pochettino... dei ragazzi che non hanno tutti le stesse capacità, non han tutti le stesse possibilità. Secondo me bisogna avere degli obiettivi alti, ma bisogna capire che uno può non raggiungerli e quindi in qualche modo differenziare, tollerare... Deve esserci una individualizzazione. Nel raggiungimento deve esserci una individualizzazione. Ripeto, secondo me l'obiettivo deve essere un pochino più alto perché un ragazzo deve poter ambire, però devo prevedere una raggiungibilità, un obiettivo minimo eccetera, un pochino a tutti.	Scopo istituzionale
268.		Il dirigente deve creare le condizioni nella distribuzione degli insegnanti tenendo conto delle diverse caratteristiche in modo per esempio che si equilibrino in un consiglio di classe ... E che quindi possano interagire magari riequilibrandosi.	Esempio di caso
269.		Io avevo diviso Matematica da Fisica per esempio, in modo che se uno è troppo severo e uno un po' largo, uno insegnava una disciplina e uno all'altra, dovevano mettersi a confronto per poter far... mettere a confronto durante gli scrutini prima, perché questo lo si fa se è necessario non è che uno deve farlo...	Esempio di caso
270.		<i>(Questo presuppone una grande conoscenza del dirigente dei suoi insegnanti)</i> Eh, ma io penso che non si possa... eh... allora io credo che la conoscenza degli insegnanti la si debba avere, la si ha se si partecipa costantemente quanto meno a tutti gli scrutini. E poi a più consigli di classe a	Peculiarità

		cui si può partecipare, a più gruppi di lavoro a cui si può partecipare, no? Anche perché i gruppi di lavori informali vanno bene anche perché in realtà un collegio docenti è un'assemblea troppo ampia per arrivare ad una discussione, per arrivare ad una decisione, ma dopo che i lavori sono stati preparati, e quindi ci vogliono anche dei gruppi intermedi e magari anche informali che un pochino preparino le cose.	
271.		<i>(Quindi l'aspetto relazionale fondamentale...)</i> Sì, per me l'aspetto relazionale è importante. È chiaro che non è... eh... io che credo che sia più importante nella sostanza che nella forma.	Peculiarità
272.		Le dicevo prima che per me è importante che davvero tutte le classi siano della medesima qualità. È più importante che non il sorteggio nel definire il collocamento dei ragazzi. Perché se io garantisco che le classi son veramente uguali attenuo moltissimo la richiesta... dell'utenza di essere di qua piuttosto che di là, potrà esserci magari la richiesta di stare insieme col compagno, questo sì.	Peculiarità
273.		E devo anche tenerne conto però più che affidarsi esclusivamente al proced..., al sorteggio al procedimento meccanico credo che l'organizzazione debba essere impostata in modo da dare un po' a tutti equilibrio, in questo caso viene anche meno o comunque si riduce enormemente la richiesta in questo senso. <i>(Che magari è una richiesta basata sul sentito dire e non sulla realtà)</i> Certo, molto spesso è basata sul sentito dire,	Esempio di caso
274.		ma se io in tutta coscienza posso dire che loro due sono uguali prendo anche le decisioni molto più serenamente. Mi è molto più difficile farlo se sotto sotto so che non sono uguali.	Moralità e sensibilità
275.		<i>(I docenti accettano questo tipo di logica?)</i> Beh eh... Mica gli deve dire che gli ha dato da fare Storia, Geografia e non gli ha dato Italiano perché pensa che così fa meno danni? E insomma non glielo dici!	Condivisione valoriale con la comunità
276.		Si tratta di utilizzare gli spazi di autonomia che ci sono per garantire questo.	Peculiarità
277.		In realtà queste cose un po' si formano anche se l'attribuzione degli insegnanti viene fatta esclusivamente a richiesta degli insegnanti perché in questo caso nel momento in cui io stabilisco dei criteri che sono criteri di anzianità, eccetera, che cosa succede? Succede automaticamente che chi è arrivato prima sta nelle classi, nelle sezioni che più difficilmente possono essere coinvolte in una riduzione della scuola, io perdo una sezione almeno sulla carta la sezione che perdo è quella che ha la lettera, ultima lettera ultimo dell'alfabeto che poi magari non sono quelli i docenti, perché magari quei docenti sono più giovani, però se io mi baso esclusivamente su meccanismo che può sembrare equo nei riguardi dei docenti che però secondo me non lo è nei riguardi della scuola, se mi baso esclusivamente sul discorso di: stabilisco i diritti, le persone chiedono secondo gli anni di anzianità che hanno nella scuola nell'altra, eccetera allora perdo una, una possibilità di aggiustare le cose. Allora è chiaro che in questo caso succede che la A e la B hanno quantomeno docenti più stabili, poi si perdono il fatto che generalmente li hanno tutti più vecchi e si perdono quel tanto di innovazione che va bene.... perché anche questo dà staticità invece se un pochino le cose si mescolano diversamente si ottiene che in tutte le classi	Esempio di caso

		c'è l'insegnante con più esperienza quello che ne ha meno, ma il meno non è sempre una povertà perché se è più giovane ti può portare delle cose nuove, questo non va male, va bene anche l'insegnante che ha più esperienza che però rischia di fossilizzarsi. Quindi creare dei gruppi che siano, che interagiscano fra di loro e che siano un po' vari non va male,	
278.		io che credo che poi ai ragazzi faccia bene abituarsi ai diversi contesti di valutazione.	Valore formativo
279.		E' chiaro che si danno delle, si concordano principi sulla valutazione però per quanto siano concordati, per quanto siano scritti, c'è sempre una differenza nella pratica nel confronto che si vede allora uno può far notare che se un ragazzo fa bene in tutte le materie, fa male soltanto lì ben insomma qualcosa può esserci. Se un docente ha una mole rilevante di insufficienze gli si può fare il ragionamento, ma glielo puoi fare se altri docenti nella stessa classe si, danno supporto, hanno risultati diversi. Poi bisogna capire anche che cambiamenti si ottengono se non si chiede troppo, se si chiede una gradualità nel cambiamento alle persone perché se a una persona si chiede di capovolgere totalmente quello che fanno non lo farà mai, perché...	Condivisione valoriale con la comunità educante
280.		Bisogna condividere una certa visione e bisogna tener conto che le persone hanno formazioni diverse, realtà diverse quindi cercare di arrivare alle modifiche di queste però con un minimo di, di gradualità e di rispetto.	Condivisione valoriale con la comunità educante
281.		Un'altra cosa è che non tutte le persone rendono ugualmente nei diversi contesti.	Caratteristiche del personale
282.		A me questo è capitato molto con gli educatori ...no... c'erano alcuni educatori, ne ho presente una, che veramente mi avevano creato grossissimi problemi coi piccoli, faticavano a tenere il gruppo, le elementari dalle medie, le medie sono la fase più difficile dal punto di vista della disciplina, eh. Però avendo una buona preparazione culturale con le superiori hanno, per esempio, avuto un buon risultato. E viceversa... per carità ci sono quelli che vanno bene ovunque e quelli benissimo, però ci sono alcune situazioni in cui onestamente si ottengono... si ottengono risultati significativamente diversi se le persone sono utilizzate diversamente.	Esempio di caso
283.		Chiaro che ci saranno anche le persone che non possono, non sono portate per l'insegnamento però anche dal punto di vista pratico è estremamente difficile arrivare a una... ehmmm sì, a far fuoriuscire dall'insegnamento un docente ed è ovvio che una cosa del genere uno la avvia in situazioni straordinarie, no,	Caratteristiche del personale
284.		però ci sono una serie di situazioni in cui c'è una problematicità, c'è magari una buona preparazione teorica ma una difficoltà di approccio didattico. <i>(Uno le cose le sa ma non le sa insegnare, diciamo...)</i> Esatto. E poi ha una sua concezione teorica di quello che è corretto e pretende che tutti arrivino a quel livello; soltanto che se io, questo è abbastanza frequente fra gli insegnanti di Matematica, se io pretendo che tutti arrivino ad un certo livello, chi lo vede così irraggiungibile decide di mollare. La gente dice "non studio" certo che non studia, ma fa un calcolo ragionevole "se io studio per la Matematica faccio tanta fatica per passare dal tre al quattro dal quattro al cinque comunque sono insufficiente, quel lavoro lo dedico da altre parti dove prendo sette e poi mi promuovono". Anche... Voglio dire anche un	Caratteristiche del personale

		segno di intelligenza, non si può neanche pretendere che un ragazzino non faccia questi calcoli.	
285.		Tu devi rendere possibile il recupero perché così tenderà a non farli... non so se è chiaro, allora almeno quel minimo di conoscenza di accorgersi che in un consiglio di classe può esserci questo tipo di problema e in un altro tipo di classe c'è quell'altro tipo di problema, allora se io partecipo posso cercare di compensare e di dare messaggi magari sottolineati in maniera diversa da una parte e dall'altra, no?	Peculiarità
286.		<i>(Qual è il contesto nel quale è più facile immettere valori nel sistema, allontanare dalla strumentalità della valutazione dei docenti che vivono il loro impegno proprio in modo strumentale... il consiglio di classe, il Dipartimento, colloqui individuali? Qual è il momento nel quale si riesce a immettere valori?)</i> Allora colloquio individuale secondo me è abbastanza importante perché è più libero tutto sommato, non lo si può fare ogni momento però in casi di un certo eh... se si ritiene che ci sia bisogno di un certo livello secondo me il contatto individuale va fatto e comunque deve accompagnare una scelta.	Responsabilità professionale
287.		Io prima parlavo del, di risolvere il problema distribuendo le cattedre, però io l'insegnante gli devo parlare, non posso semplicemente fargli arrivare la cosa già pronta. Gli parlo ovviamente cerco di presentarla <i>(Fargli comprendere...)</i> Sì...nel modo più digeribile però quantomeno gli devo parlare insomma. Colloquio individuale sì,	Condivisione valoriale con la comunità educante
288.		però il problema è che non è che io posso fare una cosa ed escludere le altre, anche perché il colloquio individuale... saranno comunque inferiore rispetto al numero rispetto alla presenza nei consigli di classe che è costante.	Esempio di caso
289.		Nei dipartimenti diventa difficile essere sempre presente, però tutti sanno quali sono i dipartimenti più problematici no, e quali sono gli argomenti che in un certo dipartimento devono essere affrontati con attenzione e quindi lì è opportuna una partecipazione e il dipartimento serve molto per alcune problematiche che devono essere specifiche e ci sono.	Esempio di caso
290.		Perché, ci sono alcune problematiche ad esempio l'insegnamento della Matematica qui in Italia ha insegnanti talora anche molto bravi però con una didattica che è molto diversa da quella di altri paesi europei che sono molto più operativi. Io credo che sia giusto l'aspetto speculativo nostro, però molto più, non si può trascurare che poi il confronto a livello internazionale si faranno con un sistema che è molto più anglosassone, molto più operativo rispetto al nostro, io non dico di, senza rinunciare alla parte teorica, ma dico di affiancarlo. Allora questo tipo di ragionamento è un tipo di ragionamento che vale molto per esempio per le materie scientifiche. Diciamo che vale molto ...molto meno... o meglio è molto più facile affrontarlo per esempio per le lingue straniere perché lì il fatto che si siano concordate a livello internazionale dei livelli, degli standard porta già gli insegnanti... a ragionare in un certo modo. E quindi è più semplice perché si tratta di indirizzare verso un livello che è già stato concordato; poi certo anche lì ci sono cose da dire. Ho fatto una circolare in cui chiedevo eh eh... espressamente che eh eh... si insegnasse una certa lingua ai ragazzi in qualsiasi occasione, anche fuori dall'aula, nei corridoi in modo si rivolgersero solo in quella lingua ma perché eravamo in una realtà particolare si poteva chiederlo, però lo	Esempio di caso

		avevo richiesto per iscritto entrando nella didattica per dare un discorso... che avessero uniformità con tutti.	
291.		Ecco il problema è che secondo me si deve intervenire cercando di presentare le cose insomma con un maggior rispetto possibile però vanno affrontate.	Responsabilità professionale
292.		Avevo un conversatore che sì, aveva un certo tipo di problemi dopo quei problemi non è che li risolti... questo era meglio mettere al servizio di mattina invece che di pomeriggio ed era uno che sarebbe. C'era un conversatore di Inglese che quando era in sé era veramente bravo però beveva... lì c'è un problema... perché il problema... è che la scuola mmm sì... le persone dovrebbero essere, la normativa prevede più o meno la stessa norma dei camionisti cioè che uno... Tolleranza zero, però non è chiaramente definito che poi la commissione che poi la determina queste cose, è veramente un peccato, quando era in sé era bravo quindi sì però non è che ho ottenuto molto però, però dirglielo gliel'ho detto, in separata sede però come fai e poi niente la soluzione era cercare di... meno possibile però è un peccato perché quello...	Esempio di caso
293.		<i>(Quindi lei tutto questo discorso mi sta praticamente dicendo, mi corregga se sbaglio, che la costruzione di rapporti è fondamentale per la riuscita del lavoro)</i> Secondo me sì. Penso di sì, penso di sì... <i>(La relazionalità)</i> Penso di sì perché in fin dei conti la scuola è un insieme di rapporti di ragazzi che hanno rapporti con docenti, di genitori che hanno rapporti...	Cura della relazionalità
294.		E' anche un'azienda, però un'azienda... anche nelle aziende la relazionalità un suo peso ce l'ha, almeno in alcuni tipi di aziende... credo però che è un'azienda che tratta persone, tratta crescita di persone, persone che non sono tutte uguali, non partono tutte dalla stessa opportunità Che sono in evoluzione, che hanno tempi diversi.	Scopo istituzionale
295.		Avere tempi diversi è rilevante con ragazzi perché alcuni hanno bisogno di più tempo per venir fuori.	Moralità e sensibilità
296.		<i>(Questa è la vera scuola di tutti e di ciascuno?)</i> Sì, chi ha più difficoltà a casa chiede anche alla scuola un intervento maggiore anche in termini di relazionalità chi magari una casa è tranquillo va bene eccetera, si chiede ma mi chiede meno perché ne ha meno bisogno no? Chi invece è che in una situazione di stabilità chiede anche un'attenzione, un riferimento. Ecco questo è un po' ciò che penso, che questo abbia una sua importanza.	Valore formativo
297.	9	Allora prima, persone e non numeri	Problematiche
298.		e da qua la prospettiva cambia completamente perché se devo far quadrare dei numeri agisco in un determinato modo, non mi faccio nessun tipo di problema perché davanti ho un numero	Tipologia
299.		se invece penso che davanti ho persone, che sia un bambino, un ragazzo, una famiglia, un insegnante o un collaboratore, la prospettiva è completamente diversa	Tipologia
300.		perché la legge, che va sempre e comunque applicata, va soppesata in modo completamente diverso.	Incoerenze ordinamentali
301.		Recentemente mi sono trovata a chiedermi se ho fatto bene	Essenza
302.		ho scelto di fare una segnalazione pesantissima alla Procura dei Minori perché purtroppo c'erano dei maltrattamenti per cui non potevo veramente fare diversamente, questo bambino correva seri rischi o almeno avrebbe potuto correrli. La cosa è andata	Esempio di caso

		avanti, ci sono state le varie testimonianze e questo bimbo è stato allontanato dalla famiglia.	
303.		Per cui uno dice “bene, l’abbiamo messo in una buona situazione!”. Ogni giorno io non mi do pace per quella situazione perché è finito in una casa-famiglia dove ha incontrato delle situazioni che la sua era una situazione quasi idilliaca, ehh ne è uscito a pezzi	Vissuti emotivi
304.		e ogni giorno io mi chiedo se è giusto quello che ho fatto. E qua è il primo scoglio morale. Cioè delle decisioni che uno è quasi obbligato a prendere perché qua c’è poco da fare...	Responsabilità
305.		<i>(Obbligo di segnalazione da parte del pubblico ufficiale...)</i> Esattamente, esatto,	Peculiarità
306.		ha portato ad una situazione non buona, il risultato è che prima veniva a scuola volentieri, per lui adesso la scuola è l’ente che l’ha tolto da casa e lui pur essendo maltrattato aveva comunque un grande affetto verso la famiglia.	Esempio di caso
307.		Per cui qua c’è il primo grande scoglio. Altre situazioni simili? Dove uno dice “denuncio, non denuncio? Faccio la segnalazione non faccio la segnalazione?”	Tipologia
308.		Come fai sbagli, perché se non fai ti viene il magone perché magari potrebbe succedere qualcosa, se invece fai e come in questo caso, e ne ho avuti diversi purtroppo di casi, non finisce bene poi...	Vissuti emotivi
309.		Io non ho trovato un grande appoggio.	Rapporto con gli enti esterni
310.		Raramente ehmm... nei servizi perché anche là sono troppi e son pochi, non riescono a seguirli in modo adeguato. Dove c’è un buon supporto le cose funzionano, ma succede in una percentuale veramente ridicola. Nella maggior parte dei casi la cosa finisce in un flop, o perché non si fa niente o perché si fa qualcosa e va a finire che la soluzione anziché aiutare affossa soprattutto i ragazzini e le ragazzine coinvolte, questo è problema serio, perché non ne traggono beneficio.	Rapporto con gli enti esterni
311.		Mmmm... Riscontro con le figure del tribunale? Nella mia ultima testimonianza dove dicevo che un ragazzino comunque provava affetto verso la mamma e anche verso il papà sono stata contestata “ma lei è sicura di questo?” certo perché se ragazzino come si è avvicinato, stava dietro me, viene papà, viene la mamma e lui da dietro esce e li abbraccia, nessuno lo obbligava. In più non aveva mai dato grandi problemi insomma, però sono state messe in dubbio le mie parole. A questo punto, che fiducia posso avere? In più la lunghezza del percorso: da una segnalazione poi ad una presa... anni ... Anni ...in un caso un anno e mezzo	Rapporto con gli enti esterni
312.		<i>(Intanto problemi si trasformano, aumentano ...)</i> Ma certo, certo, assolutamente, per cui su questo fronte qua non sono ottimista perché manca proprio la risorsa umana: sono troppo pochi	Lacune di sistema
313.		e i casi sociali sono in un incremento spaventoso. <i>(Sì?)</i> Sì. Noi abbiamo avuto cambio di utenza qua, per esempio gli alunni stranieri hanno molto pochi... invece abbiamo avuto un incremento di alunni stranieri veramente dell’80%, una cosa veramente... nelle classi prima c’era ogni tanto qualcuno, uno ogni tre classi, adesso in ogni classe c’è un buon numero di alunni stranieri. Che poi tra l’altro hanno un doppio problema: qua arrivano, ti rivoluzionano tutta la classe, ci sono insegnanti che brontolano perché devono rifare tutto, non possono andare avanti perché altrimenti	Esempio di caso

		questo qua poveretto affoga nell'acqua. Ehhh... Nel momento in cui le cose cominciano ad andare in un certo modo spesso e volentieri le famiglie vanno via.	
314.		Per cui è tutto un fare e disfare con grande frustrazione degli insegnanti.	Vissuti emotivi
315.		Un'altra cosa che mi preoccupa tantissimo è il rapporto che abbiamo con il personale, sia docente che non, perché sempre meno...mmmm...	Tipologia
316.		Abbiamo avuto il potenziamento che poi di fatto non potenzia quasi nulla perché sostituisce i docenti mancanti... trovare un docente è un'impresa sconvolgente perché le graduatorie sono soprattutto... per la primaria qua sono esaurite, siamo arrivate alle messe a disposizione;	Esempio di caso
317.		i docenti fra l'altro sono molto difficili, non sempre accettano, se il tempo pieno il pomeriggio no, sei troppo lontano magari no, se non c'è parcheggio, c'è un problema di gestione familiare no, per cui trovare un supplente non è mai cosa semplice ovviamente si sfrutta il potenziato.	Caratteristiche del personale
318.		E non c'è potenziamento, non c'è progettualità da parte dei potenziatori e sono tutti scontenti. <i>(Quindi è un problema gestionale alla base che poi trascina anche problemi di tutt'altro tipo...)</i> Certo, certo...	Lacune di sistema
319.		<i>(Per cui l'offerta formativa educativa della classe, della scuola...)</i> ...assolutamente viene rivista continuamente,	Lacune di sistema
320.		io cerco sempre di fare dei documenti ad ampio respiro perché più precisa sono nella descrizione e più mi si può rivoltare contro perché non so se ho finanziamento, non so se che docenti avrò perché ovviamente c'è un turn-over, perché non posso contare... ho un buon corpo docenti che tende a rimanere in questa scuola ma, per pensionamenti, per malattie, per maternità c'è ovviamente un avvicinarsi. Io non so su chi potrò contare ad inizio anno; sono sempre meno le persone visto il pagamento, perché il problema economico è molto sentito che dicono "chi me lo fa fare di fare qualcosa in più?".	Lacune di sistema/Caratteristiche del personale
321.		Si, si naviga a vista <i>(Il nostro futuro è basato sull'incertezza?)</i> Sì, abbastanza, non c'è la possibilità...	Problematiche
322.		avevamo la chiamata diretta quel piccolo periodo? C'era la possibilità per noi di fare una piccola scrematura rispetto i candidati, adesso non c'è neanche più quella.	Esempio di caso
323.		Un docente in forza di una graduatoria nel momento in cui arriva, a meno che non ammazzi qualcuno, me lo devo tenere sino alla fine dell'anno e spesso e volentieri purtroppo mi trovo ad avere a che fare con docenti che non sono in grado di insegnare;	Caratteristiche del personale
324.		ma io non posso far niente, sono molto protetti dal punto di vista sindacale, per cui attenzione a quel che gli si dice, non ne parliamo se poi uno scrive due righe, ed è tutto molto difficile.	Scarsità di mezzi
325.		Le relazioni sono la parte che più mi pesa e la parte che più investe il mio tempo. L'80% del mio tempo lo passo a parlare, a parlare cercando di risistemare le cose con docenti, famiglie, alunni, enti esterni perché le relazioni sono molto difficili...	Complessità
326.		<i>(Quindi per cercare una comprensione, un dialogo?)</i> Per cercare, sì, non solo una condivisione ma anche un appianare	Complessità
327.		per far vedere che stiamo lavorando tutti con un unico traguardo, no? Che è fa star bene questi ragazzi a	Condivisione valoriale con la comunità educante

		scuola, se un ragazzo sta bene a scuola viene volentieri, la famiglia è serena, i docenti sono molto motivati. In automatico se i docenti sono tranquilli il personale della segreteria lavora meglio perché non si trova ad avere persone arrabbiate che brontolano che non è possibile andare avanti così	
328.		<i>(Quindi in un certo senso dall'alto, c'è una ricaduta apicale da parte del dirigente, il suo atteggiamento può influenzare tutto resto?)</i> Assolutamente!	Condivisione valoriale con la comunità educante
329.		<i>(Quindi il senso di responsabilità che uno avverte...)</i> Allora io cerco di fare una "politica condivisa" della serie quello che decido io è chiaro sono la dirigente la firma è mia, la decisione è mia, ma viene sempre molto condivisa con più persone possibili.	Condivisione valoriale con la comunità educante
330.		Nei collegi docenti io sono riuscita ad arrivare ad un risultato per me straordinario non ci si astiene mai dalla votazione salvo se uno è assente per l'approvazione del verbale. Punto. Tutto resto non è possibile astenersi perché o sei a favore o sei contro. Assolutamente, allora il collegio mi deve offrire un parere tecnico, quello che penso io può andar bene? Può non andare bene? Se non va bene ne parliamo. Non accetto "la cosa non mi riguarda" perché se siamo un comprensivo riguarda tutti, parlo della media ma c'è una ricaduta per la primaria e viceversa; in particolare viceversa poi quelli della primaria arrivano alla scuola media.	Esempio di caso
331.		Ma si fa tanta fatica, si parla di comprensivi ma è difficile essere un comprensivo.	Vissuti emotivi
332.		Essere comprensivi ed essere un comprensivo perché c'è proprio un po' un abisso;	Problematiche
333.		questo è un istituto che non ha la scuola dell'infanzia e devo dire la verità che in questo senso è un vantaggio perché c'è un gradino in meno da affrontare. Ma la primaria ha l'idea che quelli delle medie snobbino un po' insegnanti della primaria e quelli delle medie non capiscono perché quelli della primaria non sono così collaborativi come vorrebbero loro. Stiamo cercando di gettare questo ponte fra le quattro primarie e la media, ma è tanto difficile perché basta una parola detta in un certo modo viene interpretata proprio esattamente al contrario di quello si vorrebbe. Uno vuole costruire e qualche volta viene interpretato in senso distruttivo. Per cui...	Esempio di caso
334.		<i>(E queste preoccupazioni, questi dilemmi che attanagliano sono condivisi anche provati dai docenti?)</i> Allora, tra docenti io direi di sì, però anche qua facciamo gruppo docenti scuola primaria, gruppo docenti scuola secondaria	Responsabilità professionale
335.		<i>(Quindi non come comunità...)</i> No, ehhh, solamente quelli che hanno funzioni strumentali oppure determinate strumentalità all'interno del Ptof allora sì perché riescono ad avere una visione diversa, ma altrimenti ognuno porta l'acqua al proprio orticello.	Responsabilità professionale
336.		Son fresca di una reggenza dove invece, un comprensivo molto grande con sei scuole dell'infanzia, tre scuole medie e quattro scuole primarie... e là c'è una guerra, ho visto una guerra proprio fra plesso e plesso e non solo fra grado di scuola e l'altro. E questo non funziona.	Esempio di caso
337.		<i>(Come può incidere su questo un dirigente? Facendo leva, richiamo su cosa?)</i> Allora bisogna dar una caratterizzazione particolare a ciascun plesso in maniera tale che non occorre più farsi	Esempio di caso

		le guerre perché io faccio una cosa tu ne fai un'altra, per cui chi viene da me viene perché io faccio determinate cose, se invece vuol fare altre cose viene da te perché magari tu fai, sparo, un percorso di musica piuttosto che di lingua straniera o di sport e io invece faccio altro.	
338.		<i>(In questa maniera c'è una corsa a richiamare l'utenza in questo senso?)</i> Sì, sì qua siamo in un calo demografico che riguarda ovviamente tutta la nazione, aumentano le persone anziane e diminuisce invece la popolazione scolastica per cui c'è un po' di guerriglia anche per accaparrarsi le classi, per non perdere classi per eventualmente fare la famosa classe in più o quantomeno soprattutto per non perdere classi che vuol dire anche mantenere solido un organico.	Esempio di caso
339.		<i>(E il rapporto con i genitori dà dilemmi?)</i> Mmmm... Il rapporto coi genitori è quello che toglie il fiato perché ci sono varie problematiche	Tipologia
340.		ci sono le problematiche finte, come dico io, che sono risolvibili anche con "parlo con la maestra, parlo con il professore" basterebbe quello, in realtà le famiglie vanno direttamente al vertice, non basta neanche il vicepresidente, direttamente la preside. Ci sono famiglie che scrivono direttamente all'ufficio scolastico anche se si tratta di una cosa sciocca stupida che si potrebbe risolvere in cinque minuti.	Corresponsabilità con le famiglie
341.		È così, ehhhh... Le famiglie hanno grande difficoltà. Questa utenza ripeto è medio bassa, i casi sociali sono molto alti in percentuale, in tanti sono seguiti dai servizi sociali, per cui... Ci sono situazioni veramente difficili, in quelle situazioni là sono coinvolti tutti.	Problematiche
342.		E devo dire la verità che siamo sempre con il fiato corto perché per star dietro a questi si rischia poi di trascurare le situazioni tranquille con i ragazzi bravi banalmente.	Problematiche
343.		Adesso quest'anno nel nostro Ptof abbiamo deciso che bisogna vedere non solo di quelli in difficoltà che sono tanti, ma anche quelli bravi <i>(La valorizzazione delle eccellenze)</i> Esattamente, per cui abbiamo cominciato ad intraprendere delle azioni per valorizzare anche loro <i>(Si rischia una discriminazione al contrario)</i> Esattamente, esattamente perché si fa tantissimo per quelli in difficoltà e relativamente molto meno, anche perché le risorse purtroppo sono quelle che sono, per quelli bravi e va a finire che il bravo ad un certo punto mi dice "ma chi me la fa fare per impegnarmi sempre di più". E si appiattisce, ed è un peccato perché è veramente un peccato per cui quest'anno giriamo un po' il timone dall'altra parte sempre con un occhio di riguardo a chi è difficoltà, ma anche con un occhio di riguardo...	Esempio di caso
344.		<i>(Cercando un effetto traino magari?)</i> Sì, ma anche per dare anche un po' più di soddisfazione a questi poveri insegnanti perché veramente noi abbiamo classi con una composizione, Dio mi perdoni, ma io avevo qua e ce l'ho perché siamo arrivati in terza una classe che è quasi differenziale, tra situazioni gravissime di disagio sociale, avevamo tre nuclei seguiti su un campione di dieci nel comune, tre erano in questa classe si sono trovati tutti e tre nella stessa zona nello stesso anno per cui i figli in questa classe qua. Poi c'era un caso gravissimo con una certificazione 104, un altro paio di Bes leggeri e immancabili Dsa, poi veramente era una classe numericamente... erano pochissimi ma	Caratteristiche del personale

		intensissimi sotto tutti i fronti, mmmm... una classe di cuore, umanamente straordinaria, ricca, disponibile, meravigliosa ma riuscire a far lezione là dentro era un'impresa titanica per cui da sfinito per chiunque indipendentemente dalla materia, no? Che sia educazione musicale piuttosto che Lingua, Letteratura italiana, un dramma con vari miei interventi passaggi perché insomma d'altronde a casa le famiglie avevano in questo caso mollato il colpo, delegato in toto la scuola.	
345.		<i>(Di che cosa ha bisogno veramente la scuola?)</i> Intanto di un supporto vero da parte delle famiglie che non c'è. Noi invitiamo a firmare il patto di corresponsabilità educativa non solo alle medie come previsto ma anche la primaria, da sempre, per cercare di coinvolgere le famiglie, noi non possiamo sostituire la famiglia, non possiamo e non dobbiamo perché la famiglia ha un suo ruolo. La famiglia delega molto alla scuola, alcune famiglie delegano in toto alla scuola l'aspetto educativo, questo non può essere... anche perché se noi fissiamo delle regole, poche ma molto chiare, e poi a casa non c'è il minimo rispetto di nessun tipo di regola... tutto il lavoro della scuola frana, per cui è un gran faticare per nulla.	Corresponsabilità con le famiglie
346.		Il nucleo esterno di valutazione che abbiamo avuto in visita quest'anno mmm... ci ha fatto complimenti per quanto riguarda l'integrazione, quant'altro ma sentendo anche i genitori hanno detto "voi vi state accollando tutta una serie di problematiche, di situazioni e di pesi che invece devono essere risolti da parte delle famiglie. E le famiglie si fidano talmente tanto di questa scuola che stanno delegando interamente voi su molti fronti che invece non vi competono", questo è un altro problema.	Corresponsabilità con le famiglie
347.		<i>(Quindi si tratta di rafforzare un'alleanza in vista di uno scopo comune?)</i> Sì, si bisogna assolutamente riuscire a collaborare ma non solo con le famiglie ma con tutti. Noi abbiamo cercato, questa scuola è frequentata da molti ragazzi disabili che arrivano non solo dal nostro bacino d'utenza anche da altre parti perché accoglienti, perché mettiamo in pratica tutta una serie di cose e va benissimo	Corresponsabilità con le famiglie
348.		ma in questo percorso abbiamo coinvolto in maniera molto forte i due distretti che affiancano l'istituto, secondo che sta qua e il terzo che sta esattamente dall'altra parte, non siamo in mezzo, con degli incontri per il Gli dove sono rappresentate anche le aziende sanitarie perché noi abbiamo anche bisogno di certi suggerimenti loro, non può essere diversamente no?	Rapporto con gli enti esterni
349.		Questo è, ed è tanta fatica e tanta soddisfazione. Ripeto è durissima la faccenda perché se io devo fare un'analisi della situazione è veramente pesante però ci dà grande soddisfazione ed è questo quello che ci fa tornare tutti i giorni a scuola per continuare a lavorare in maniera motivata,	Vissuti emotivi
350.		devo dire la verità ho un collegio dei docenti che segue, i pochi che non seguono si autoeliminano perché difficilmente ritornano qua il secondo anno, ma devo dire la verità sono fortunata in questo, sono fortunata.	Condivisione valoriale con la comunità educante
351.	10	Un dirigente ha un suo lavoro e si trova ad avere a che fare con varie componenti: la componente dei ragazzi prima di tutto perché la scuola è lì per loro, poi genitori e il personale, uffici e docenti.	Complessità

352.		I ragazzi sono un po' al centro dell'attenzione del dirigente e soprattutto si trova in difficoltà quando ci sono...	Tipologia
353.		I docenti presentano problemi di apprendimento, che i ragazzi non ce la fanno, si lamentano perché non studiano e così via.	Tipologia
354.		E il dirigente quando si mette un po' oppure va a capire che tipo di famiglia c'è dietro, che problematica ha il ragazzo, oltre ad avere le sue capacità e chi ha intorno, trova delle situazioni molte volte drammatiche.	Problematiche
355.		E lì entra in gioco la sua sensibilità	Moralità e sensibilità
356.		e anche la difficoltà che ha con i docenti che magari vogliono bocciare, sospendere se ci sono problemi comportamentali,	Caratteristiche del personale
357.		però tu dici "serviranno le bocciature? Serviranno le sospensioni?" Molte volte la risposta che ti dai è no.	Tipologia
358.		Quindi cerchi di dire ai docenti che la situazione molte volte va vista, va presa dal punto di vista del contesto in cui vive ragazzo, un contesto che alle volte come dicevo è drammatico perché se i genitori sono separati, se il padre si ubriaca...	Problematiche
359.		e quindi alla fine dici "ma che cosa possiamo tirar fuori da questo ragazzo?" E quindi dovremmo cercare di aiutarlo. E sì, qual è il suo bene, dovremmo cercare di aiutarlo proprio a...	Valore formativo
360.		perché lui vive in questo contesto drammatico, certamente lo studio è l'ultima cosa, l'ultima sua preoccupazione. Io ho visto ragazzi che vivevano con la madre e non avevano di che mangiare, quindi docenti che compravano le merendine.	Problematiche
361.		Quindi non puoi essere... ti trovi molte volte che... in situazioni che devono metterti... devi lasciare da parte quelle che sono le norme, quelle che sono le regole, quelle che sono le... gli obiettivi cognitivi, gli obiettivi dell'apprendimento e dedicarti ad altro.	Incoerenze ordinamentali
362.		Questo per quanto riguarda ragazzi, i ragazzi... che sono... abbiamo gli stranieri che hanno tutte le loro problematiche, la sacca dei cinesi, sappiamo bene come è, e soprattutto capisci che entrano in gioco oltretutto anche gli usi e costumi di questi paesi stranieri, come ad esempio i cinesi sono usi e costumi tutti particolari perché per esempio certe reazioni che hanno i ragazzi non te le spieghi... poi dopo quando capisci che quel ragazzo si è impuntato a tavola, non voleva alzarsi dalla mensa perché si era arrabbiato con i suoi compagni, ho ben capito che si era arrabbiato con i compagni perché un compagno che aveva versato dell'acqua nel bicchiere, che per noi un gesto di cortesia, e invece lui se l'era presa perché non aveva sete, non voleva bere più, però nella sua cultura tutto ciò che è in tavola va mangiato, quindi anche il bicchiere d'acqua che lui non aveva sete, era sì, la sua cultura gli imponeva di bere, perché nulla doveva essere lasciato lì. Questo come esempio.	Esempio di caso
363.		Molte volte bisognerebbe lavorare per quanto riguarda gli alunni stranieri e capire quali sono gli usi e costumi... Quindi organizzare anche delle formazioni proprio per i docenti su questi usi e costumi perché non ti spieghi certe reazioni che possono avere.	Formazione
364.		<i>(Quindi un dirigente è impegnato anche ad approfondire quindi le situazioni e non può rimanere chiuso nel proprio ufficio?)</i> Sì, perché delle volte neanche lui trova... a poter capire perché ci sono delle reazioni così violente e di un certo tipo.	Complessità

365.		E quella è la sfera degli alunni, la sensibilità che devi avere nel capire chi hai davanti perché si trovano in certe situazioni,	Moralità e sensibilità
366.		I docenti alle volte sono molto, molto rigidi vogliono sospendere a tutti i costi un giorno, due giorni, tre giorni, ben sapendo forse per primi che non sortirebbero grandi risultati ma la sospensione viene data soprattutto perché così per un po' di giorni non ce l'ho in classe. Questa la realtà...	Caratteristiche del personale
367.		<i>(Anche come deterrente per gli altri?)</i> Per gli altri sì, perché poi si scatena un altro problema, gli altri dicono "come mai a lui viene permesso di fare questo e non viene sospeso? Se io faccio uguale vengo sospeso?" Il concetto di giustizia, di confronto, quindi alle volte se tu hai detto "guarda che se ti comporti così devo sponderti" se non lo fai perdi la faccia con gli altri. Quindi alcune volte viene presa questa decisione di sospendere per un esempio per gli altri.	Valore formativo
368.		<i>(Le famiglie come accettano le sanzioni disciplinari?)</i> Mah devo dire che...Le famiglie vengono... sono al corrente delle situazioni del figlio perché alle famiglie viene detto così "guardi che se continua così la strada sarà la sospensione". Loro dicono "sì sì è vero se ha questi comportamenti" poi dopo la fine lo accettano quasi tutti anzi magari arrivano "come mai...non mi aspettavo..." oppure le bocciature.	Corresponsabilità con le famiglie
369.		<i>(Quindi il dialogo educativo con le famiglie c'è ed efficace nella maggior parte dei casi?)</i> Beh... se possibile nella maggioranza dei casi lo puoi fare, dialogare con le famiglie è utilissimo, ma devi essere anche chiaro con la famiglia,	Corresponsabilità con le famiglie
370.		specie con quelle famiglie che magari non vedono tanto di buon grado essere lì col il dirigente a parlare, molte magari colpevolizzano i docenti, colpevolizzano la scuola, dicono la scuola è inefficace, non è capace di risolvere problemi.	Corresponsabilità con le famiglie
371.		Il più delle volte... a parte che devi lasciarli parlare vengono da te, arrivano sempre un po' con le armi in pugno no, dopo li lasci parlare, li lasci parlare tranquillamente, ascolti se devi prendere un appunto lo prendi e dopo cominci a parlare tu e gli fai un discorso se vogliamo risolvere i problemi, se vogliamo risolvere un problema non c'è solo la scuola come deve essere fatto insieme... Se lo fai insieme un risultato lo avrai, se non c'è la collaborazione non ci sarà alcun risultato devi proprio dirglielo tranquillamente Devi dirglielo.	Corresponsabilità con le famiglie
372.		<i>(E con i docenti?)</i> Mah coi docenti, beh con i docenti, i docenti per una buona parte dei docenti sono... lavorano ci tengono ai ragazzi, alle volte ti capitano problemi con certi docenti che hanno caratteri particolari e che magari non si sanno relazionare con le famiglie.	Caratteristiche del personale
373.		Allora li devi un po' cercare di parlare col docente, magari emergono alle volte dei suoi problemi familiari, problemi di salute,	Caratteristiche del personale
374.		e lì il dirigente un po' si rende conto della difficoltà ed entra un po' in contradditt... in crisi con se stesso	Vissuti emotivi
375.		ma cerca di aiutare il docente...se può aiutarlo io ritengo giusto, piuttosto che partire con le sanzioni, con le lettere, i richiami, capire perché il docente si trova in queste difficoltà e molte volte ci sono docenti in grande difficoltà con i ragazzi...	Preparazione ed esperienza
376.		Ehhh... il dirigente è un individuo pensante, tranne quando dorme, ma in continuazione	Riflessione personale

377.		per vedere come risolvere certi problemi che, per i quali...per la risoluzione dei quali la normativa non è che lo aiuti,	Incoerenze ordinamentali
378.		deve inventarsi devi avere molta fantasia, molta sensibilità,	Moralità e sensibilità
379.		perché altrimenti può succedere se il dirigente non ha una certa sensibilità e quindi anche per lui diventa anche una certa sofferenza in una certa situazione perché veramente situazioni anche molto difficili col personale adulto e anche coi ragazzi, come dicevo prima, se non ha sensibilità finisce per avere degli atteggiamenti troppo, troppo rigidi ma soprattutto perché dice "io mi attengo alla norma e basta allora sono burocrate, sono un dirigente che applica delle leggi"	Vissuti emotivi
380.		finisce che entra in conflitto diventa dirigente che può entrare in conflitto con gli alunni indirettamente naturalmente, ma con docenti e anche con le famiglie.	Vissuti emotivi
381.		<i>(Da dove deriva questa sensibilità?)</i> Eh deriva dal suo carattere	Moralità e sensibilità
382.		perché purtroppo il concorso per fare il dirigente non tiene conto di questo, c'è... non c'è un concorso, i concorsi che si fanno non sono concorsi che tengono conto anche di quelle che devono essere certe attitudini, certe doti che vanno al di là di quelli che sono le tue conoscenze della norma.	Preparazione ed esperienza
383.		<i>(E questa sensibilità può essere in qualche modo incrementata o risvegliata, appresa, alimentata?)</i> Sì, però se il dirigente intende farlo, cioè se si sente di mettersi in discussione perché alle volte non si mette in discussione diventa difficile vivere lui la sua attività lavorativa come dirigente e ovviamente difficile anche per gli altri che gli stanno intorno.	Moralità e sensibilità
384.		<i>(Mettersi in discussione forse è inerente anche a come vive il proprio ruolo se è un ruolo di potere o un ruolo di servizio, è questo?)</i> Sì, hai detto benissimo perché molti lo vivono come ruolo di potere, molti non hanno l'umiltà di dire "beh io imparo quotidianamente ogni volta che vengo a lavorare" molte volte si sentono solo perché hanno fatto il concorso per dirigenti, si sentono in automatico di, di rivestire un ruolo per cui loro sono i bravi e gli altri non sono niente,	Moralità e sensibilità
385.		loro sanno di più e non è vero perché quando cominci a fare il dirigente ti rendi immediatamente conto di quanto poco sai... ed in quanto gli altri ti insegnino ogni giorno.	Moralità e sensibilità
386.		<i>(Quindi la cura della propria comunità passa anche attraverso un atteggiamento...)</i> ...di continua, di mettersi continuamente in discussione e soprattutto il dirigente dovrebbe dire se fa qualche errore dice "sì, sì è vero è sbagliato"	Moralità e sensibilità
387.		ma non avere la paura di dirlo perché se viene riconosciuto come persona non autoritaria ma autorevole da chi gli sta intorno allora gli altri lo capiscono l'apprezzano di più. Forse quella la soluzione.	Moralità e sensibilità
388.		Gli altri hanno bisogno di avere una persona autorevole che sia una guida per loro, ma che sia anche una persona che li comprende, li capisca, che abbia la sensibilità di capire i loro problemi.	Moralità e sensibilità
389.		Per un dirigente è molto più semplice chiudersi in una stanza, scrivere circolare, applicare una norma	Moralità e sensibilità
390.		piuttosto che tenere la porta aperta sempre essere accogliente un po' con tutti perché alle volte ti senti come un parafulmine, arrivano dappertutto, tu assorbi	Vissuti emotivi

		tutti i problemi, le tensioni degli altri e tu come dirigente non puoi essere, né star male, né avere le tue debolezze, vieni visto come quello che deve ascoltarti, deve risolvarti, non può mai avere cedimenti. Sei solo, tu assorbi tutto e molte volte è veramente difficile perché poi i dirigenti vanno anche born out perché è così faticoso assorbire tutte le tensioni che ti arrivano dagli altri	
391.		perché hanno bisogno di parlare, quanti genitori che arrivano lì solo perché hanno bisogno di parlare, docenti che si siedono lì e hanno bisogno di parlare, di parlare, di dire...e tu assorbi tutte le tensioni e questo ti sfibra, ti stanca.	Vissuti emotivi
392.		<i>(E' la solitudine del dirigente?)</i> Beh, la solitudine del dirigente, il dirigente è un uomo solo, lo scrivono svariati autori, sei un uomo solo al comando come si vuol dire ed è vero non hai...	Solitudine
393.		<i>(Si riesce a condividere con i collaboratori la visione di scuola?)</i> Beh, ci sono collaboratori, docenti molto bravi che riesci a condividere con loro, a parlare con loro, a imparare anche da loro perché ci sono delle persone molte volte che hanno grandi capacità, quindi quello ti aiuta,	Condivisione valoriale con la comunità educante
394.		ma alla fine sei sempre tu che devi prendere le decisioni finali, che devi risolvere tutti i problemi nessuno te li risolve per te. Sì, sei solo	Solitudine
395.		magari delle volte dici "adesso vado un attimo in provveditorato e la vediamo se qualcuno mi risolverà il problema", speri che qualcuno ti risolva, i superiori uffici, ma poi alla fine ti dicono, ti danno il loro parere ma la risposta è dopotutto... "dopo deve decidere lei dirigente". Ma allora dici "cosa faccio?", "deve decidere lei...".	Rapporto con gli enti esterni
396.		<i>(Quindi la responsabilità è in capo sempre e solo al dirigente...)</i> Al dirigente da solo nel bene e nel male, però ti dico, sì il dirigente che agisce con le norme e in modo distaccato forse vive meglio	Moralità e sensibilità
397.		del dirigente che si lascia coinvolgere in tutti, non sono nei problemi di scuola normali, riunioni, scrutini e così via, ma anche quelli che sono i problemi umani che hanno, che ha tutto il suo personale, penso sia la fatica maggiore che ha, quello che lo sfianca di più, quello di essere vicino a tutti i problemi, ai docenti che si siedono lì e ti dicono "guardi purtroppo ho una malattia devo fare chemioterapia" e tu sei lì con loro e cerchi se puoi, cerchi di essere vicino anche perché per loro ritieni sia di conforto sapere che il dirigente è con te con la battaglia che stai per affrontare e questi casi capitano troppo spesso.	Moralità e sensibilità
398.	11	Ci sono i dilemmi morali, ci sono, ci sono eccome... nella mia esperienza che è di sei anni insomma, non è molto lunga	Frequenza
399.		Ci sono... già vissuti da subito anche con una certa angoscia,	Vissuti emotivi
400.		più di tutte le preoccupazioni di tipo legale che pur nel tempo ho conosciuto, studiato approfondito.	Complessità
401.		Dilemmi morali quelli che vivo con più intensità sono quelli che riguardano ragazzini	Tipologia
402.		Decisioni, Le decisioni che devo prendere a proposito di certe situazioni che coinvolgono i ragazzini,	Essenza
403.		non tanto l'aspetto promozione-bocciatura, più l'aspetto...	Tipologia

		Disciplinare in parte, anche se grazie al cielo l'utenza che abbiamo nelle nostre scuole non è particolarmente preoccupante da quel punto di vista.		
404.		Più le situazioni che riguardano la loro salute psicofisica all'interno della loro famiglia. Il loro benessere all'interno del nucleo familiare.	Tipologia	
405.		Per cui il dilemma morale che io vivo: segnalare o non segnalare, questa cosa quando magari non è una cosa gravissima?	Tipologia	
406.		Quando magari l'incuria, la mancanza, le assenze sai tutti quegli aspetti...	Tipologia	
407.		In me si un po' questo pensiero: cosa sta succedendo a questo ragazzino? Che cosa ci sta raccontando con questo disagio?	Responsabilità professionale	
408.		In alcuni casi succede che devi essere molto attento a leggere dei segnali eccetera.	Moralità e sensibilità	
409.		Dal punto di vista del dirigente non sei sul campo però raccogli... dai tuoi docenti eccetera	Condivisione valoriale con la comunità educante	
410.		<i>(Però questa responsabilità la senti?)</i> Io la vivo molto intensamente	Responsabilità professionale	Vissuti emotivi
411.		Di recente, ad esempio, una situazione conflittuale con una famiglia della scuola di reggenza, che poi quest'anno ho ereditato di titolarità, che si era conclusa l'ultimo giorno di scuola con un litigio, Un'offesa da parte della mamma di questo ragazzino contro la referente di plesso eccetera tant'è che sono dovuto andare dai carabinieri a fare un esposto, questo è il livello. Tutta l'estate questa signora ha detto "non metterà mai più piede nella tua scuola questo bambino, andrà da un'altra parte", ma non ha mai chiesto il nullaosta, eccetera...	Esempio di caso	
412.		quindi io il primo giorno di scuola lo aspettavo preoccupato.	Vissuti emotivi	
413.		Nei consigli di classe la settimana precedente ho voluto presiedere il consiglio di classe di questa classe e ho voluto lavorare così. Ho chiesto a tutti i docenti "ognuno racconta com'è il suo stato d'animo, come pensa di vivere il primo giorno di scuola, pensando che arrivi questo alunno". Cioè li ho voluti anche... Far venir fuori anche se uno è arrabbiato, lo dica perché dobbiamo partire da come siamo noi oggi perché ha messo molto alla prova.	Condivisione valoriale con la comunità educante	
414.		Ecco, poi alla fine ho sentito la famiglia che non si faceva trovare... sai ecco, però queste sono le cose in cui non dormi cioè dici "sarà la linea giusta?"	Essenza	
415.		Ti sembra di fare il bene e questo il dilemma morale,	Essenza	
416.		ti sembra che le azioni che stai pensando... io di solito, è la notte che porta consiglio, ok quando mi sveglio al mattino ho un pensiero che la sera prima non avevo.	Responsabilità professionale	
417.		Ho una strada da percorrere però, come dire li lo vivo come dilemma morale, come cosa drammatica.	Essenza	
418.		<i>(Il dirigente è solo in questo?)</i> Allora, abbastanza solo perché la decisione ultima è tua	Solitudine	
419.		Però nel mio caso però penso anche nel tuo... dove c'è perlomeno un buon clima di staff ci sono quegli uno, due, tre interlocutori...	Caratteristiche del personale	
420.		Sto vivendo questa cosa, stiamo vivendo questa cosa <i>(Perché si condividono i medesimi valori? Si dà importanza alle medesime cose?)</i> Sì!	Condivisione valoriale con la comunità educante	
421.		Io noto che c'è un'attenzione educativa ancora alla persona, almeno di quello che siamo	Caratteristiche del personale	

422.		per cui mi è possibile anche essere personale nell'esprimere ai collaboratori dello staff le mie, anche fragilità, perché come dire se tu ti esponi così metti a nudo anche che non sei l'uomo o la donna tutto di un pezzo.	Moralità e sensibilità
423.		E sa cosa fare, bisogna andare in quella direzione, cioè rischi anche un po' del tuo, no? Però mi pare che sia un'attenzione nuova, umana, bella ecco!	Moralità e sensibilità
424.		<i>(Ti metti in gioco, e poi anche apprezzato vero?)</i> Ecco io direi di sì,	Moralità e sensibilità
425.		direi di sì perché ti fai conoscere anche nel tuo lato umano.	Moralità e sensibilità
426.		Anche con certi genitori, un'altra cosa drammatica certi colloqui che fai con dei genitori che magari vengono a consegnarti una malattia, come se te la consegnassero magari vengono "guardi io ti dico che sto male e c'è mio figlio che deve tornare a scuola eccetera".	Problematiche
427.		Per me queste sono cose che mi scuotono abbastanza...	Vissuti emotivi
428.		Cioè raccogli anche tante cose personali tutte le volte riconosci che sei impotente che non puoi far niente per quella malattia lì e quindi porti a casa anche un bagaglio, nel mio caso anche ad un certo punto, ma perché io ho il dono della fede le consegno anch'io diciamo, per un bene ...	Vissuti emotivi
429.		<i>(si commuove)</i> <i>Grazie!</i> no, scusami ma hai toccato un...	Vissuti emotivi
430.	12 A	In ordine sparso evidentemente man mano che mi vengono in mente...	Frequenza
431.		partirei da... le motivazioni personali che sono un po' variabili in base alle situazioni, al vissuto personale, al tempo, allo stato di salute, alle stagioni eh...	Moralità e sensibilità
432.		anche se poi vabbè mi ritrovo... chiedendomi spesso e volentieri se sono in grado di fare quello che dovrei fare, che cerco di fare, eh...	Essenza
433.		in realtà capitano quotidianamente delle situazioni nelle quali la soluzione del caso è affidata prima di tutto alla propria etica	Frequenza
434.		dove per etica si intende i valori fondanti di una scelta, di una testimonianza, il mettersi in gioco, dimostrare di poterlo risolvere secondo le proprie convinzioni, i propri principi.	Moralità e sensibilità
435.		Di recente mi è capitato, come dico vado in ordine sparso, di avere la percezione chiarissima, la prova provata che un paio di colleghi insegnanti non sono assolutamente in grado di... non solo di fare gli insegnanti ma anche di fare gli educatori.	Tipologia
436.		<i>(Lei ritiene come dirigente di poter incidere su questa loro capacità?)</i> Io spero di poterlo fare, un pochino penso di sì per due ordini di motivi perché per mia natura personale sono portato ad approfondire le cose e a chiedermi perché, il perché delle cose, perché succedono e perché le affronto come le devo affrontare.	Moralità e sensibilità
437.		Questo non è comune, non tutte le persone, non tutti gli insegnanti hanno un approccio, una meta cognizione intorno a quello che gli succede e alle varie vicissitudini non solo professionali ma anche personali, come tutte le categorie di persone cioè maggiore è la superficialità delle persone maggiore è la possibilità e solitamente è il riscontro che ho nell'affrontare i loro problemi professionali,	Caratteristiche del personale
438.		proprio per questa natura personale di di...nella quale io approfondisco metto in dubbio, cerco delle	Riflessione personale

		soluzioni ma prima di tutto questo cerco di capire, entro come commissario Maigret che per risolvere un caso frequenta di ambienti, ricostruisce i pensieri dei suoi indagati, così cerco di fare anch'io cioè di capire prima di tutto perché successo.	
439.		E quando parto da una immedesimazione abbastanza importante su... che mi mette in condizione di respirare e vivere quella realtà, cerco di attribuire un valore al perché bisogna cambiare, fare fatica per cambiare il proprio operato, il proprio operare e poi trasmetterlo a queste persone.	Moralità e sensibilità
440.		Spesso e volentieri i problemi nascono per superficialità perché non c'è un approccio metacognitivo da parte dei docenti al tema della trasmissione della conoscenza, non ci si pone minimamente il problema di chi si ha davanti, non si cerca di entrare in relazione quasi mai con i propri discenti	Caratteristiche del personale
441.		e dunque tutto l'aspetto motivazionale molto economicamente si cerca di risolverlo nel timore del voto, delle note, nell'esercizio, nell'abuso dell'autorità.	Caratteristiche del personale
442.		Credo che il dirigente possa fare molto rispetto a questo.	Responsabilità professionale
443.		Se deve realizzare la scuola dell'integrazione è evidente che la componente, la metacognizione del dirigente fa la differenza rispetto alle motivazioni che riesce a fornire al sistema,	Riflessione professionale
444.		alla valorizzazione dei soggetti pensanti, al contenimento dei soggetti contrastivi che comunque esistono, che sono pigri, abitudinari, peggio ancora. Gli insegnanti abitudinari sono i soggetti peggiori, non considerano le variabili, trattano i loro studenti come macchine che devono restituire a un input dato un output che se non è quello semplicemente viene regolato col voto. È un sistema agevole di vita no? Si semplifica tutto si riduce tutto ciò che può esprimere un numero razionale,	Caratteristiche del personale
445.		ma in realtà in quel caso è veramente necessario l'intervento di un dirigente che scombina i piani.	Peculiarità
446.		<i>(Quindi lei mi sta dicendo che uno dei dilemmi morali che si trova ad affrontare il dirigente è proprio il rapporto con gli insegnanti nei termini di costruzione di un dialogo educativo?)</i> Sì, sì sì, direi che la sintesi è giusta e corretta, credo di aver espresso proprio questo.	Tipologia Condivisione valoriale con la comunità educante
447.		E questo perché per tanti motivi solitamente per semplificazione perché non si ha voglia di fare fatica, di sporcarsi le mani, di contaminarsi o peggio perché di là dell'aspetto prestazionale, disciplinare di molti dei giovani insegnanti che sono veramente molto, come dire, strutturati poi materialmente non c'è l'umiltà, non c'è la volontà di mettersi in discussione, non c'è la voglia di fare educazione che sta alla base della relazione educativa.	Caratteristiche del personale
448.		Senza relazione educativa quelli che stanno di fronte a noi sono macchine, allora se c'è un'etica del leader di ogni gruppo, in questo caso scolastico, questa etica deve riversare i motivi, i non motivi per cui uno sta facendo l'insegnante, gli deve rappresentare qual è la sua importanza capitale nella vita di questi discendenti e quali gli enormi e irreparabili danni in grado di fare rispetto alle vite di questi ragazzi.	Moralità e sensibilità
449.		<i>(Lei nota questi atteggiamenti in una categoria particolare di insegnanti oppure è generalizzato?)</i> Mah... si è vero che il mondo dell'insegnamento è diviso in categorie e questo è già un limite. Diciamo che il fatto che ultimamente, negli ultimi anni si è	Caratteristiche del personale

		abbastanza omogeneizzata la provenienza dei docenti nel senso che ormai sono quasi tutti laureati, la maggior parte ecco sono laureati, questo dovrebbe agevolare la relazione tra educatori, però permangono gli steccati. Il settore primario, settore secondario, addirittura i dipartimenti sono luoghi di elezione nei quali coltivare talvolta questa, questa divisione,		
450.		adesso non mi faccia entrar e nel merito, però chiunque lavora a scuola sa che ci sono delle lauree che maggiormente rispetto ad altre condizionano negativamente la percezione talvolta eccessiva della propria qualità di studente. Maggiore è l'autoreferenzialità, cioè ehm..., minore è la disponibilità di mettersi in discussione in termini educativi, nella relazione con gli studenti.	Caratteristiche del personale	
451.		Per... così esperienza vedo che solitamente, ma non è una regola scientifica, non è provata, le lauree umanistiche solitamente portano ad un approccio metacognitivo rispetto alla realtà circostante, diciamo che i migliori coordinatori di classe vengono da lauree umanistiche, ma non è una regola perché ci sono degli splendidi ingegneri e matematici che fanno magari anche meglio il loro mestiere di coordinatore di classe che comunque è un ruolo fondamentale nella catena di gestione della comunità educante al pari del coordinatore del dipartimento.	Caratteristiche del personale	Preparazione ed esperienza
452.		<i>(Lei ha uno staff di dirigenza dei collaboratori con i quali condividere questi pensieri e questi intenti?)</i> Sì, l'ho ereditato, ma ci metto del mio perché le persone alla fine non sono obbligate a lavorare.	Esempio di caso	
453.		Eh... la... diciamo che fornisco energia al sistema attraverso di loro, energia nei termini della, da una parte per quanto possibile protezione del gruppo, messa in sicurezza, chiarimento preventivo delle regole, certo il tutto a tutela degli studenti evidentemente;	Condivisione valoriale con la comunità educante	
454.		però è chiaro che la maggiore esposizione temporale che ho con i collaboratori nei vari ambiti e settori è il luogo attraverso il quale esercito la mia leadership, non...è inutile pensare che possa essere esercitata soltanto attraverso un collegio docenti trimestrale o in qualche riunione così sporadica di dipartimento o nei... ci sono degli insegnanti che io vedo sì e no una volta all'anno per vari motivi, per varie ragioni, quindi in realtà lo staff, la qualità dello staff, la cura dello staff, l'affiatamento, la condivisione valoriale dello staff determina l'offerta formativa di una scuola e il successo di un gruppo insomma, il bene degli studenti ecco.	Condivisione valoriale con la comunità educante	
455.		<i>(Ci sono altri dilemmi morali che affronta quotidianamente?)</i> Sì, come dicevo in apertura ci sono delle situazioni borderline o addirittura negative nelle quali subentrano, cioè non si può ridurre tutto ad una valutazione tecnica, se c'è un insegnante che ha sempre svolto il suo lavoro onestamente, con discreto successo e di colpo il meccanismo si inceppa deve ... a volte faccio esercizio... intanto è un dilemma devo procedere o non devo procedere	Tipologia	
456.		perché io sarei tenuto ad applicare le leggi, sono garante della legittimità delle procedure. Però se ci riduciamo ad applicare asetticamente i codici, norme e regolamenti, eh... allora...e lo facciamo asetticamente ripeto, allora siamo esseri paradossalmente immorali nel senso che la norma è uno strumento non è un fine.	Incoerenze ordinarie	
457.		Eh... lì il dilemma morale del dirigente fa la differenza nelle possibilità di recupero solitamente, di supporto ai colleghi che sono in difficoltà che necessariamente non	Tipologia	Frequenza

		dico che è una pratica quotidiana, ma capita con una discreta frequenza.		
458.		Se siamo autentici, se ci mettiamo in gioco, se non ci nascondiamo dietro a un dito, se abbiamo un dialogo coi nostri, se non ci nascondiamo dietro alla cattedra, alla sedia, alla carica, allora se anche non abbiamo la soluzione magari piangiamo insieme però abbiamo un aiuto notevole.	Condivisione valoriale con la comunità educante	
459.		Se uno non ha dilemmi non sa cos'è, non ha un'etica e forse non sta facendo il lavoro giusto se pensa di risolvere tutto codice in mano, amministrando quella che in quel caso non è certamente giustizia.	Moralità e sensibilità	Responsabilità professionale
460.		<i>(Questo principio può essere applicato anche l'aspetto disciplinare degli studenti?)</i> Sì, credo di sì, anche se siamo tenuti ad una certa coerenza perché nella comunità educante la credibilità passa anche attraverso la coerenza.	Scopo istituzionale	
461.		Una comunità è educante nei termini in cui è capace di applicare le proprie regole e le proprie regole non sono solo proprie ma arrivano dall'ordinamento da quello che ci delega la società quindi ci sono delle regole comuni a tutti in tutte le scuole. Poi ci sono delle regole che ci diamo noi.	Scopo istituzionale	
462.		Se noi siamo in grado di applicarle con coerenza allora siamo una comunità educante.	Valore formativo	
463.		Nelle more di questa applicazione ci deve essere però sempre un apprezzamento del caso specifico e quindi torniamo al dilemma, no.	Responsabilità professionale	
464.		Alla fine, io credo che è un po' la differenza che passa fra nostro ordinamento di codice civile, di civil law, e l'ordinamento di common law che va per precedente; la differenza è che da noi c'è un giudice che deve applicare la legge, dovrebbe fare proprio questo tipo di esercizio, un esercizio di... un dilemma nell'applicazione di una regola che è generale e dunque entra nello specifico del caso della persona, del soggetto, dei precedenti. Nei regimi di... Questo cambia proprio la mentalità delle persone. Nei regimi di common law questo non avviene perché il giudice è soggetto al precedente, se aver rubato una gallina ha prodotto tre giorni di galera, non si valuta niente se il reo aveva fame, aveva dei bimbi da sfamare, si applica la regola per coerenza eh... noi siamo creativi, siamo italiani riconosciuti nella nostra creatività anche nella nostra anarchia, siamo navigatori scienziati artisti perché viviamo, Siamo il risultato di una lingua che ha un amplissimo lessico, numerose parole per descrivere fenomeni anche simili, una natura meravigliosa, un patrimonio straordinario che gli altri ci invidiano e un codice civile e delle leggi meravigliose e credo proprio che alla fine siamo, dopo qualche brutta esperienza del passato, tutto sommato anche un popolo di pace per questo.	Incoerenze ordinamentali	
465.	12B	<i>(Quali potrebbero essere dei suggerimenti che siano in grado di modificare il quadro delineato? Mi spiego... Lei prima parlava di come ci siano molti docenti che riassumono tutto ad un dato quantitativo relativamente alla valutazione dei singoli studenti, come si può contrastare questa tendenza che lei evidenziava essere non educativa?)</i> Ci sono delle iniziative in essere relativamente alla valutazione per competenze che vanno evidentemente preparate perché non sta nelle corde di gran parte dei docenti in servizio questa innovazione ehmm... <i>(Non sta nelle corde perché non la conoscono o perché sono ostili?)</i>	Caratteristiche del personale	

		<p>Perché non la conosco, ma sono anche ostili come sono ostili ad ogni innovazione di natura didattica, metodologica e quindi...</p> <p>Temono di perdere autorità perché l'uso del voto è esercizio di potere, è il condizionamento, creazione del setting, la residua potestà che ha un insegnante è sempre più discussa dalla società, dai genitori, e residua proprio nella vicenda valutativa, ahimè, perché è quello che si verifica alla fine; quindi solo una piccola parte dei docenti in realtà sta facendo l'uso corretto della valutazione.</p>	
466.		<p>Quando intendiamo come formativa la valutazione intendiamo che ci deve essere un processo di presa di consapevolezza da parte dello studente della propria prestazione, del proprio limite e deve avere delle indicazioni per andare oltre. In realtà, l'insegnante non è sempre in grado di dare queste indicazioni.</p>	Valore formativo
467.		<p><i>(E come si può incidere su questo?)</i></p> <p>In realtà è un problema nel senso che da una parte certamente la leva di cui disponiamo è la formazione, la formazione dovrebbe essere una formazione ispirata e nello stesso tempo piuttosto concreta, dopodiché dovrebbero esserci degli strumenti di comunità interni alla scuola che consentano la revisione delle proprie prassi in assenza di giudizio da parte dei colleghi stessi.</p>	Lacune di sistema
468.		<p>Quindi il ruolo del dirigente dovrebbe essere proprio quello di cautelare e di indirizzare queste interlocuzioni, questi supporti, magari anche a distanza nell'assenza di giudizio: cioè uno deve potersi manifestare nei propri limiti all'interno di queste comunità e lo farà solo nel momento in cui ci sarà un dirigente che comprende il valore dell'assenza di giudizio. Fino a quando il giudizio, la valutazione sarà un giudizio sulla persona, e nel 70% dei casi è questo, allora non ci sarà crescita non avremo sicuramente un approccio innovativo all'apprendimento.</p>	Peculiarità
469.		<p>Tanto fra l'altro è un replicare quei modelli di scuola che hanno subito quando loro erano a scuola, siamo consapevoli che gli insegnanti il servizio sono per lo più anziani, per ora abbiamo una media tra le più elevate al mondo, all'aumentare dell'età diminuisce la disponibilità a mettersi in discussione. Questo è un altro problema quindi ci dovrebbe essere da una parte una elevazione qualitativa della formazione disponibile, una ...dall'altra parte dei dirigenti che siano in grado di fare comunità, che siano in grado per esempio di sostenere il valore dell'assenza di giudizio sulla persona nei confronti degli studenti e tra colleghi. A quel punto chiunque sarebbe in grado di manifestarsi anche nelle sue fragilità, nelle sue debolezze, nei suoi limiti sapendo che otterrà comunque elementi per migliorare il suo essere docente.</p>	Creazione comunità educante
470.		<p><i>(E i dirigenti sono formati ad avere queste capacità? Dipende dalla loro personalità, dalla loro attitudine? Possono essere formati?)</i></p> <p>Ecco la seconda sì, possono essere formati. In realtà i dirigenti prima di essere dirigenti erano docenti e non fanno nient'altro che replicar talvolta amplificandole i... i limiti e le difficoltà di cui abbiamo appena parlato riferendoci ai docenti, cioè quello che è la cosa più facile ovvero la via praticata è quella di replicare dei modelli formativi che erano attuale 50 anni fa quando loro erano studenti.</p> <p><i>(Quindi anche per i dirigenti ci potrebbe essere il parallelo di una formazione in servizio precedente il concorso anche su queste abilità?)</i></p>	Formazione

		Allora la Buona Scuola, che ovviamente ha fatto delle buone cose anche se qualche cosa è criticabile, ha introdotto la obbligatorietà dei 24 crediti formativi in Pedagogia, Antropologia, Psicologia e Tecnologie didattiche e questo per chiunque si approcci all'insegnamento. Questo trovo che sia un grande risultato e che nel tempo produrrà sicuramente degli effetti.		
471.		Ora formare solo gli insegnanti a queste discipline, e solo gli insegnanti giovani, significa dilazionare, spostare nel tempo gli esiti positivi che tali competenze possono arrecare agli studenti, nel senso che se solo il 5% di un collegio docenti è stato immesso in ruolo recentemente, dunque è stato formato alle discipline dei 24 crediti formativi che devono fornire la capacità di trasmettere dei contenuti di fatto e la conoscenza dei modi di farlo, noi avremo degli effetti fra vent'anni? Quando coloro i quali non hanno usufruito di tale formazione avranno lasciato e fra l'altro nel frattempo quelli formati che sono in minoranza e vengono anche un pochino banalmente, come dire messi, sulla difensiva quando attuano didattiche troppo innovative, se non trovano un riscontro nel dirigente scolastico che comprenda la portata di questa positiva, necessaria, indispensabile formazione dimenticheranno tutto nel breve.	Caratteristiche del personale	
472.		Quindi i 24 crediti formativi sono strategici, ma devono essere estesi ai dirigenti scolastici che di loro hanno certamente preparato il loro concorso, almeno gli ultimi, su materie diciamo non lontane da quelle di natura pedagogica, psicologica eccetera, ma che evidentemente lo hanno fatto per ragioni concorsuali, diversa è studiare una materia per farne motivo di vita e di qualità della propria scuola. <i>(Quindi questa modifica della procedura concorsuale, questa integrazione da lei è vista positivamente?)</i> Molto positivamente! E' indispensabile e gli strumenti per, come dire, modificare la prassi valutativa che è centrale in tutto, come dire, in tutta la vicenda dell'apprendimento è quella da una parte di formare anche obbligatoriamente i docenti in servizio alle medesime materie e dall'altra parte di avviare il dirigente scolastico a una gestione di consapevolezza pedagogica e psicologica la sua comunità di insegnamento e, fra l'altro, deve poter imporre l'assenza di giudizio. Cioè, questa vicenda della valutazione, dell'estensione della stessa come strumento di contenimento degli studenti anche come valutazione, deve veramente finire perché uno dei motivi principali che allontanano gli studenti dal piacere di apprendere che dovrebbe essere la prima di cosa.	Modifica procedura concorsuale	
473.		E il piano di formazione di istituto viene deliberato dal collegio dei docenti per cui è il collegio dei docenti stesso che come comunità educante può individuare le tematiche e quindi... <i>(Quindi, queste motivazioni di cui lei parlava potrebbero essere uno stimolo per un collegio docenti per una riflessione sull'individuazione di tematiche per la formazione obbligatoria di istituto...)</i> Ci vuole una grande convinzione del dirigente perché la gran parte del suo collegio sarà ostile evidentemente all'avviamento di pratiche impegnative sul piano orario degli impegni e quant'altro e, anche in generale, il dirigente che vuole fare innovazione a scuola incontra sempre delle difficoltà, dopo il dirigente si conforma e	Creazione comunità educante	Moralità e sensibilità

		poi rinuncia... e quindi il problema è anche questo, che dobbiamo un attimo considerare da dove arriva il dirigente scolastico, si deve recuperare una dimensione pedagogica e anche psicologica e soprattutto meno manageriale e dove vuole andare, dove vuole portare i suoi.		
474.		Abbiamo lungamente e inutilmente sperimentato la autonomia scolastica affidata a dei dirigenti scolastici che solo saltuariamente si sono ritrovati nella condizione di adempiere alle finalità dell'autonomia e questo è avvenuto per lo più quando questi dirigenti erano per loro natura capaci di coinvolgere i loro insegnanti, la loro comunità educante intorno a temi di natura etica.	Formazione	
475.		E' fondamentale la capacità di relazionarsi in modo autentico con l'utenza e per fare questo dobbiamo abbandonare la dimensione del funzionario per una dimensione di soggetto capace di coinvolgere la mission della erogazione pubblico servizio.	Cura della relazionalità	
476.		Una delle possibilità è quella di andare a individuare il modo nuovo di essere dirigente scolastico, che non deve essere un corpo estraneo della comunità educante, in particolare dei docenti che sono i soggetti sui quali principalmente pesa la realizzazione della comunità educante, ma di uno di loro che gli altri sostengono nell'indirizzo di questa comunità. Per fare questo deve esserci una individuazione non procedurale, non concorsuale, deve esserci il mantenimento del ruolo e deve esserci un docente che raccoglie l'adesione dei colleghi che lo reputano all'altezza di meglio rappresentarli in questo difficile percorso, che proprio a seguito di una sana e corretta competizione elettorale ha un mandato a realizzare cosa? Un'identità della scuola, una relazione col territorio e di questo collegio; egli deve sapere che lo fa soprattutto in termini di volontariato perché i vantaggi che ne trarrà saranno limitati nel tempo e di natura temporaneamente economica, nel senso che poi, prima o dopo, sarà evidente che tornerà a fare il suo lavoro, quello che sa fare meglio. Il modello di riferimento all'autonomia degli atenei c'è: un componente del collegio docenti di cui l'ateneo fa proposta, ha una visione della sua università, del suo territorio e raccoglie intorno a questo progetto, che ha un inizio e una fine, dei contenuti, la divisione dei collegi che, nel momento in cui aderiscono, lo votano e lo sostengono nel percorso. Lui sa che tornerà a fare il suo lavoro.	Modifica procedura concorsuale	
477.	13A	Allora, i dilemmi morali... i dilemmi morali ci sono.	Essenza	
478.		Fondamentalmente i primi dilemmi, i dilemmi morali che mi trovo io, nascono certamente dalla mia, dall'impostazione che ho nei confronti della scuola.	Tipologia	
479.		Io sono totalmente ostile a qualsiasi tipo di bocciatura degli studenti,	Responsabilità professionale	
480.		per cui, la base per cui io sono stile a questa bocciatura riguarda due elementi portanti: il primo è che in Italia lo studente viene bocciato senza che ci sia un piano di recupero nei suoi confronti, cioè non esiste un qualsiasi piano, una qualsiasi strategia che non sia quella relativa al fatto che lo studente speriamo che l'anno dopo faccia meglio o impari la lezione, cioè non c'è niente che comporti un tipo di lavoro particolare svolto sullo studente. Il...il...quindi... <i>(Quindi un'esperienza che viene conclusa, ma non recuperata?)</i> Sì, esattamente,	Responsabilità professionale	

481.		ma soprattutto non c'è strategia, no? Quindi si addossa allo studente sia la responsabilità dell'insuccesso, sia la possibilità di ribaltare questo insuccesso con un successo. Cioè io ti boccio, tu tornerai a fare quello che hai fatto l'anno prima, e in questo modo il, il sistema si dichiara innocente a fronte di uno studente che viene dichiarato colpevole.	Responsabilità professionale	
482.		Secondo punto invece ha una visione un pochino più generale nel senso che io penso che il disallineamento anagrafico dello studente rispetto al corso normale degli studi, attraverso questo sistema delle bocciature vada a penalizzare ulteriormente i più deboli e meno preparati, no?	Lacune del sistema	
483.		Nel senso che: poniamo uno studente che si diploma come perito a 21 anni o 22 anni o uno studente che esce da un liceo a 23 anni no 23, 20 anni, 21 anni e si laurea a 27, nel mercato del lavoro, nella società avrà sempre meno chances competitive rispetto ad altri studenti che sono comunque meglio di lui. Da parte del datore di lavoro, nessun datore di lavoro assumerà uno studente, a meno che voglio dire, se proprio non ci troviamo nel mare delle raccomandazioni per cui chi se ne frega quando c'è la raccomandazione si passa davanti a tutto quindi è irrilevante il voto, davanti ad uno studente che piglia 110 e lode ed esce a 23 anni e uno studente che piglia uno 72 a 27 anni, questo di 72 a 27 anni è comunque più penalizzato e avrà meno possibilità.	Esempio di caso	
484.		...la nostra decisione penalizza ulteriormente un soggetto che è già penalizzato perché probabilmente quel soggetto non sarebbe in ogni caso in grado di uscire a 23 anni con 110;	Responsabilità professionale	
485.		ecco questi due elementi mi fanno proprio cercare di portare dentro la scuola un concetto di equità nei confronti degli studenti che può essere benissimo ottenuto attraverso una graduazione del voto.	Valore formativo	
486.		Per cui il primo dilemma morale è: come faccio io a far capire agli insegnanti che non si può fare della sperimentazione sulla vita delle persone?	Tipologia	
487.		Cosa abbastanza complicata perché evidentemente si tratta anche di attivare determinate forzature, poi dopo socialmente passa anche l'idea che quello comunque li promuove tutti, deprezzando il... lavoro eccetera... quindi è un problema grosso.	Problematiche	
488.		Quindi il dilemma morale è: fino a che punto io posso forzare le cose per cercare di realizzare una scuola senza ripetenti, senza bocciati? Questo è il... il... un successo formativo che vada al là di quella, diciamo così, di quella che è la valutazione scolastica.	Valore formativo	Lacune di sistema
489.		<i>(Come succede in altre parti d'Europa)</i> Beh, certamente, anche perché evidentemente questi soggetti che vengono ritardati, no, nel nostro sistema di istruzione si trovano poi in un mercato globale dove il ritardo può diventare letale, no?	Lacune del sistema	
490.		Quello che è una delle cose che, per esempio io trovo molto mancanti nel sistema scolastico italiano, per esempio un'analisi statistica su questo milione di ragazzi dai 17 ai 25 anni in neet no, cioè non studiano non lavorano e niente, che tipo di percorso... una statistica sul tipo di percorso scolastico che hanno avuto questi, perché è mia convinzione che questi abbiano avuto un percorso scolastico travagliato. Quindi alla fine del percorso scolastico travagliato vanno sul divano, quindi si crea una sorta di disagio sociale.	Esempio di caso	

491.		Questo fatto che ehmm le scuole che dirigo io possano creare un aumento di questi tipi soggetti, soggetti, mi crea un problema di tipo morale:	Moralità e sensibilità	
492.		cosa hai fatto tu per evitare che una serie di studenti vengano abbandonati al loro destino e poi senza che gli insegnanti, i dirigenti e compagni di classe che hanno visto questa loro carriera stiano seduti sul divano e facciano solo statistica. Il problema è che escono dalla scuola che io dirigo e fanno statistica, ecco questo è.	Responsabilità professionale	
493.		Secondo problema è come riuscire a modificare, scardinare il sistema d'istruzione diciamo che esiste in Italia, cioè eccessivamente trasmissivo, eccessivamente tradizionalista eccetera,	Lacune di sistema	
494.		che a mio modo di vedere penalizza fortemente anche più bravi no, nel senso che in questa scuola che guarda verso il basso... Non si riesce a spingere le eccellenze, cioè si è talmente ossessionati da quelli che vanno male che non si riesce ad alzare lo sguardo verso quelli che...	Lacune di sistema	
495.		<i>(Quindi dov'è l'individualizzazione vera)</i> Sì, esatto, vero, quindi il mio dilemma morale è: stai facendo abbastanza per queste cose	Tipologia	Responsabilità professionale
496.		oppure sei talmente preso dalle tue carte, talmente preso dalle tue varie, diciamo così, incombenze amministrative, economiche che perdi di vista quella che è la missione centrale del dirigente scolastico cioè far scuola, cioè hai capito, non avere l'rodo ben fatto, la privacy ben fatta la sicurezza ben fatta, importante non certo perché sono cose che... prodromico al fatto di far scuola...	Complessità	
497.		che in realtà, il dilemma morale è su te stesso è: stai dedicando sufficiente tempo gli studenti o, diciamo così, anteponi agli studenti tutta una serie di robe burocratiche ecco,	Riflessione personale	Moralità e sensibilità
498.		tu hai spiegato il tuo punto di vista bene agli insegnanti a tutti gli insegnanti, che abbiano compreso, sei intervenuto in maniera coerente, coerente, dentro la l'idea di valutazione degli apprendimenti in situazione?	Riflessione personale	Moralità e sensibilità
499.		Perché questo è uno dei motivi per cui io da quando sono dirigente anche di una scuola superiore ho sempre chiesto una reggenza di una scuola di primo ciclo, poiché il fatto di avere a contatto quotidiano studenti dai tre ai vent'anni mi mette proprio in questa logica che non... voglio capire in cui, dove si sta perdendo, no, qual è il momento in cui maggiormente lo studente viene perso perché probabilmente quando arriva alle superiori una parte del suo destino è già segnata, per cui evidentemente... quindi...	Moralità e sensibilità	
500.		il dilemma morale è legato a singoli atti amministrativi o a singole ingiustizie o cose del genere, ma è una sorta di stare attento al tuo lavoro credendo di fare giustizia puoi essere uno di coloro che aumentano l'ingiustizia. <i>(Quindi la differenza tra il concetto di equità ed uguaglianza?)</i> Sì, esatto, io sono ostile al concetto di uguaglianza in questo caso	Essenza	
501.		perché per esempio se noi avessimo una cura maggiore dei voti alti saremmo più tolleranti sui voti bassi, cioè il voto basso, lo studente bravo, lo studente di liceo, di una scuola media, di una scuola elementare, un bravo studente non ha bisogno del dirigente e probabilmente non ha neanche bisogno degli insegnanti, ha bisogno di una sorta di un allevatore, di un facilitatore della sua cultura. Lo studente invece non bravo o debole o addirittura pessimo ha bisogno di tutta l'istituzione per sé,	Esempio di caso	

502.		mentre invece noi abbiamo un'istituzione che ti sta addosso allo studente poco bravo per bastonarlo cioè per essere certa di bocciarlo, presidia per bocciarlo.	Lacune di sistema	
503.		Tant'è che vedi che il numero di bocciature aumenta dove gli studenti sono più deboli nel senso che i licei sono il soggetto che boccia di meno, i tecnici bocciano più dei licei ma meno dei professionali. Cioè quindi più lo studente è basso più si apre la leva della bocciatura.	Esempio di caso	
504.		Allora dico devi stare attento a non far parte tu, anche tu di questo sistema sbagliato;	Responsabilità professionale	
505.		ecco, in questo senso le mie angosce esistenziali dal punto di vista morale riguardano quasi esclusivamente gli esiti degli studenti,	Tipologia	Vissuti emotivi
506.		tutto resto diciamo così è roba che si può fare, posso fare io, può fare chiunque altro.	Peculiarità	
507.		<i>(Prima dicevi che dirigente è talmente oberato di impegni amministrativi e quant'altro che fa fatica a trovare il tempo per dedicarsi a quella che è la base quindi questi aspetti di leadership educativa...)</i> Sì, però è solo, è solo volontà, è solo volontà perché ci sono delle priorità, no? Se io metto... bisogna vedere cosa metti per priorità	Mancanza di tempo	Responsabilità professionale
508.		Qual è il tuo valore, se il tuo valore è lo studente il tempo lo trovi, non è...	Moralità e sensibilità	
509.		<i>(Ma il sistema può aiutare in qualche modo il dirigente in questo senso?)</i> Il sistema in questo momento ostacola dirigente perché il sistema irrigidito delle...	Lacune di sistema	
510.		addirittura si sta andando, cosa che io ho provato nel mio piccolo, molto piccolo, si sta andando verso una secondarizzazione della scuola primaria	Esempio di caso	
511.		mentre invece il professor X di recente mi ha detto "ma tu stai cercando di primarizzare la secondaria?". Sì, certo, il problema è che quando il soggetto all'inizio della sua vita, diciamo scolastica ecco, dai tre anni fino ai 7-8 anni, quando invece la sua vita sta andando verso una cultura diffusa da se stesso evidentemente vive meglio dentro sistema primario. Lo studente intermedio è a contatto con le discipline e temporaneamente nella sua vita non fa una grande fatica ad essere tuttologo, quindi a fare tutte le cose eccetera, mentre ad un certo punto della sua vita diciamo che può andare dai 12 ai 16 anni ha difficoltà ad essere tuttologo. Però lo studente debole messo contatto con proprie discipline, e troppo disciplinarismo si perde.	Esempio di caso	
512.		Quindi bisogna fare un intervento generale sul sistema che non ti aiuta per cercare di far comprendere come il disciplinarismo in sé può essere penalizzante per una parte degli studenti.	Lacune del sistema	
513.		Questo è l'elemento cruciale. La questione del tempo,	Mancanza di tempo	
514.		però, sì è vero che ci può essere una questione dei tempi e di essere oberato dal sacco di cose però se il tuo sguardo rimane dentro la classe trovi il tempo di andare anche in classe, se il tuo sguardo invece è disinteressato grosso modo, la classe sono abbastanza dei numeri, tutto sommato non ci vai no,	Moralità e sensibilità	Responsabilità professionale
515.		per questo dico è importante però ecco che non stiamo facendo abbastanza, che neanche io riesco a fare abbastanza	Lacune di sistema	
516.		lo vedo anche dalle piccole cose no? Non è pensabile che in Italia se tu al mattino vai in una seconda elementare, trovi lo stesso diario, lo stesso banco, la stessa penna, la stessa merendina che se vai in seconda media che se vai in seconda liceo, cioè qualcosa che non funziona. Questo, questo... e quindi diciamo così	Esempio di caso	

		dentro un sistema che ha per certi versi degli elementi mortificanti dobbiamo stare attenti che la mortificazione non vada a toccare gli studenti; ma che studente tocca? Non tocca lo studente forte che quello se ne frega, può come diciamo studiare in ginocchio sui fagioli, preme sullo studente debole, lo studente che non ha voglia di far niente, quello che vive in una famiglia deprivata, quello che è ignorante, quello che è disabile, quello dsa, quello che è bes, quello che ha degli elementi di contrasto nei confronti della cultura.	
517.		Quello che, una delle cose che su cui le scuole diciamo così, si dice no, non c'è la scuola come ascensore sociale no? Chi è ricco, figlio di ricchi, figlio di colti rimane ricco, rimane colto.	Valore formativo
518.		Ma c'è una cosa ancora più grave, E questo un elemento molto difficile perché no si rischia di essere molto fraintesi quindi anche il dilemma è "forzo in questa direzione?".	Lacune del sistema
519.		Tieni conto che una parte di popolazione, quella ricca, ricca sia di soldi sia di opportunità, può scegliere in questo momento per il suo riferimento fra la carta e lo smartphone, no? Cioè le famiglie ricche, le famiglie colte, le famiglie che hanno una biblioteca, le famiglie che hanno una cultura diffusa, hanno giornali, hanno libri e quindi la televisione, il computer, hanno tutte queste cose e lo studente diciamo è messo nella possibilità di scegliere. Viceversa, c'è una parte di società deprivata che ha solo uno smartphone, no? Quindi è chiaro, come unico... non ho libro a casa, nessuno a casa legge un giornale, alla televisione ora guardano o Netflix o diciamo...	Esempio di caso
520.		Questi soggetti sono deprivati due volte perché la società è andata avanti e la scuola è rimasta ferma.	Lacune di sistema
521.		Quindi alla fine io vieto il cellulare a scuola, non ti insegno a usare il cellulare anche se il tuo unico punto di riferimento sarà il cellulare. Tu prova, prova a trovare un extracomunitario che non abbia cellulare. Mentre prova a trovare un extracomunitario che a casa sua abbia una biblioteca di libri italiani. Quindi evidentemente noi abbiamo una società di ricchi che possono disconnettersi è una società di poveri che non si disconnettono mai e che magari vengono anche puniti perché sono connessi quando la connessione è l'unico contatto che hanno loro con una potenziale cultura di cui nessuno fa niente.	Esempio di caso
522.		Quindi evidentemente cosa faccio io,	Responsabilità professionale
523.		ed è chiaro che questa cosa qui si vede molto di più in un comprensivo che non in un liceo, dove è certo c'è già della gente che punta alla laurea. Mentre in un comprensivo tu quelli li vedi sono ragazzini che l'unico libro che hanno è quello di testo, ma nessuno di noi si è fatto la cultura sul libro di testo; cioè i libri di testo sono il punto di partenza dalla quale va sviluppata la cultura. Quindi io, se tu vai in stazione non trovi gente che legge libri, trovi gente che legge smartphone. Se tu vai nei centri di accoglienza trovi gente che l'unica cultura ce l'ha dentro lo smartphone.	Esempio di caso
524.		Allora in questo senso anche il dilemma morale a fronte per esempio della parte di insegnante che chiede repressione, sulla questione degli smartphone, voi la mattina volete repressione cioè devono, non devono usare lo smartphone però al pomeriggio li riempite di compiti, e sicuramente qui li riempiono di compiti e ci mettono due, tre, quattro, cinque ore a fare i compiti e quel periodo di scuola pomeridiana è tutta connessa. Cioè gli vietate la mattina lo smartphone però al	Caratteristiche del personale

		pomeriggio è tutto connesso. Gli insegnanti non comprano più giornali e sono connessi giusto? Però gli studenti devono mollare il cellulare e leggere il...	
525.		come si fa... sono abbastanza dentro questa battaglia oppure devo firmar carte? Ecco questo è il dilemma morale.	Peculiarità
526.	13B	<p>Gli elementi migliorativi... il meccanismo formativo sia dei dirigenti che degli insegnanti si basa sul modello o trasmissivo o laboratoriale. Tutti quei modelli sia quello trasmissivo che quello laboratoriale danno per scontato l'idea che il soggetto sta recependo quello che gli viene trasmesso. Questa impressione esiste, però poi il sistema si muove molto lentamente, allora io ritengo che è questo, l'ho già detto sia al Ministero che all'Indire che qualcosa sta un po' facendo, che dovrebbe essere molto sviluppato un sistema continuo di focus in cui i determinati problemi vengono analizzati da soggetti che parlano, non che ascoltano e non che scrivono; perché evidentemente parlando uno si mette un pochino allo scoperto e si apre anche ad obiezioni contro obiezioni. Per verificare quali sono i momenti del sistema in cui il sistema cede no, in cui il sistema cede. Se tu hai uno sviluppo organico, il rapporto insegnamento-apprendimento, sei molto interessato agli esiti, sei molto interessato al processo. Se tu invece interrompi questo flusso ti trovi davanti ad esiti di processo che non sono in grado di essere messi a sistema. Per cui, praticamente tu per sapere se la tua azione è positiva, devi aspettare l'esito finale: i voti finali all'esame di maturità, gli esiti Invalsi, è sempre un grande mistero che si apre nei tuoi confronti.</p> <p><i>(E non puoi agire precedentemente per aggiustare il tiro...)</i></p> <p>Non si può agire precedentemente perché si dà per scontato che tutto ciò che viene trasmesso viene recepito, questo è per esempio, l'esempio più eclatante di questo, di questo meccanismo è l'esame di Stato del secondo ciclo dove praticamente sono state fatte le Indicazioni nazionali ormai quasi dieci anni fa, si è detto si lavora per competenze, didattica per competenze, eccetera eccetera, poi improvvisamente si configura un esame di Stato dove si tirano fuori le buste con gli argomenti pluridisciplinari trasversali. Dando per scontato che il sistema aveva fatto quel percorso lì, mentre il sistema faceva un altro percorso che era quello dei libri di testo. Discrepanza per cui alla fine si sono trovati davanti molti studenti con queste buste alla fine senza neanche sapere da quale spazio sono venuti...perché alla fine non ci sta un'analisi intermedia, no?</p>	Formazione
527.		Secondo punto invece: eh una indagine abbastanza approfondita e anche invasiva da parte appunto delle strutture come l'Indire, l'Invalsi come il Ministero per verificare perché davanti a meccanismi in cui si chiede che il soggetto sia più competente, sia più formato, abbia più competenze certificate, le skills, le certificazioni linguistiche e determinate competenze sviluppate nel corso negli studi, e poi ci si attacca comunque e sempre a dei libri di testo di carta che sono il contrario di ciò che va il mondo, ma sono anche la prova. Poiché questo meccanismo è difficile bisogna metterlo a confronto, andare a vedere perché succede. Ecco questo è il caso.	Implementazione risorse di sistema
528.		Il terzo elemento è che posso essere anche d'accordo teoricamente sullo sviluppo delle strutture di governo	Istituzione middle management

	<p>intermedio del sistema no, quello che viene chiamato middle management, però il middle management attenzione eh, sta diventando un middle management di tipo amministrativo non di tipo didattico, per cui noi fra virgolette vendiamo il prodotto che è l'apprendimento degli studenti e poi presidiamo un altro prodotto che la struttura amministrativa, nel senso che tra virgolette vicepresidi, i collaboratori o referenti vengono messi a presidiare i meccanismi amministrativi mentre invece i meccanismi didattici sono lasciati a gruppi spontanei; come ad esempio è diventato un gruppo totalmente spontaneo senza alcun controllo del sistema la programmazione della scuola primaria; cioè la programmazione della scuola primaria che era la cabina di regia del controllo della modularità quando è nata ormai trent'anni fa, quarant'anni fa, la modularità dove la controllo? La controllo con la programmazione settimanale punto, adesso questa programmazione settimanale ha un controllo del tutto autoreferenziale dove ognuno fa quello che vuole là dentro, dove nessuno controlla niente, il presidio didattico è lasciato ad un soggetto che non viene neppure monitorato. Mentre invece noi dirigenti vogliamo il middle management ma per farci aiutare con la segreteria; quindi non voglio più coordinatori didattici, più coordinamento curricolare, diciamo presidio del curricolo d'istituto, presidio della valutazione, figure di sistema che guardano come si valutano gli studenti, no, voglio avere un middle management per fare carte, perché la segreteria non ce la fa più, quindi ti faccio fare carte, quindi evidentemente lì si sta andando da un'altra direzione, cioè vendo apprendimento degli studenti presidio l'amministrazione. Allora lì io ho dei dubbi molto seri su come sta andando avanti, non interrogo il sistema perché mi limito a dare informazioni al sistema, non verifico come avviene il processo perché tanto verifico gli esiti, voglio avere un supporto middle, intermedio però poi lo sposto tutto sull'amministrazione, e allora evidentemente bisognerebbe ricambiare...</p> <p><i>(E' sempre una questione di focus...)</i></p> <p>...dico fai il focus e dimmi che cosa c'è che non funziona, spiegami per quale motivo c'è uno sviluppo del digitale, un potenziamento curricolare eccetera però lì non mi interroghi, terzo perché non vuoi un middle management per la parte didattica, cioè perché non vuoi avere un vice preside che presidia, che presidia alle difficoltà degli studenti nella scuola media? Perché mi chiedi il vice preside per organizzare le gite, giochi studenteschi, le supplenze...</p> <p><i>(...aspetto amministrativo logistico e non sostanziale pedagogico...)</i></p> <p>...logistico esatto e non mi dai il vice preside per dirmi perché non impari un tubo? Perché c'è la metà degli studenti delle medie che è sotto il livello di sussistenza e poi quando va nelle superiori...</p> <p><i>(Che poi questo è proprio costruire comunità?)</i></p> <p>Sii... infatti e allora io ti dico che per me lì, non vedo... io vedo delle ottime pratiche fatte sempre ad un certo livello, molto... piuttosto sterili perché, come ti dico, se tu mi dai il vice preside io lo metto a presidiare il...supplenze, libri di testo, gite, ritardi degli studenti, l'uso dei cellulari ma non ho mai avuto, non ho mai un vice preside per l'Italiano e la Matematica per cercare di capire perché fra la primaria e la secondaria di primo grado c'è un buco, mentre un vice preside a colmare il buco, nessuno lo mette perché evidentemente lì la</p>	
--	--	--

		comunità educante dovrebbe fare da sola, però se vai a domandare la comunità educante come fa da sola ti guarda “come ho sempre fatto”, ho capito nini però come ho sempre fatto mi sta producendo questi esili qua questo eh, d'accordo?	
529.	14	Certo i dilemmi morali del dirigente...non so se io riesco a centrare la tua domanda... allora sì... Io penso che il dirigente quando si accinge, predispone a fare il concorso per cambiare professione perché c'è un divario notevole fra la professione docente e dirigente...	Peculiarità
530.		perché il dirigente va a incarnare una tipologia di lavoro anche se riguarda sempre la formazione, eehh... dove incarna una leadership pedagogica, una leadership manageriale, una leadership funzionale, gestionale	Complessità
531.		ecco e allora naturalmente c'è una problematica che può essere quella morale.	Essenza
532.		Lui deve garantire non solo il diritto allo studio agli alunni...eh...ma soprattutto capire e studiare il territorio e le vocazioni.	Peculiarità
533.		Io ti sto parlando di dirigente delle superiori, dirigo un istituto tecnico-industriale e pertanto sicuramente il target degli alunni, le aspettative sono diverse rispetto a quelle dei licei, di altre scuole. Diciamo che la mia è una scuola che ha un livello di target medio alto, dalla tabulazione dei dati in uscita delle competenze in uscita delle scuole medie, allora all'inizio magari non era così, allora negli anni il target è cambiato, io mi ritrovo un 50% di alunni che si preparano nelle mie scuole per entrare nel mondo diciamo universitario, la continuazione degli studi...	Esempio di caso
534.		Se io non vado bene sulle domande che tu mi dici cercherò di concludere e... <i>(No, no, no è perfetto quindi tu praticamente mi stai dicendo che...)</i> l'altro 30% diciamo ehhh... sceglie la scuola tecnica perché ha una motivazione, cioè io per me l'assetto familiare, nel senso livello di famiglie medio basse, a livello economico con problematiche “io voglio, scelgo l'istituto tecnico industriale perché il mio sogno è di poter lavorare a vent'anni”;	Esempio di caso
535.		allora ecco un preside attento, poi c'è un 20% che magari si disperde non sa cosa vuole, così via, nella visione generale del dirigente queste cose deve saperle proprio per una questione morale, perché io non mi vorrei soffermare a fare la formazione tout court dell'alunno, ma io vorrei andare oltre devo cercare di capire... eh... a che cosa, qual è il sogno... di ogni alunno e assecondarlo; se quello vuole lavorare è l'alternanza scuola lavoro,	Moralità e sensibilità Responsabilità professionale
536.		da me si fa in maniera molto seria, tre giorni a settimana nelle quarte nelle aziende con tutor e aiuto e così via. È logico che nelle aziende che hanno necessità e sono poche qui a formare qualcuno, io ci mando un alunno che ha quel progetto di vita. Mando a fare esperienza anche l'alunno che viaggia sull'eccellenza perché tende sicuramente a diventare ingegnere, medico e così via, mi segui? Perché è importante, ma un'attenzione particolare la do a questa tipologia particolare di alunni mentre per l'eccellenza mi preoccupo di fare altri percorsi. So che vogliono entrare in medicina? Allora la scuola si predispone a fare dei corsi speciali per dare loro un'opportunità in più per superare il test anche se sono bravissimi, ecco	Esempio di caso

537.		<i>(Quindi tu mi stai dicendo che il dilemma del dirigente e il suo impegno, il suo senso di responsabilità nel dare ad ognuno ciò di cui ha bisogno?)</i> Ecco perfetto, perfetto, perfetto!	Responsabilità professionale
538.		Centrando, tenendo presente sempre che la promozione pure, ma anche andando a capire qual è il progetto di vita dell'alunno.	Valore formativo
539.		Ecco per me questa è la moralità: l'alunno... del dirigente... perché poi logico più il dirigente è di esempio, il dirigente è attento alle necessità della vita degli alunni, quando sono corretti...su questo non ci piove.	Moralità e sensibilità
540.		Io dico ho scelto di fare il dirigente per dare una... eeeeh... un supporto agli alunni che hanno opportunità, migliorando gli alunni posso migliorare anche il mio territorio, la regione e così via	Responsabilità professionale
541.		<i>(Quindi questo è proprio oltre che dilemma morale è un compito etico mi pare di capire)</i> Sì, un compito etico,	Essenza
542.		io non posso non trattare a livello globale, altro che la cittadinanza in generale, anche l'ecologia cioè le plastiche che stanno sommergendo le città, ecco l'incendio doloso nei boschi e così via, non possiamo ignorare nella scuola che dobbiamo lasciare il nostro pianeta agli altri come l'abbiamo trovato e potenziare, guai non fosse così	Problematiche
543.		Io la vedo in questo modo. Bisogna lavorare su questo. Ma è il mio pensiero.... può essere... capisci...	Riflessione personale
544.		Io ti aggiungo un'altra cosa che ritengo indispensabile: io mi sono premurato di implementare le ore di Inglese con insegnante di madrelingua, con convenzioni che vengono dall'estero eccetera, docenti preparatissimi, hai capito? Perché senza l'Inglese oggi... Un ragazzo così può avere ottime opportunità, magari non tutte le famiglie possono far fare percorsi per avere un certificato.	Peculiarità
545.		<i>(Quindi è un atteggiamento di cura verso i tuoi ragazzi quello che tu eserciti? È proprio curare nello specifico i loro bisogni in previsione del futuro che non potrebbero trovare altrove)</i> Ecco esatto, esatto è importante il teorema di Matematica hai capito, il teorema di Euclide ti posso dire, ma importante è il contesto è importantissimo, lo slancio verso il futuro.	Valore formativo
546.	15	I dilemmi morali...mmm.. <i>(Se ci sono dilemmi morali...)</i> Sì, sì, tantissimi, c'è solo da ricordarli.	Frequenza
547.		Il primo te lo citavo già, cioè la fatica di ritagliare dentro la giornata spazi da dedicare alle relazioni educative.	Problematiche
548.		Perché l'incombenza quotidiana degli obblighi che cascano addosso durante la giornata succhia veramente il tempo è questa fatica	Mancanza di tempo
549.		<i>(Cosa si diceva il 17%?)</i> Sì, io ho fatto una volta questa indagine, perché una volta avevo fatto una relazione al Ministero e avevo preparato questa indagine qua mia personale: mi ero messo una settimana intera a guardare, avevo fatto un elenco di una trentina di attività quotidiane distinguendole per amministrative, organizzative, educative, relazionali eccetera, no? Adesso, se non mi ricordo male, era il 17% della giornata, non riesco mai a superarlo. Intendendo per relazioni educative genitori, studenti e insegnanti e i bidelli, il personale.	Mancanza di tempo
550.		Perché è un dilemma morale? Perché è una continua scelta questa, cioè ritagliare uno spazio per questa attività è una continua scelta.	Essenza

551.		E per fare questa scelta devi decidere di accantonare un'urgenza, quella che sembra un obbligo indispensabile, mi spiego?	Responsabilità professionale	
552.		Per cui ho imparato col tempo a riconoscere in questo continuo dover decidere, perché è un continuo.	Peculiarità	
553.		Perché è un dilemma morale? Perché è un problema di continua decisione, devi prendere sempre decisioni.	Essenza	
554.		Io mi ricordo che in questa indagine qui avevo calcolato che praticamente io prendevo circa una decisione ogni tre minuti durante la giornata, che è una cosa costante, enorme, una pressione costante	Esempio di caso	
555.		quindi dovendo prendere decisioni devi scegliere e dovendo scegliere devi avere un criterio di scelta, un criterio morale.	Moralità e sensibilità	
556.		La scelta come dice Kierkegaard, mi spiego, è un problema ultimamente morale, la decisione. Per questo è la prima incombenza.	Essenza	
557.		E lì la questione è tutta legata alla visione che uno ha della propria professione.	Moralità e sensibilità	Responsabilità professionale
558.		Per cui se uno, per esempio, ritiene che se io devo rispondere immediatamente a tutto quello che il ministero mi chiede, mi spiego? Basta, tu hai già finito di scegliere. Se tu devi rispondere a tutte le... i monitoraggi che arrivano, mi spiego? Hai finito di scegliere, basta, oppure se tu devi dire di sì a tutte le cose che il direttore amministrativo ti chiede, hai finito di scegliere.	Esempi di caso	
559.		<i>(Quindi che visione di scuola ha il nostro sistema se ci sono tutte queste richieste?)</i> Il nostro sistema non ha nessuna visione di scuola	Lacune del sistema	
560.		Assolutamente e non bisogna sopravvalutare politici e amministrativi nella visione di scuola che hanno, è molto raro.	Lacune del sistema	
561.		Io ho fatto l'insegnante per vent'anni e il preside per 23. L'associazione l'ho messa in piedi nel 2001, di gente ne ho conosciuta e col passare del tempo li ho scelti, cioè i relatori, il comitato tecnico della rivista è un gruppo di amici creato nel tempo. In base...ad una certa visione di scuola che avevo.	Condivisione valoriale con la comunità educante	
562.		Trovare sia nel mondo universitario che in quello amministrativo, il mondo sindacale addirittura lasciamo da parte, i tre mondi che hanno che fare con la scuola: universitario, amministrativo, sindacale. Nei primi due mondi trovare delle persone che hanno, non una che condividiamo, ma che hanno una visione di scuola è difficile. È molto difficile.	Rapporto con gli enti esterni	
563.		Soprattutto nel mondo amministrativo dove oramai purtroppo personalità significative sono sparite. Sono sparite, sì, sì, al ministero adesso è rimasta una persona che ha una visione di scuola una sola è <i>(omesso il nome)</i> basta. Non c'è più nessun altro.	Lacune del sistema	
564.		Quindi non c'è una visione di scuola e non essendoci una visione di scuola praticamente il dirigente scolastico la deve avere.	Peculiarità	
565.		Anzi questo secondo dilemma morale, avere una visione di scuola questa è una scelta.	Tipologia	
566.		La scelta più grande che aiuta le scelte di cui parlavo prima è la scelta della visione di scuola. E la cosa più significativa e importante.	Scopo istituzionale	Moralità e sensibilità
567.		<i>(E della tipologia di ruolo che vai ad investire in base a quella visione?)</i> Sì, però prima ancora che visione di ruolo è la scelta dell'immagine di scuola che tu vuoi costruire. Qual è la scuola che voglio costruire?	Responsabilità professionale	

568.		Cosa vuol dire che è una comunità educativa, cosa vuol dire, perché poi il mio ruolo ne consegue.	Condivisione valoriale con la comunità educante	
569.		Adesso, non so per esempio, io stimo molto questa immagine che in questi ultimi anni sta crescendo del Service Learning. Perché in una forma che è entrata nel dibattito universitario pubblico si comincia a capire quello che una volta veniva chiamato una comunità educante, cioè che la scuola è una comunità a servizio di un compito educativo. L'insegnamento è un servizio,	Scopo istituzionale	Valore formativo
570.		un servizio, solo che per definire questo devi avere chiaro a servizio di chi? Se tu sei al servizio del ministero basta sei finito.	Responsabilità professionale	
571.		<i>(Volendo c'è il service learning ed il service leading per quanto riguarda noi no? Quindi un servizio del dirigente...)</i> Sì, se intendi dire che dirigere è un servizio, certo in questo senso sì, in questo senso sì.	Peculiarità	
572.		È un servizio che dipende però dalla concezione che hai, dal fatto che la scuola è un servizio.	Moralità e sensibilità	
573.		Siccome la scuola è un servizio, il mio lavoro è un servizio,	Peculiarità	
574.		ne consegue perché la questione fondamentale, il ruolo sociale che ha la scuola; c'è questa idea che c'è nell'ultimo quaderno che abbiamo fatto della scuola come impresa sociale, è il punto da cui adesso, è un'immagine giuridico istituzionale ma da cui deriva una visione culturale di questo.	Scopo istituzionale	Valore formativo
575.		Altri dilemmi morali riguardano invece il... nel rapporto con ragazzi soprattutto le questioni, la questione della... della... del punire.	Tipologia	
576.		Perché una delle questioni con cui il preside ha più spesso a che fare nei consigli di classe nei docenti sono i ragazzi	Tipologia	
577.		La disciplina, la difficoltà e il dilemma che si pone è spesso che senso ha il punire, cosa vuol dire punire, qual è il modo giusto di farlo, mi spiego?	Essenza	
578.		Perché purtroppo la domanda che arriva dalla maggior parte degli insegnanti è punire, punire, punire come se quello fosse la risposta oppure bocciare, la risposta.	Caratteristiche del personale	
579.		Un altro dilemma morale se si può chiamarlo così riguarda il problema della... del rapporto con gli insegnanti in difficoltà perché purtroppo molti	Tipologia	
580.		Molti insegnanti sono in difficoltà	Tipologia	
581.		E lì il problema è individuare il modo giusto e corretto di affrontare la difficoltà.	Essenza	
582.		C'è qualcuno che addirittura dice il preside deve andare in classe a controllare l'insegnante e questo per me è un metodo sbagliato.	Peculiarità	
583.		Quindi come affrontare il problema del rapporto con gli insegnanti in difficoltà è un altro dilemma non da poco. Significativo.	Tipologia	
584.		Un altro dilemma morale riguarda il rapporto con istituzione,	Tipologia	
585.		perché c'è piuttosto diffuso un atteggiamento servile con l'istituzione;	Moralità e sensibilità	
586.		il preside tendenzialmente ha giustamente ambizione nella propria professione, nell'aver ambizione bisogna trovare il confine giusto di questa ambizione, perché è giusto che uno abbia ambizione nella professione, dire che il tuo lavoro sia fatto valere, sia riconosciuto eccetera eccetera. E' anche vero che c'è un modo di vivere l'ambizione che molti hanno che diventa servilismo, lecchinaggio.	Moralità e sensibilità	

587.		È la giusta misura dell'amministratore del capo e via dicendo, in quel caso lì uno perde la visione giusta della scuola e della sua professione, la perde perché si mette, perché poi dai dilemmi morali dipende l'uso del tempo.	Moralità e sensibilità	Responsabilità professionale
588.			Problematiche	
589.		E allora teniamo conto che il tempo è delle quattro dimensioni la dimensione più importante della scuola. In assoluto perché non c'è nulla come un servizio pubblico come la scuola dove ci vuole tempo per vedere i frutti di un lavoro. Cioè non c'è nella sanità, non c'è nell'amministrazione pubblica questa importanza del tempo mentre nelle scuole è fondamentale. Ora, per cui, l'uso del tempo diventa cruciale e l'uso del tempo dipende dalla visione che uno ha dalle famose scelte di cui si parlava prima. Queste sono le cose che mi vengono in mente.	Moralità e sensibilità	Mancanza di tempo
590.	16	Allora... Ce ne sono più d'uno, vediamo un po' se riesco sintetizzarli.	Frequenza	
591.		Uno è che cosa consegno ai, agli alunni, no? Un po' quello che si diceva oggi sostanzialmente, no? Allora con che competenze sia di carattere proprio di conoscenza sia di struttura della persona riesco a... la scuola riesce a farli uscire	Tipologia	
592.		<i>(Quindi lo sforzo verso questo raggiungimento)</i> Sì <i>(È un dilemma perché non è semplice il compito quindi?)</i> No, sì è un dilemma perché non è diretto.	Responsabilità professionale	
593.		Cioè non avevo questo dilemma quando insegnavo. Ero lì, ero lì e avevo la diretta possibilità di intervenire, che poi venisse bene piuttosto che no era un altro paio di maniche	Peculiarità	
594.		Però man mano nel fare, per fare questo lavoro mi è venuto fuori, mi è venuto presente questo aspetto.	Preparazione ed esperienza	
595.		Soprattutto un po' per la contingenza perché, come dicevo ieri, il mio è un istituto comprensivo di fatto su due piccoli paesi e gli alunni trascorrono dieci anni della loro vita da noi. E quindi la domanda sul che cosa... eh... che cittadino oppure che piccolo cittadino io metto poi a disposizione della società c'è ed è forte, no, ci siamo?	Esempio di caso	
596.		La responsabilità che interagisce su... che viene fuori su una... un dilemma della libertà.	Responsabilità professionale	
597.		Mettiamola così su questo conto, che è questo: io vivo, rispondo, cerco di rispondere a delle domande che mi vengono poste a partire da dei criteri, delle idee, valori piuttosto che incontri che faccio, no?	Moralità e sensibilità	
598.		Allora come questa che per me è una estrema positività, non è semplicemente una scelta ideologica piuttosto che di posizione. Mi ci trovo bene come vita, no? Allora questa comunicazione, questa possibilità di comunicazione e, quindi, in primo luogo questa possibilità di comunicazione attraverso i mediatori no, che sono i docenti.	Condivisione valoriale con la comunità educante	
599.		Che intervengono direttamente sugli alunni e quindi, quindi... la mia...	Caratteristiche del personale	
600.		io parto da una visione: sono quello che sono e faccio scuola a partire da quello che sono, cerco di farlo a partire da quello che sono.	Moralità e sensibilità	
601.		Intravedo difficoltà, intravedono rischi, intravedo rischi, pericoli, pericoli intesi in senso appunto rischi che i miei alunni possono intercettare nel diventare grandi, no?	Moralità e sensibilità	
602.		La dinamica del crescere, la dinamica del chi educa e vede crescere uno e lo deve in qualche modo guidare, indirizzare o intervenire fino a che punto eccetera,	Caratteristiche del personale	

		eccetera. Quindi appunto attraverso i mediatori e questo primo passaggio.		
603.		La mia vision rispetto quello che hanno loro... (È la medesima?) Assolutamente no, qual è il punto di incontro? Come si fa a condividere...	Condivisione valoriale con la comunità educante	
604.		più che essere un dilemma è un punto di lavoro, un punto di lavoro (Per costruire una comunità fondata sui medesimi valori) Certo, certo, sì, sì, ok, ok, per condividere valori che uno ha	Condivisione valoriale con la comunità educante	
605.		A me sembra fondamentale, questo è il punto fondamentale.	Condivisione valoriale con la comunità educante	
606.		Che poi si possa arrivare a sintesi questo è un altro bell'aspetto. Dipende tanto dalle capacità personali, da chi si riesce a incontrare Da come viene intesa alla domanda, la posizione. La storia di quell'istituto, la storia di ciascuno quindi c'è tutta una varietà	Moralità e sensibilità	Caratteristiche che del personale
607.		però non so se un dilemma morale è sicuramente una domanda che ho che mi porto dietro... perché altrimenti non faccio scuola...	Problematiche	
608.		poi c'è tutto il resto. Quello che diceva Agasisti oggi: la mia vision, il mio obiettivo è il mio traguardo	Responsabilità professionale	
609.		poi non deve essere solo un'enunciazione, ma deve tradursi in una serie di atti, di azioni che poi producano perché altrimenti non sarebbe nulla, questo è il punto di lavoro	Responsabilità professionale	
610.	17A	Ehhh per un dirigente scolastico con le mie caratteristiche ci sono eccome	Moralità e sensibilità	
611.		in quanto, in quanto le situazioni, pur facendo questo mestiere da molti anni, dal 1991 per l'esattezza, le situazioni in cui mi sono ritrovato, mi sono ritrovato a disagio a vivere, a vivere la mia professione con un certo disagio sono state molteplici	Vissuti emotivi	
612.		Ehhh si sono risolte, ammesso che si siano risolte, solamente col tempo, con gli anni, con l'esperienza e diciamo pure anche con qualche pensionamento.	Preparazione ed esperienza	
613.		Per me il dilemma più grande è quando vedo certi comportamenti da parte del personale docente, certi comportamenti ovviamente, ovviamente non gravi, non gravi	Tipologia	
614.		perché io come, come paletto metto i ragazzi, i ragazzi. Ammesso che i ragazzi e i bambini non possono essere né toccati né maltrattati eccetera	Moralità e sensibilità	
615.		io mi riferisco a comportamenti se vogliamo non gravissimi ma reiterati, certi ritardi, certe piccole negligenze	Caratteristiche del personale	Tipologia
616.		Certe piccole mancanze che comunque andrebbero sanzionate, perché mi è capitato di non farlo perché valuto un po' tutte le conseguenze, un po' tutte le conseguenze.	Responsabilità professionale	
617.		Mi riferisco al rapporto personale perché io stabilisco sempre, penso di essere un ragno che costruisce una ragnatela, non riesco ad essere asettico con le persone per cui comunque stabilisco un rapporto perché secondo me il rapporto umano è alla base, è alla base di tutto. La relazione per cui io tesso, tesso la mia tela un po' con tutti	Condivisione valoriale con la comunità educante	
618.		per cui la contestazione di addebito e la sanzione disciplinare andrebbero ad incrinare questo rapporto	Responsabilità professionale	
619.		e poi perché penso in cuor mio, forse con un po' di pessimismo, che al peggio non ci sia mai fine per cui certi comportamenti potrebbero anche incattivire.	Responsabilità professionale	

620.		<i>(Quindi, come si affronta, col colloquio?)</i> Ma certamente, certamente allora certamente	Condivisione valoriale con la comunità educante	
621.		quando certi comportamenti vengono evidenziati dei genitori io li ho sempre affrontati, mi è sempre capitato, ma cioè per fortuna sto parlando di casi rari però, però su duecento persone con cui ho a che fare anche, anche avere a che fare con una persona può guastarti le giornate	Tipologia	Caratteristiche del personale
622.		Può destabilizzare, può destabilizzare...	Vissuti emotivi	
623.		Sinceramente, io spero siccome queste persone non più non sono più in servizio, ecco io spero anche di stare meglio ma ho vissuto male questa situazione perché io lo sapevo da una parte,	Vissuti emotivi	
624.		visto che io sono abbastanza, abbastanza esigente ecco sui comportamenti dell'insegnante, io vorrei avere insegnanti che danno sempre l'esempio ai ragazzi oltre ad essere preparati dal punto di vista didattico	Caratteristiche del personale	
625.		per cui vedere certe mancanze, certe mancanze io avrei, il mio istinto sarebbe stato quello di mandare la contestazione di addebito dopo aver ovviamente parlato e non l'ho fatto	Responsabilità professionale	
626.		<i>(Per le conseguenze che sarebbero intervenute?)</i> Sì, perché comunque con questa persona qua io avevo un legame, un legame anche così, non amicizia però un legame, un legame affettuoso	Responsabilità professionale	
627.		<i>(E per quanto riguarda le mancanze dei ragazzi? Se i ragazzi hanno comportamenti fuori dalle righe, non si attengono al codice di comportamento o comunque a ciò che viene richiesto loro? Anche lì dialogo?)</i> Allora, allora, di solito la prassi è questa: richiamo verbale e poi voglio comunque che vengano mandati dal preside in qualche modo. Preferisco, oppure in caso di reiterati comportamenti c'è l'ammonizione, la lettera a casa.	Tipologia	
628.		Ricorro, mi è capitato nell'istituto in reggenza l'anno scorso perché nell'istituto di titolarità qui è stato un anno positivo diciamo, l'anno scorso ho avuto problemi con alcuni ragazzini di prima media, sembra incredibile ma di prima media, la colpa è vergognosamente della famiglia perché se solo la famiglia avesse supportato la scuola, cioè dato ragione agli insegnanti, al preside e non avesse dato retta alle balle che avevano propinato che avevano sempre una scusa, i problemi non ci sarebbero stati.	Esempio di caso	
629.		Ebbene, dopo numerosi interventi, dopo i miei e degli insegnanti, ottimi insegnanti, ottime coordinatrici di classe le tipiche insegnanti di Lettere con tanta pazienza, eccetera no, alla fine quando dico basta è basta per cui la sospensione è scattata.	Condivisione valoriale con la comunità educante	
630.		Però non la vivo bene chiaramente perché non sarebbe la soluzione giusta no? No secondo me non è la soluzione e non ci sono altri metodi altri metodi tipo, tipo...	Moralità e sensibilità	
631.		Ci sono altri metodi che... sono un po' emozionati per l'intervista... E comunque, sì io sono contrario, ridevo, ridevo di provvedimenti tipo la sospensione con obbligo di frequenza però adesso dico ben venga, ben venga perché l'anno scorso mi è capitato in accordo con un genitore, ecco sì perché ho avuto un caso ma un genitore mi ha chiesto di convertire la sospensione anche questa data dopo reiteratissimi comportamenti eh... con... con...	Responsabilità professionale	
632.		<i>(Un obbligo di frequenza, quindi un progetto nei confronti del ragazzino?)</i>	Esempio di caso	

		Sì, sì, sì il padre ha detto “perché non gli fate fare qualcosa di utile” eccetera. Insomma, l'alunno era del plesso di (<i>omesso</i>) ha trascorso un giorno qui con una classe con una insegnante che se l'è preso in carico e il giorno dopo è stato col preside, è venuto anche con me, ha assistito ad un incontro pubblico e così insomma sì, sì, sì. La giustizia riparativa si chiama quel metodo lì, della giustizia riparativa.	
633.		Purtroppo, purtroppo ci si deve scontrare ancora con... sì, ci sono ancora alcuni insegnanti che ragionano in maniera chiamiamola, burocratica, burocratica, regolamento, infrazione, applicazione, applicazione del regolamento.	Caratteristiche del personale
634.		Però io cercherò, cercherò sempre più di... al costo di disobbedire al consiglio di classe... Dare, dare, dare	Responsabilità professionale
635.		perché ovviamente, ovviamente sto parlando di mancanze, di mancanze ehh.... Non parlo di bullismo reiterato, non parlo di maleducazione tipo insultare l'insegnante, non parlo di vandalismi, non parlo di vandalismi. Ecco perché per fortuna non ho neanche esperienza di queste cose	Problematiche
636.		<i>(E' una realtà felice)</i> Sì! Certamente, certamente io ragiono così ma se un insegnante mi telefona, ma deve telefonarmi subito, e mi racconta di essere stata insultata da un alunno cioè scatta, cioè non mi interessa il procedimento perché poi lo dice Fedeli, non lo dico io, se deve intervenire, devi intervenire immediatamente. Non seguire la procedura, la procedura del, di provvedimento disciplinare che è allucinante, che devi mandare l'avviso che è aperto il procedimento disciplinare, 15 giorni per... Che senso ha? Io dico cioè dà della buona donna all'insegnante? Tu stai a casa.	Responsabilità professionale
637.		Il genitore vuoi andare... puoi denunciarmi ma fallo, non ho paura di niente <i>(Sì, il nostro ruolo educativo non viene mai meno)</i> Ecco, esatto	Valore formativo
638.		Dopo invece per altri atteggiamenti che devi essere più abile del tenente Colombo per capire che cos'è successo una volta, due volte si allora io direi altri metodi tipo appunto la giustizia riparativa	Peculiarità
			Moralità e sensibilità
639.		oppure... bello sta qua questo genitore è bravo questo genitore ma perché, ma perché deve stare a casa Qui c'è stata un'alleanza, questa persona mi conosceva era stata nel consiglio d'istituto ed è stato molto bello che mi abbia detto “ma...che se lo tengo a casa mi sta due giorni sul divano ma perché non gli fa fare qualche cosa?”	Corresponsabilità con le famiglie
640.		<i>(Quindi mi pare di capire che nel momento in cui ci sono dei dilemmi, quindi delle decisioni da prendere di una certa importanza, quando la comunità, quindi il dirigente con i docenti, con i genitori si trovano d'accordo, ecco che anche i dilemmi più sono più facilmente risolvibile, si trova una soluzione condivisa)</i> Sì, sì! Sì, la comunità educante è la chiave di volta sì, sì!	Condivisione valoriale con la comunità educante
641.	17B	Per quanto concerne la formazione dei dirigenti scolastici ehhhh, negli ultimi anni non ci sono state risorse; la creazione degli ambiti territoriali ha contribuito, ha contribuito ad organizzare attività formative pertanto registro una enorme lacuna in questo senso.	Lacune del sistema
642.		Ritengo la formazione in itinere fondamentale ... Per me è stato illuminante il ritorno alla didattica, per esempio la formazione che ho deciso autonomamente di fare sulla didattica per competenze; è stata	Formazione

		un'occasione per motivare e rimotivare me stesso intanto, per riscoprire, per riscoprire le conoscenze didattiche su cui mi sono formato negli anni '70 e '80 e per motivare gli insegnanti. Mai dimenticare l'aspetto didattico, mai, mai, mai. Chi non capisce questo, non capisce niente. Purtroppo, l'amministrazione ritiene che siano più importanti i corsi di formazione su aspetti tecnici, disciplinari, amministrativi, tutto sbagliato, tutto da rifare, queste sono piccole cose	
643.		<p><i>(Mi stai dicendo che noi non dobbiamo dimenticare qual è il nostro vero scopo ovvero i ragazzi e la loro formazione?)</i></p> <p>Esatto, esatto, perché ci si deve occupare delle rogne di questi aspetti quando accadono per cui va bene, va bene ...</p> <p><i>(Quindi agiamo prima in maniera preventiva e non repressiva in questo senso?)</i></p> <p>Sì, ma io intendevo dire, se purtroppo dobbiamo applicare un provvedimento disciplinare è chiaro che in quel momento uno rivede, si informa, cerca il modulo eccetera, per cui formarsi su questi aspetti, a parte una lettura delle disposizioni, delle circolari... però uno si occupa di queste contingenze quando accadono, quando accadono, mentre noi non dobbiamo, non dobbiamo dimenticare il nostro scopo quotidiano, per cui la didattica, il rapporto coi ragazzi, loro sono alla base! Dopo, chiaramente, per quanto riguarda la formazione dei dirigenti scolastici su come gestire il personale, su come comunicare... è chiaro che sono aspetti fondamentali per cui ci vogliono e c'erano, c'erano fino a qualche anno fa delle iniziative anche con la rete di scuole fino a qualche anno fa partecipavamo, c'era un momento di condivisione, ricordo un anno all'abbazia, un anno a <i>(omesso il luogo)</i> è chiaro che se non ci sono risorse non è possibile organizzare, però non c'è niente di nuovo, sono tutte cose che c'erano; per cui condividere in piccolo gruppo, come può essere una rete di scopo è fondamentale.</p>	Formazione
644.		<p><i>(E poi il dirigente quando si è nutrito della formazione fuori dalla scuola e rientra nella scuola può dividerlo con i suoi docenti tutto questo?)</i></p> <p>Assolutamente, assolutamente! Perché la diffusione non avviene in maniera automatica ma se hai vissuto un momento, un'esperienza, un momento di condivisione, un momento in cui sei stato bene, un momento in cui hai anche pranzato insieme come quella volta a <i>(omesso il luogo)</i> diventa importantissimo per cui c'è l'entusiasmo di portare queste nuove conoscenze</p>	Creazione comunità educante
645.		<p><i>(Di che cosa avrebbe bisogno veramente adesso la scuola e il dirigente per far bene il suo lavoro?)</i></p> <p>Allora, io non sono molto ottimista perché il sistema italiano purtroppo... nel sistema italiano ci sono resistenze difficili da superare. Il contratto degli insegnanti è sempre uguale da metà degli anni '90, quello che cambia, cambiano solo e solamente le regole per la contrattazione per cui ci sono sempre maggiori materie da contrattare; cioè in questi giorni di coronavirus come la mettiamo con il diritto alla disconnessione? Allora l'utenza gli insegnanti vogliono avere notizie sempre dal dirigente scolastico che pertanto deve rinunciare alle ferie, deve rinunciare alle domeniche eccetera, però deve firmare un contratto sulla disconnessione per cui in questo istituto è vigente un contratto per cui dalle 14:00 del sabato alle 7:30 del lunedì mattina c'è il diritto alla disconnessione e come la mettiamo? Per cui, per cui... diritti va bene, però non</p>	Lacune di sistema

		c'è il dovere alla... degli insegnanti all'aggiornamento, di aggiornarsi.		
646.		Questo è incredibile, è incredibile, poi gli unici ad essere valutati sono i dirigenti scolastici che non hanno realmente potere di far funzionare come vorrebbero, potere non ce n'è, ci sono solo doveri e responsabilità. Reale potere, sì il potere di dare l'esempio persuasivo, ma se un insegnante didatticamente non è all'altezza, che poteri abbiamo? Che potere abbiamo? Mancano certi aspetti fondamentali. Il fatto allora, il fatto che non si capisca che gli intellettuali, anche parte degli intellettuali, non capiscano la didattica per competenze, il fatto che riviste scolastiche pubblichino articoli di insegnanti che invocano il ritorno alla ...come si chiama ... palchetto sotto la cattedra, eccetera, cose da medioevo insomma	Implementazione delle risorse di sistema	Aumento autonomia reale
647.		e che non sia invece riconosciuto, accettato da tutti che l'insegnamento deve essere gioia, empatia, motivazione, voglia di imparare, formazione, valutazione proattiva e formativa e non solo valutazione sommativa è avvilente, è avvilente e a lungo termine, a lungo termine sarà devastante, sarà devastante!	Formazione	
648.	18	Allora, per dilemma morale secondo me ci dobbiamo intendere perché il nostro lavoro e a contatto con le persone, a contatto con varie tipologie di persone perché i ragazzi, gli alunni è già lì si potrebbe parlare di dilemma morale su certe scelte in merito ai ragazzi, no?	Complessità	
649.		Mi viene in mente l'uso del telefonino, oppure l'inclusione anche un grande tema di cui tutti nostri documenti e la scuola parlano e la scuola si fonda sull'inclusione oppure non so cittadinanza e costituzione, questo che dovrebbe diventare una materia e che stiamo aspettando come... L'educazione civica e questo è già è un grosso capitolo, mi viene in mente.	Tipologia	
650.		Poi abbiamo le famiglie, i genitori, dopo i ragazzi ci sono anche loro, che sempre più sono presenti a scuola, quindi il patto educativo di corresponsabilità, quanto siamo corresponsabili nell'educazione perché i nostri temi educativi sono amplissimi e moralmente ci sarebbe molto da dire	Tipologia	Corresponsabilità con le famiglie
651.		L'etica o la moralità si rifà ancora allo status dell'insegnante, qualcosa di personale che non è definito e codificato, o è codificato dal vivere insieme, ecco.	Essenza	
652.		Poi invece il dirigente ha questo grosso compito di legale rappresentante e quindi si rapporta con i docenti, con il personale adulto della scuola e lì e lì entrano le questioni morali che sono sempre legate all'educazione e all'etica del rapportarsi con i ragazzi e anche rispetto al contratto di lavoro.	Responsabilità professionale	
653.		Quindi ci sono delle necessità, mi vengono in mente le assenze, nella scuola viviamo di un orario e le supplenze e la copertura del personale assente è il problema più grande. Dopo la 107 con l'organico potenziato sembrava che le assunzioni fatte in più, l'arrivo di insegnanti in più avessero sanato questo problema, ma pensiamo che nella scuola sempre di più bisogna lavorare di organizzazione.	Esempio di caso	
654.		Secondo me il dilemma consiste nell'autorizzare sempre tutto quello che ti viene chiesto perché ti viene chiesto durante l'attività...	Peculiarità	
655.		Cioè l'orario di un insegnante è definito però ci sono le cose che non stanno dentro l'orario o l'eccezionalità che la deve gestire l'insegnante quindi anche lì	Incoerenze ordinamentali	

		contrattualmente il docente chiede, è previsto il permesso,	
656.		lo dai ma o lo dai a pioggia oppure entri un pochino nelle questioni che potrebbero essere... Io alla fine acconsento sempre però ho abituato un po' il personale, perché è così poi anche il permesso si dovrebbe sempre dare perché sono tre giorni, però poi ci sono gli altri sei giorni di ferie.....per motivi personali	Esempio di caso
657.		quindi cerco di far capire alla persona che è un diritto ma è nello stesso tempo un dovere, arriva agli altri il dovere di supplire. Quindi essendoci uno sforzo organizzativo non da poco, io faccio partecipare la persona alla sua necessità.	Condivisione valoriale con la comunità educante
658.		<i>(È l'unico modo per riuscire a creare un rapporto)</i> Esatto. <i>(Una relazionalità)</i> Esatto costa un po' avere un rapporto personale ma per me è l'unico modo per stare tranquilla e per vivere in una comunità perché siamo una comunità.	Condivisione valoriale con la comunità educante
659.		<i>(I dilemmi quindi si risolvono insieme?)</i> Esatto, esatto.	Condivisione valoriale con la comunità educante
660.		Poi la questione disciplinare invece che è molto delicata.	Tipologia
661.		Io fin dai tempi in cui studiavo, facevo il concorso, facevo analisi dei casi, questo nostro concorso che abbiamo ricordato è stato lungo e avevamo tanti moduli con una piattaforma e scaricavamo vari casi e... Ah ecco, io già in quello studio lì che ho fatto da sola vivendo all'estero perché i miei compagni erano in una classe di concorso. Allora avevamo due tutor in aiuto e loro hanno fatto questo lavoro incontrandosi molte volte e discutendo insieme Noi abbiamo avuto solo quell'anno, ma io no perché ero all'estero per cui io dovevo semplicemente studiare da sola senza confronto con loro; che io poi li conoscevo poco perché mi sembrava una cosa molto lunga, molto pesante incontrarsi spesso, forse andava un po' alleggerita penso, toglierla del tutto è stato... La contingenza è stata davvero poi c'è stato con lo stop del Tar...	Preparazione ed esperienza
662.		<i>(In questo momento i dirigenti sono formati ad affrontare tutte queste delicate urgenze?)</i> Ti piovon ti piovon. Allora io avevo letto lì molti casi	Complessità
663.		e ancora non c'era la legge 150, la legge Brunetta, l'abbiamo vissuta poi, ma io mi ero fatta l'idea che il conflitto sfociato nel contenzioso inasprisce sono i rapporti e costringesse tutti a essere uno contro l'altro diviso.	Incoerenze ordinamentali
664.		Perché alla fine io la vivo con amarezza questa della legalità.	Vissuti emotivi Incoerenze ordinamentali
665.		Quindi lo scontro nel senso di... Ma, io cerco di evitare nel senso che cerco di ragionare, di avvicinare le persone, questo intento pedagogico e formativo di far cambiare...	Condivisione valoriale con la comunità educante
666.		<i>(Quindi la capacità del dirigente è essenzialmente la capacità di costruire relazioni?)</i> Esatto e mantenerle. <i>(E costruire una comunità?)</i> Sì, perché poi in questo sforzo relazionale,	Peculiarità
667.		mi rendo conto se uno fa fatica, fa fatica, ma se uno è abbastanza propenso dopo te la ritrovi anche nel collegio docenti. Non è una ricerca di consenso. Il	Condivisione valoriale con la comunità educante

		clima è fondamentale, secondo me, altrimenti non potrei vivere.		
668.		La nostra professione è stancantissima perché abbiamo mille incombenze	Complessità	
669.		perché per esempio adesso ho toccato l'argomento procedimento disciplinare che dura, ha delle scadenze... E quindi è anche difficile da seguire	Esempio di caso	
670.		e altrimenti altre questioni per esempio noi ci relazioniamo anche con gli esterni che sono non so gli enti locali ma anche le scuole di danza, le associazioni sportive,	Tipologia	
671.		molte, molte persone che vengono sempre a portare i volantini, a portare la pubblicità. E la favorisci o no?	Esempio di caso	
672.		Ho dovuto farmi delle regole, io ho vissuto anche in questo ambiente quando sono venuta, non ce la facevo perché i bidelli continuavano a dirmi "dirigente hanno portato questo, dirigente lo consegniamo, lo diamo?" Poi, non è il loro lavoro. Poi mettici di mezzo il supermercato, che sei genitori vanno... C'era una giungla, allora io mi sono fatta delle regole, io che favorisco le associazioni culturali sportive locali. E non quella fine di lucro però il lucro inteso come aiuto alla scuola è... Io comunque dico a tutti che non favorisco, non incentivo le persone a far la spesa in quel supermercato, se vogliono i genitori, il comitato genitori lo gestisce lui.	Incoerenze ordinali	Rapporto con gli enti esterni
673.		Perché siamo prese di mira tantissimo.	Peculiarità	Complessità
674.		Il dirigente, la solitudine del dirigente la si prova subito	Solitudine	
675.		perché ti chiedono delle cose molto importanti delle quali devi immediatamente capire qual è la... Si può prendere tempo, si può dilazionare ma alla fine la presa di decisione è tua.	Solitudine	
676.		Io nelle scuole, all'inizio non ero così formata nella scelta dei collaboratori, ad affidare, perché c'è qualche dirigente che non affida niente e fa tutto lui, è sacro.	Condivisione valoriale con la comunità educante	Solitudine
677.		Io adesso posso dire di avere una stagione felice perché questa scuola è sempre stata una scuola, è come collocata in una situazione di isola felice perché ha una buona utenza, un paese che non ha grossi problemi economici per cui le famiglie hanno un certo status sociale, nella media eh... Però è attrattivo perché tutti lavorano su cinque giorni mentre tante scuole medie lavorano sul sei quindi siamo attrattivi, oltre ad avere dei bravi insegnanti, una storia della scuola, attraiamo dei paesi vicini quindi noi siamo, abbiamo, siamo cresciuti... abbiamo cinque sezioni, 15 classi quindi anche mantenere mentre ero in reggenza questo è stato una fatica. E io ho individuato con la presa diretta, anche lì l'ho vissuta... Ho cercato di fare webinar, tutte le attività che ci hanno imposto con la velocità della luce...	Esempio di caso	
678.		Eticamente secondo me la 107 non era una legge etica perché troppo, troppe trasformazioni sulle mani di un dirigente da solo.	Incoerenze ordinali	
679.		Non so se poi gli altri l'hanno vissuta così ma con la chiamata diretta io mi sono sempre fatta contornare dal docente della disciplina. Doveva esserci un insegnante di Musica? Io ho creato una piccola commissione, ero io ma non ero da sola quindi condividevo le competenze perché due, quattro, sei occhi o sei orecchie ascoltano la persona quindi il team io sempre cercato sempre di non fare la presa di decisione ed è stata una vincente...	Esempio di caso	

680.		A parte che ho abbastanza negli anni capito che riesco a intuire le doti delle persone perché anche questo...	Preparazione ed esperienza
681.		Cerco di sempre di avere un rapporto privilegiato con chi poi, a chi dedico... delego la commissione Ptof, insomma sono vicina alla persona ma nello stesso tempo invito la persona... Perché ho due collaboratori con i quali dall'anno scorso... con le quali condivido lo staff, le persone fiduciarie che entrano in questo staff.	Preparazione ed esperienza
682.		Poi io vivo molto qui negli uffici perché cerco di affrontare con il personale di segreteria tutto perché sono cose... che gli acquisti, i pon... poi adesso c'è anche il cofinanziamento il co-funding che anche quello è una novità per la scuola, ma anche tutti gli avvisi del Miur, del Ministero se tu riesci a trovare fondi. Che poi noi non siamo abituati a cercare fondi del privato, non è una nostra caratteristica, forse all'estero di più, però noi non lo siamo comunque anche questo è stato motivo secondo me di essere, la scuola di un paese di una scuola come la nostra... però se si apre anche il mondo del lavoro, perché molti colleghi dicono le superiori l'alternanza scuola lavoro...	Preparazione ed esperienza
683.		però per me è etico insegnare ai ragazzi già dagli 11 ai 14 anni che tipo di futuro andranno a scegliersi.	Valore formativo
684.	19A	Dunque, la prima cosa che mi viene in mente riguarda il conflitto che può determinarsi, che si è determinato anche nell'esperienza professionale recente, fra esigenze inclusive, intendendo con ciò l'accoglienza nei confronti di studenti, alunni con particolari problematiche di disagio psicologico,	Tipologia
685.		quelli più gravi, quelli... e ce ne sono... sono un fenomeno in crescita quantitativa,	Frequenza
686.		lo seguo direttamente,	Responsabilità professionale
687.		lo sento dire dai colleghi quelli che io scherzosamente, ma neanche tanto chiamo "i posseduti dal demonio" ovvero ingovernabili con mezzi educativi ordinari.	Scarsità di mezzi
688.		È un imperativo morale oltre che legale quello di garantire il servizio educativo e di istruzione anche a questi alunni con particolare difficoltà comportamentali,	Essenza
689.		le quali però si riverberano negativamente sugli apprendimenti generali della classe,	Problematiche
690.		con coinvolgimento dei genitori degli alunni fra virgolette normali, comunque non caratterizzati da problematiche così evidenti che risentono negativamente, lo manifestano e si propongono talvolta in termini difficili da gestire, lamentando gli effetti negativi sulla situazione degli apprendimenti dei loro figli.	Problematiche
691.		Non nascondo che una soluzione semplice non c'è nel senso che un dilemma è un po' come il gioco della torre, non è che si possa semplicemente scegliere l'uno o l'altro, si tratta di tenere insieme queste difficoltà,	Problematiche
692.		quando poi anche i genitori degli alunni problematici dimostrano di non comprendere sempre appieno gli sforzi dell'istituzione che è in prima fila, in trincea.	Corresponsabilità con le famiglie
693.		Le insegnanti, perché come sai il mondo femminile è preponderante, mettono in campo, al di là di quelli che sono gli obblighi professionali, ... dal punto di vista proprio emotivo, della partecipazione psicologica, della vicinanza affettiva anche nei confronti di questi bambini.	Caratteristiche del personale
694.		<i>(Le istituzioni, le altre istituzioni che si relazionano con la scuola, in questo caso riescono a ad aiutare la scuola in qualche modo?)</i>	Rapporto con gli enti esterni

		Si e no, nel senso che questi alunni per lo più sono certificati, ma la certificazione in molti casi per quanto riguarda i disturbi comportamentali si limita al riconoscimento dell'articolo 3 comma 1 della legge 104 quindi con un monte ore di sostegno come sai bene... Limitato.	
695.		Anche i servizi educativi comunali si dibattono, come sai anche questo molto bene, con la ristrettezza dei finanziamenti e quindi non mettono a disposizione tutte le risorse che... che sarebbe auspicabile fossero messe.	Rapporto con gli enti esterni
696.		<i>(Quindi in questo caso un aumento delle risorse, una risposta sistemica potrebbe essere una soluzione?)</i> Sì! Diciamo che servirebbero delle competenze specialistiche, specializzate che gli insegnanti non hanno e che potrebbero essere oggetto di formazione specifica	Fonti di supporto
697.		con un'interazione che dovrebbe essere maggiore con i servizi, chiamiamoli con il loro proprio nome, di neuropsichiatria infantile che invece anch'essi, per immagino problemi di asservimento delle richieste nei loro confronti, si dibattono fra tempi ristretti, risorse limitate.	Fonti di supporto
698.		Un dirigente, nella fattispecie ho spostato tutte le risorse che potevo in termini di compresenze, trattandosi di una scuola primaria dell'Istituto, a discapito e scontentando altri plessi, altre situazioni meno gravi, almeno sulla carta, almeno apparentemente. Cercando di garantire una compresenza continua durante tutto l'orario scolastico	Scarsità di mezzi
699.		e sostenendo con la vicinanza anche psicologica e morale le insegnanti che hanno dimostrato di apprezzare questo aspetto.	Moralità e sensibilità
700.		Riunioni su riunioni, incontri con i genitori dell'alunno in questione e i genitori dei compagni di classe, cercando di coinvolgerli sui temi dell'accoglienza, dell'inclusione, incontrando anche una risposta intelligente devo dire, almeno in questo caso.	Corresponsabilità con le famiglie
701.		<i>(Quindi un dirigente che cos'è anche oltre ad un gestore, un burocrate, un manager della scuola?)</i> È una persona, credo, che deve dimostrare sensibilità umana nei confronti delle difficoltà che incontrano i bambini prima di tutto, e di conseguenza le insegnanti.	Moralità e sensibilità
702.		Credo che dimostrare empatia e capacità di comprendere psicologicamente le dinamiche che si mettono in campo, di un sostegno almeno pari da quello dell'impiego delle risorse in maniera... Non li fa sentire soli.	Moralità e sensibilità
703.		<i>(Invece per quanto riguarda il dirigente, la sua solitudine c'è?)</i> Mah... diciamo che io parto dal... dalla considerazione che gli aspetti relazionali sono la parte forse fondamentale di questo lavoro.	Moralità e sensibilità
704.		E di conseguenza mi muovo con... cercando di assicurare tutta l'attenzione possibile e cercando di valorizzare anche il più possibile le risorse professionali che sono in campo nell'istituto.	Moralità e sensibilità
705.		Nel senso che il mio atteggiamento è un atteggiamento pregiudizialmente favorevole nei confronti degli insegnanti. Non mi dimentico da dove arrivo, capisco che ci sono situazioni individuali diverse, però credo che un grazie ripetuto più spesso e una considerazione non formale degli sforzi che mettono in campo le insegnanti durante l'attività quotidiana sia foriero di risultati migliori da parte dell'istituzione nel suo complesso.	Moralità e sensibilità

706.		<p><i>(E questo perché il tuo essere persona ti dice di fare così, ma è una caratteristica su cui si può sensibilizzare altri colleghi oppure una formazione dirigenziale a monte o in itinere secondo te è possibile?)</i></p> <p>Mah, sono un po' portato a pensare... la domanda mi coglie un po' di sorpresa ma cerco di rispondere ugualmente. Mi viene in mente un parallelo rispetto all'attività degli insegnanti e alla capacità che hanno di coinvolgere gli studenti dal punto di vista dell'emotività. Il carisma famoso dell'insegnante, sono portato a pensare, anche se la conclusione non è particolarmente incoraggiante, che questo uno ce l'ha o non se lo può dare come si legge nei Promessi Sposi, no? Questo credo che valga anche per, su un altro piano, in un ruolo dirigenziale nel senso che o c'è una predisposizione naturale, individualmente coltivata verso questo tipo di atteggiamento nei rapporti con i docenti e le famiglie e gli alunni o è difficile maturarlo in senso profondo attraverso un'attività formativa.</p>	Preparazione ed esperienza
707.		<p><i>(Perché poi si tratta di snaturarsi forse? Perché dirigente non si diventa a vent'anni quindi si diventa quando siamo già persone strutturate...)</i></p> <p>Esatto, esatto...Beh, è uno dei cavalli di battaglia con riferimento alle procedure di selezione degli insegnanti e anche per dirigenti come per Umberto Galimberti, come saprai...</p>	Modifica procedura concorsuale
708.		<p>Potrebbe essere un percorso da avviare, tutto quello che aiuta la riflessione anche su casi ipotetici, induce a interrogarsi su quelle che sono le risposte più opportune da dare rispetto a situazioni critiche che aiutino la maturazione e la consapevolezza.</p>	Formazione
709.		<p><i>(Anche perché quando si è catapultati, perché penso che sia così, da docente a dirigente, non si immagina...)</i></p> <p>No, no per niente. Come diceva il mio formatore nei corsi di preparazione che ho frequentato per il concorso, "anche quelli che di voi sono anni che fanno, svolgono la funzione di collaboratore del dirigente, o vicepresidente che dir si voglia, non pensino di sapere tutto perché ci sono dei risvolti che solo praticando effettivamente emergono in tutta la loro urgenza".</p>	Discrepanze tra aspettative e realtà
710.		<p><i>(E cosa pensi tu del middle management? Delle figure intermedie di sistema?)</i></p> <p>Assolutamente favorevole! Dacché questa ipotesi è stata messa sul tavolo credo che, non capisco perché obiettivamente non si strutturi in maniera definita dal punto di vista dei ruoli, delle funzioni e delle retribuzioni, dei compensi a queste figure senza le quali la scuola non va avanti, semplicemente.</p>	Istituzione middle management
711.	19B	<p><i>(Relativamente alle problematiche che erano state evidenziate quali potrebbero essere i suggerimenti migliorativi che poi vengono in aiuto della scuola?)</i></p> <p>Con riferimento alla questione che avevamo affrontato nel precedente incontro relativa alla difficoltà di gestione degli alunni con disturbi del comportamento, però non certificati né ai fini della legge 104 e neanche ai fini della 170, anche se meno pertinente, segnalo che recentemente è stata sottoscritta una convenzione fra l'azienda sanitaria, i servizi sociali del comune e comprensivi della città diretta precisamente a realizzare sinergie di intervento comuni per affrontare questo problema che nel quadro normativo attuale non trova una soluzione definita. Vedremo quali saranno i passi successivi, però mi sembra un momento importante di avvio di un confronto interdisciplinare con diversi punti di vista su questo problema.</p>	Esempio di caso

712.		<p><i>(Quindi un dialogo costruttivo a questo punto?)</i> Sì, è stato un percorso che ha richiesto del tempo con numerosi incontri e tanti confronti; il punto di arrivo è stato questo documento sottoscritto congiuntamente da tutte le parti. <i>(Bene, quindi una corresponsabilità nella gestione della problematica...)</i> Sì e anche una integrazione delle risorse professionali economiche che sono incrementabili attraverso questo strumento. <i>(Quindi concretamente cosa porta questo?)</i> Questo porterà alla possibilità di intervenire con dei sostegni educativi a scuola che prescindano dalla condizione prevista oggi, che è quella della certificazione legge 104, cioè il riconoscimento sulla base di una relazione, in primo luogo da parte del dirigente scolastico della gravità dei casi che legittimi i servizi sociali comunali a intervenire a prescindere dalla certificazione. <i>(Quindi ci saranno delle cooperative di educatori che intervengono?)</i> Sì, sì, senz'altro i servizi si appoggiano ordinariamente a questi strumenti.</p>	Implementazione risorse di sistema	
713.	20	Allora io ho riflettuto in questi giorni, soprattutto viaggiando in macchina perché mentre stai attento alla strada mi viene da riflettere, riesci a staccare dei problemi vedi la prospettiva, no?	Riflessione personale	
714.		Diciamo che la prima cosa che direi è che se non ci fossero dilemmi non ci sarebbe, e quindi la necessità in qualche modo di risolverli, non ci sarebbe il preside.	Essenza	
715.		Io penso che chi accetta una dimensione di responsabilità come quella di un preside, immagino anche altri tipi di responsabilità che comunque hanno una natura così di relazione, di organizzazione, di gestione anche di persone, chi accetta una responsabilità del genere, mette in conto che affronterà problemi e quindi affronterà i dilemmi, no?	Responsabilità professionale	Peculiarità
716.		Questa mi sembra la prima scoperta di questi anni di presidenza. Lo vedo anche nei neo-immessi, preparatissimi su tutte le questioni, poi quelli che ho aiutato a prepararsi per il concorso, il primo giorno mi hanno tutti telefonato chiedendomi cosa devo fare qui, cosa devo fare là, cosa devo fare lì, no?	Discrepanze tra aspettative e realtà	
717.		<i>(Che la realtà è diversa da quella studiata?)</i> Eh sì, appunto. La realtà è... quella studiata è un'astrazione, quella che si incontra è diciamo problema. No?	Discrepanze tra aspettative e realtà	
718.		Può essere resa astratta per concetti, per comprensione, per chiave di lettura. Un conto è studiarla, un conto è affrontarla, no?	Discrepanze tra aspettative e realtà	
719.		E quindi dico che chi fa il dirigente scolastico assume dei ruoli di responsabilità, sulle persone in particolare, deve sapere fin dall'inizio che è un lavoro che nasce proprio perché ci sono problemi e quindi ci sono dilemmi.	Tipologia	
720.		Questa è la prima scoperta che ho fatto io in tanti anni.	Preparazione ed esperienza	
721.		Per cui quante volte mi sono un po' stancato no, della professione, ma quello che mi ha sempre riportato sulla pista è che l'ho scelto io e scegliendolo ho scelto esattamente di lavorare sui problemi e quindi sui dilemmi, no?	Vissuti emotivi	
722.		La parola problema è la parola dilemma, no? E perché il dilemma c'è in quanto c'è un problema; in termini così astratti o filosofici no, secondo me...	Essenza	
723.		<i>(E dove si risentono più questi dilemmi, in quale ambito del lavoro, secondo te?)</i>	Tipologia	

		Ma io chiaramente... ci sono tanti, tanti dilemmi di tipo,		
724.		che nascono dalla necessità di organizzare,	Essenza	
725.		mediare tra persone,	Essenza	
726.		interpretare la normativa, no? Che non è sempre così chiara e quindi ad un certo punto ci va un'assunzione di responsabilità in una chiave un'altra.	Incoerenze ordinamentali	
727.		Ci sono, a fronte di contenziosi che emergono anche in maniera improvvisa o che ti toccano in un punto che tu pensavi di aver risolto invece qualcuno ritiene che ha leso dei diritti o delle... dei doveri eccetera, e quindi i dilemmi sorgono in tanti punti reticolari no, in quella reticolato che è la gestione della scuola.	Tipologia	
728.		Per cui io tante volte no, mi sono trovato di fronte a... alla necessità di prendere o una strada o l'altra e quindi il dilemma diciamo di fondo è appunto quale strada prendere di fronte ad un problema. Almeno per me stato così.	Essenza	
729.		Perché se la strada fosse dritta la applichi e quindi il dilemma è veramente minimo, no? <i>(Diciamo che non ci sono degli strumenti che a prescindere indicano qual è la via di uscita, bisogna interpretare le situazioni, mi stai dicendo?)</i> Sì, secondo me appunto il dilemma nasce appunto perché la circostanza che si affronta, diciamo problematica, richiede una, un'analisi, un ascolto o la lettura, una individuazione dei fattori e poi una decisione, no?	Responsabilità professionale	
730.		Per quanto mi riguarda il problema arriva sul punto della decisione o qualche volta anche come interpretare i fattori di realtà perché non sono così chiari per tutti noi. E quindi.	Responsabilità professionale	
731.		Io sto parlando di dilemmi non di tipo patologico, permettimi, perché conosco anche colleghi che delle volte sulle piccole cose vanno matti, no? <i>(E' una questione di equilibrio forse...)</i> Sì, ci sono anche situazioni, esatto, di tipo personale che non mi sento assolutamente di giudicare, non mi sento esente, però sto parlando di serietà professionale, no... Io però, il... il non so se chiamarlo dilemma, l'aspetto che mi intriga da un lato che mi affascina e qualche volta anche un po' mi spaventa, diventa un dilemma anche in senso psicologico di affanno, se vogliamo dire così,	Tipologia	Vissuti emotivi
732.		È quello di essere capace di aiutare le persone, siano essi genitori, docenti, personale, studenti, operatori, a condividere un punto di vista che sia il più oggettivo possibile, il più comune possibile.	Problematiche	
733.		Questo qui è il punto che ho sempre trovato, ripeto, più affascinante, più intrigante e anche un po' da problematico e doloroso.	Vissuti emotivi	
734.		<i>(Quindi trovare una base comune?)</i> Sì, essere effettivamente capaci, non so... io ho il collegio docenti, io e un docente, io e un genitore, io e gli studenti, io e il consiglio di classe, a seconda delle situazioni, a far emergere, essere disponibile a far emergere un, come dire almeno un fattore... di lettura, di iniziativa condivisa no, che non sia solamente una mediazione, dare ragione una volta a me e una volta a te, ma qualcosa di completamente nuovo.	Vissuti emotivi	
735.		Io sento la responsabilità e quindi anche la problematicità nella gestione della scuola,	Moralità e sensibilità	

736.		e in qualche volta diventa anche un dilemma, cioè come posso fare, proprio su questo punto perché io nel rapporto con un docente, io magari palesemente un docente, non so, ha esagerato o ha capito male o addirittura ha sbagliato, la soluzione in qualche modo c'è, perché se ha sbagliato lo punisci, dal punto di vista disciplinare, se hai esagerato, gli fai capire... (...lo ridimensioni...) ... sì e se invece, se c'è una resistenza passiva allarghi le braccia e si tira avanti insomma. Voglio dire strumenti o soluzioni...	Tipologia	
737.		si secondo me si trovano e poi uno va avanti un po' nella propria professione poi, poi le trova e se li costruisce	Preparazione ed esperienza	
738.		Ma invece la cosa che è più difficile se tu quando uno che hai sbagliato, supponiamo uno che ha esagerato o uno che è passivo devi aiutarlo, lui con te, a riprendere il filo, a ricapire da dove partire, ad accettare un punto di vista nuovo, no? ...a lasciarsi interpellare a quello che è successo no?	Condivisione valoriale con la comunità educante	
739.		No? Perché alle volte mi è successo, quando viene un docente a pone un problema, anche di ordine didattico o di gestione della classe, sto parlando anche di problemi ordinari non problemi clamorosi, la prima domanda è sempre "ma lei che cosa ne dice" oppure "ma lei cosa farebbe? Ma lei come giudica questa situazione?". Cioè il mio tentativo prima di dare risposte e di aiutare a mettersi di fronte al problema e devo dire che questo è l'aspetto più problematico e quindi più di dilemma per me.	Condivisione valoriale con la comunità educante	
740.		<i>(Che poi andando proprio all'origine, mi pare di capire che ricercare il bene di un'istituzione)</i> Sì! Soprattutto scoprirlo insieme	Peculiarità	
741.		Ognuno a partire dalla sua, ognuno dei due soggetti in discussione a partire dalla sua cultura, dei propri valori, dalla propria appartenenza, non si tratta di sposare una ideologia o un'altra e quindi anche libertà nell'interpretazione, però aiutare l'altro a mettersi in una posizione di domanda, di ascolto, di ricerca, di individuazione di ciò che è veramente il problema di cui stiamo parlando.	Condivisione valoriale con la comunità educante	
742.		Devo dirti che questo è l'aspetto a mio parere più problematico, più problematico sì, sì...	Problematiche	
743.		Vale anche per me perché non è che io sia il migliore e gli altri devono... ma in un dialogo educativo formativo, aiutare l'altro a venir fuori, a mettere in pista tutto se stesso, la propria cultura il proprio modo di vedere, di pensare la propria libertà, la propria semplicità, i propri strumenti culturali di fronte ad un dato, ad un problema non è la cosa più...	Condivisione valoriale con la comunità educante	
744.		<i>(Questo presuppone delle grandi doti e capacità da parte di un dirigente mi pare di capire perché deve sapersi mettere nei panni altrui, devi ascoltare ...)</i> Esattamente, esattamente.	Peculiarità	Moralità e sensibilità
745.		È vero quello che dici, secondo me c'è un dato, io ti dico sono preside da tanti anni e lo faccio maldestramente e mi considero proprio un soldato semplice di trincea proprio, niente di più, però per meno di questo non avrei fatto il preside, no? Cioè per meno del fatto di costantemente lasciar mettere in opposizione di problema, di dilemma, per scoprire io per primo poi l'altro davanti qualcosa che c'è già nella realtà che si affronta, è già dentro una dimensione esistenziale e già verificabile, io per meno di questo ma... sinceramente per 2500 € al mese non mi sarei tutte preso tutte queste grane.	Preparazione ed esperienza	

746.		E quindi si tratta sì come dici tu ad aiutare me e le persone a scoprirlo il bene più che non ad applicarlo, no.	Responsabilità professionale
747.		Scoprire i fattori di realtà che sono, che possono spingere avanti la realtà, la possono trasformare.	Responsabilità professionale
748.		Come si fa a essere così, posto che io lo sia, il mio, ma almeno il mio è sempre stato solo un tentativo non ti dico che sono sempre riuscito,	Responsabilità professionale
749.		ma io penso che appunto ci siano due fattori: uno è che, essendo il preside di mestiere fondamentalmente un organizzatore, un gestore, uno che gestisce le situazioni no?	Peculiarità
750.		Io molte cose che ho fatto non le conoscevo nel dettaglio cioè, certi dettagli li delegavo alla Segreteria piuttosto che a qualche docente esperto no, anche io non so tutto di didattica, tutto di amministrazione tutto di finanza, di contabilità, però il compito di chi ha una responsabilità organizzativa è di orientare tutti verso uno scopo, se no non si capisce che cosa ci stai a fare.	Condivisione valoriale con la comunità educante
751.		Quindi costruire una comunità essenzialmente ... Sì, sì.	Condivisione valoriale con la comunità educante
752.		O fai parte del problema allora lo ingigantisci o favorisci la soluzione del problema, è l'unico modo che puoi fare è orientare il senso, orientare tutti a qualunque livello dell'amministrativo al docente a chiedersi il perché delle cose, a dare delle priorità appunto secondo lo scopo, a stare sullo scopo o a fare altre cose;	Peculiarità
753.		per esempio, io dopo due anni che ero al liceo, già il secondo anno la domanda più grande che avevo era "che cos'è un liceo?" Questo lo scopo, no. Siamo qui a fare tutta sta baraonda di cose ma perché cosa, che immagine abbiamo di un liceo? Uno studente che va ad un liceo rispetto a che cosa dobbiamo aiutarlo a crescere, a centrarsi? Allora il lavoro di un anno è stato rispondere ad una domanda su che cos'è un liceo a tutti i livelli	Esempio di caso
754.		<i>(È sì, questa attenzione che il dirigente deve portare, quindi questa sensibilità, è innata, può essere acquisita con una formazione, secondo te come, o anche incentivata, come può essere gestita, gestito questo aspetto?)</i> Sì, intanto bisogna saperlo. Sapere qual è il tuo compito. Compito proprio professionale voglio dire, no	Responsabilità professionale
755.		Perché... Noi adesso cominciamo dei corsi con i neo-dirigenti come associazione, io ho deciso di fare un intervento all'inizio di questi seminari dove mi sono dato questo titolo "un cambio di paradigma da docente a dirigente", no? Per esempio, cioè vuol dire che tu non puoi continuare a fare il docente facendo il preside, sì ci metterai un momento a cambiare mentalità, quello te lo concedo, però devi lavorare per capire qual è il paradigma nuovo del tuo lavoro.	Esempio di caso
756.		Non è né le pacche sulle spalle né adesso dire "siccome adesso sono diventato preside vi spiego come si fa", niente di tutto questo, è un modo di centrarsi su un compito nuovo.	Moralità e sensibilità
757.		E lo scopo di un dirigente è di aiutare tutti, lui per primo a orientarsi allo scopo.	Peculiarità
758.		È proprio la sua responsabilità.	Peculiarità
759.		Far discendere da questo scopo tutto fino alla ultima circolare scritta in un certo modo.	Peculiarità
760.		Dove però lo scopo non è deciso dal preside in senso autoritario, ma è scritto nel percorso che sta facendo.	Responsabilità professionale

761.		Sei una scuola media sei una scuola media di Catania piuttosto che di Bolzano no, una scuola di ricchi o di poveri, sei una scuola che ha strumenti o non ce li ha, sei una scuola fatta di persona come dire così un po' sbilenche o persone più mature, se è un liceo, se è un tecnico, se è un professionale, quindi lo scopo di chi dirige è di orientare al compito; quindi prima di tutto bisogna sapere qual è il proprio ruolo se no si fa casino.	Esempio di caso
762.		Rispetto al dilemma, ai problemi tu dici come si fa? Primo è saperlo, io i primi due anni non lo sapevo l'ho scoperto strada facendo che il mio era un compito di governo, no?	Preparazione ed esperienza
763.		Di riportare tutti ad un punto no, me compreso, secondo è chiaro che le competenze o chiamiamoli i talenti o meglio ancora le attitudini che ognuno di noi ha, perché io sono diverso da te e da tutti ovviamente, vanno come dire anche ripercorsi no, alla luce di quel compito lì.	Peculiarità
764.		Per cui se io sono uno che sono un po' compagno, supponiamo no, devo moderare quel mio modo di essere perché non è funzionale, non è automatico che andando a pranzo con tutti la scuola cambi, no. Eh... ma può cambiare se vado allo scopo. Allora anche il mio essere magari così generoso nei rapporti lo devo convertire allo scopo o viceversa se sono uno solitario, che mi chiudo nella stanza devo convertirmi anche allo scopo: voglio dire anche i talenti, le attitudini i valori vanno convertiti.	Esempio di caso
765.		In terzo luogo, secondo me per alimentare questa posizione come dici tu, io credo che sia molto importante accorgersi di chi nelle persone con cui lavori è già orientato così. In fondo seguire chi ci arriva per primo no, questo aiuta molto, secondo me.	Condivisione valoriale con la comunità educante
766.		Cioè io molte cose che ho fatto o che ho imparato, le ho imparate seguendo qualcuno fra i docenti fra il personale anche fra i bidelli Non so mi suggerivano magari, ti dicono "preside tenga in mente questo", ma se questa ha notato quella cosa lì vuol dire che questa persona è orientata allo scopo, cioè sta guardando un'altra cosa. Io questa cosa la voglio vedere. Allora tante volte mi sono messo a seguire le persone.	Condivisione valoriale con la comunità educante
767.		<i>(Questi tre aspetti di cui tu mi parli, pare siano fra di loro uniti da una caratteristica in comune che è la riflessione continua su di sé e su quello che vivi, che vedi quindi sul tuo compito)</i> Sì, sì perché il compito è un compito culturale quello del preside o e quindi la riflessione sull'esperienza è decisiva	Riflessione personale
768.		Non c'è cultura se non come riflessione sulla propria esperienza. Tu puoi leggere tutti libri, tutti i romanzi che vuoi ma dopo devi paragonare con l'esperienza che tua.	Riflessione personale
769.		In ultimo luogo in questa scaletta che ti stavo dicendo è che importante che il preside sia dentro una rete di professionisti che vivono in questa maniera, che tendono,	Condivisione valoriale con la comunità educante
770.		cioè noi l'associazione noi l'abbiamo messo su per questa urgenza, e nell'associazione non ti è chiesto di essere cattolico piuttosto che di un partito piuttosto che allineato su una... perché invece è proprio il tentativo di un confronto di ciascuno e vedere come ciascuno sia approssima a quella posizione di governo, di ricerca del senso delle cose, di uso degli strumenti a seconda dello scopo. Difatti è la nostra caratteristica	Fonte di supporto

		associativa no. Io credo molto che dei luoghi di cultura, dei luoghi associativi dei luoghi di ricerca, dei luoghi di rapporto anche per esempio con l'università siano decisivi e per una professione come la nostra.		
771.		Mentre vedo la maggioranza dei miei colleghi un po' da soli, al massimo con le chat che vanno bene però <i>(...però manca tutto l'aspetto di confronto più originale, quello più vero)</i> Sì perché le chat vanno o sulla pancia o come fai tu a fare questa...per carità sono utili però rispetto al tema del dilemma ti lasciano da solo.	Fonte di supporto	
772.		<i>(Ecco questo che dicevi, infatti, il dirigente è solo davanti alle decisioni?)</i> Assolutamente sì! E questa è un'altra consapevolezza che bisogna avere.	Solitudine	
773.		Perché il docente tutto sommato per sensibile che sia, alle volte poi...se il problema con i ragazzi non si risolve dice "vabbè è un po' colpa dei ragazzi, un po' qui, un po' là un po' su per giù" delega un po' o si nasconde dietro la sua direzione, tanto poi alla fine io li interrogo, mentre il preside, no.	Esempio di caso	
774.		Guarda io ti dico che, per dirtela tutta e tu mi capisci, io nella parola dilemma leggo la parola croce, senza caricare niente di particolarmente escatologico però io dico sempre chi fa il preside sale in croce,	Peculiarità	
775.		cioè nel senso che prende dentro tutto e Cristo in croce ha gridato ha gridato "Dio mio, Dio mio" no.	Peculiarità	
776.		E quindi questo senso di solitudine è inevitabile, ma interessante se in quella solitudine che inevitabile, inevitabile uno sente la compagnia di un significato, di un senso.	Moralità e sensibilità	
777.		Non sto parlando di Cristianesimo, ma di un punto che lo fa consistere e due se ha una rete anche di confronto. Per me questo è fondamentale.	Condivisione valoriale con la comunità educante	
778.	21	Dilemmi morali, beh è chiaro quando fai questo lavoro ce n'è continuamente, no?	Frequenza	
779.		Io quello che dico sempre è che il passaggio principale bisogna essere sempre dalla parte dei ragazzi. Bisogna vedere la centralità dei ragazzi.	Tipologia	
780.		Io vedo che nella scuola non è sempre così sinceramente no, vedo che anzi per un insieme di motivi, qualche volta l'ho sentito addirittura nei consigli di classe in cui la contrapposizione fra docenti prevaleva sull'interesse del ragazzo no.	Caratteristiche del personale	
781.		La contrapposizione, perché ci sono con i genitori conflitti.	Corresponsabilità con le famiglie	
782.		Stamattina ho fatto una riunione con un genitore per un caso di dsa, ci sono problemi stati l'anno scorso, poi ti mandano l'avvocato perché ormai tutti i genitori sono super... super... veramente è difficile poi mantenere l'equilibrio.	Esempio di caso	
783.		Però io penso che nella azione del dirigente scolastico bisogna sempre mettere la centralità del ragazzo che non è sempre facile. <i>(Il bene del ragazzo)</i> Sì il bene, quello che potremmo chiamare successo formativo, una cosa un po' così altisonante però effettivamente il ragazzo deve trovare nella scuola il punto di riferimento per poter creare il suo percorso scolastico che lo porti alla fine con l'acquisizione di quelle competenze, di quelle conoscenze, perché entra a 14 anni ed esce a 19, nel mio caso entra ragazzo diventa un uomo o una donna per essere giusti, e quindi deve avere questa certezza di trovare questi punti di riferimento nella scuola e non è facile	Valore formativo	Scopo istituzionale

784.		<i>(Perché non si riesce a mettere d'accordo gli insegnanti su quello che è il bene?)</i> Ecco, questa è una buona prima cosa, secondo me c'è... un problema... che manca...	Caratteristiche del personale
785.		Vediamolo dal punto di vista del reclutamento degli insegnanti e della mobilità che c'è degli insegnanti quindi tu hai problemi grossissimi con quelli che sono la continuità dell'insegnamento. Per cui per me questo è un problema grandissimo, intanto ad esempio qua tutti i genitori dei docenti H che hanno chiesto la continuità del docente, che la normativa prevedeva che ci fosse, invece non c'è, che non è entrata nel decreto attuativo per cui non si può fare... perché le regole... <i>(...perché c'è una questione di priorità di graduatoria)</i> Sì, se tu non garantisci, non garantisci la sicurezza, la priorità di un ragazzo disabile diciamo di avere il suo insegnante che ha costruito in un anno di lavoro rapporto con la famiglia di equilibrio eccetera se non garantisci questo a maggior livello per gli altri ragazzi. <i>(E magari addirittura inizia con un supplente poi le graduatorie vengono aggiornate)</i> Sì. Per loro è ancora peggio,	Lacune del sistema
786.		questo è il discorso, poi c'è il discorso che molti docenti effettivamente gli manca quella preparazione perché noi abbiamo sempre docenti, quella situazione docente che sempre quella, si laurea quella cosa lì, va a fare il docente quella cosa lì senza avere, parlavamo di dirigenti hanno... e ma anche i docenti non hanno tutto quel bagaglio culturale, preparazione, preparazione professionale preparazione pedagogica, pedagogica per essere non solo dei trasmettitori di conoscenze, che naturalmente sono requisiti che uno deve avere, ma anche perché delle volte non sanno nemmeno chi hanno di fronte perché sono ragazzi in età evolutiva che cambiano, cambiano con le loro problematiche con le loro tematiche.	Caratteristiche del personale
787.		Per esempio, un altro caso, naturalmente tu mi dici che è riservata questa cosa vero? <i>(Assolutamente!)</i> L'altro giorno pensa ho ricevuto una famiglia in cui la ragazza ha tentato cinque volte il suicidio quest'estate no... quindi l'inserimento, è successo 4-5 giorni fa, l'inserimento di questa persona, è chiaro che la scuola è preparata per queste cose, i docenti sono preparati per affrontare queste cose. Ecco il mondo che vediamo è anche questo no, toccando un altro argomento noi abbiamo affrontato in molti contesti il discorso della fragilità dei ragazzi del giorno d'oggi.	Esempio di caso
788.		La scuola non è sempre preparata per affrontare la fragilità dei ragazzi perché ci sono dei docenti che sono solo trasmettitori di conoscenze e questo...	Lacune di sistema
789.		Naturalmente è tutto un discorso che viene collegato con la fragilità delle famiglie, si può fare discorsi di ampio raggio però effettivamente le famiglie al giorno d'oggi sono... Ruolo di genitore, l'importanza per fare i genitori, eccetera eccetera si ripercuote poi su questi casi; quando ero nel liceo avevo un ragazzo che non riusciva ad entrare a scuola, cioè aveva una paura così grande, il genitore lo portava la mattina lui diceva "sì si vado, vado" e poi non riusciva ad entrare no. Allora è chiaro la scuola in qualche modo boh, non si può generalizzare sono casi	Esempio di caso
790.		Incentivare la formazione in servizio dei nuovi problemi che i giovani, le tematiche, le situazioni.	Formazione
791.		Certo che però è difficile coniugare le varie esigenze che ci sono, il dialogo famiglia ragazzi e professori non	Corresponsabilità con le famiglie

		è sempre facile. C'è questa mancanza di dialogo che fa sì che poi le problematiche che vengono poste ad un dirigente sono continue. Arriva al dirigente	
792.		quando hai un ragazzo qua e là, famiglia eccetera ed è difficile, è difficile riuscire a trovare soluzioni e tutte queste cose qua.	Tipologia
793.		E il dirigente è l'unico che deve decidere. Deve decidere e cercare gli equilibri, cercare le soluzioni	Peculiarità
794.		e anche il dirigente non è preparato, no?	Scarsità di mezzi
795.		A me da questo punto di vista piace no, la sfida di affrontare situazioni, di essere utile in questo senso nel mediare. Penso che sia un bel ruolo quello del dirigente insomma.	Peculiarità
796.		Però chiaro anche io non ho tutti gli strumenti, perché ne parlavamo prima no, un po' improvvisiamo, un po' improvvisiamo in questo ruolo.	Scarsità di mezzi
797.		A me piace questo ruolo nel senso di essere utile, di trovare di fronte ad una scuola burocratica essere veramente un punto di riferimento per tutti, per i docenti, per le famiglie, per i ragazzi, essere un punto che risolve mi gratifica moltissimo	Responsabilità professionale
798.		ma anch'io penso che questa sia una preparazione acquisita sul campo. Magari con un bagaglio culturale dietro... L'esperienza.....la propria sensibilità, il modo di essere... di seguito... però certo non c'è una formazione dietro in questo senso quindi si va sperimentando ogni giorno sperimentando certo e...	Preparazione ed esperienza
			Moralità e sensibilità
799.		...potrebbe essere proposta	Formazione
800.		perché come si diceva a parte tutto l'aspetto formale che è importante, normativo tutte queste cose qua, c'è anche tutta questa parte che il dirigente dovrebbe avere, che questa preparazione, questa formazione che non c'è, manca da questo punto di vista.	Scarsità di mezzi
801.		Tutta questa cosa qui per cui si va acquisendo con le esperienze con le cose insomma confrontandosi con i colleghi, che da questo punto di vista i colleghi, siamo una bella categoria, ci sono naturalmente anche contrapposizioni cose però ci si capisce, ci si confronta, ci sono parecchi punti di contatto <i>(fare dei tavoli di riflessione)</i> esattamente su problematiche	Fonte di supporto
802.		solo che manca il tempo è anche vero che ogni scuola è un mondo a sé stante	Mancanza di tempo
803.		adesso sinceramente io avuto la fortuna, penso di aver percorso parecchi sentieri nella scuola italiana quella venendo dai convitti, ho fatto anche il Cpa, fatto i comprensivi, e professionali il liceo, ecco sono tutti tavoli diversi, quindi è difficile qualche volta perché veramente le tematiche sono diverse. Pensiamo alla scuola professionale quanti problemi ha con qualifiche, anche io sto cominciando ad entrare perché si vede... via di seguito...	Esempio di caso
804.		però temi comuni come questi, relativi alle famiglie, ai ragazzi, all'educazione, ai valori questi potrebbero essere insomma momenti di discussione.	Formazione
805.		Io ho fatto stamattina riunione di staff chiaramente sono appena arrivato lo staff è quello che mi sono trovato, scelto io direi di sì perché il concetto che dico sempre due teste sono meglio di una. Adesso ti faccio anche una battuta che la faccio sempre quando ho detto a mio figlio il secondo "sai due teste sono meglio di una" lui mi ha risposto "sì soprattutto se la prima è la tua papà". Quindi lo staff aiuta e hai bisogno di belle teste che ti aiutano a ragionare...	Esempio di caso

806.		Comunque una visione diversa perché ti confronti con uno e lui ti dice "beh però io magari" quindi ti aiuta ad avere una visione magari più ampia perché noi siamo settoriali obiettivamente no, più quando vediamo queste scelte poi si è immersi queste... queste cose più vengono fuori idee che servono per decidere.	Condivisione valoriale con la comunità educante	
807.		<i>(Quindi diciamo un pit stop di riflessione)</i> Assolutamente sì. Dalla densità quotidiana dei problemi di tutti i tipi. Io penso che siamo messi...	Riflessione personale	
808.		anche stamattina che ho fatto lo staff mi dicono siano molto contenti perché non sono abituati a fare lo staff	Esempio di caso	
809.		invece parte tutto da lì da questo gruppo di lavoro in cui c'è condivisione, strategia che poi trasmette tutte queste cose a tutta la componente scolastica questo è.	Condivisione valoriale con la comunità educante	
810.	22	I dilemmi morali esistono. E sono dei dilemmi legati sia alla professione che alla persona.	Tipologia	
811.		Io, nella mia fattispecie sono dirigente dal 2007, ho lavorato sempre in scuole dove ho trovato sempre un grande entusiasmo intorno a me, finché un giorno sono capitato in una scuola, la più vicina a casa mia, per cui la scuola più comoda del mondo io potevo andarci a piedi, e lì invece è stato un problemone, un problemone perché c'era altissima conflittualità all'interno del consiglio, all'interno del collegio docenti ed io ho ricevuto una denuncia penale, non civile, penale! Alla procura della Repubblica da parte di una mia assistente di segreteria amministrativa, amministrativa per un presunto illecito e per un presunto falso ideologico durante lo svolgimento di un esame. È stato un colpo bruttissimo anche perché quando vai a fare i corsi come questo master di cui hai sentito, ti dicono il gruppo, l'importanza del gruppo, tenerlo aperto, sorridere, essere positivi, coinvolgerli, e io è sempre quello che ho fatto. Il risultato finale è stato che io sono stato pugnalato alla schiena, anche perché tra un anno spero di andare in pensione ma, nel caso in cui io dovessi essere riconosciuto colpevole del fatto, io rischio licenziamento e questo vuol dire che io rimango senza stipendio fino a 67 anni e poi a 67 anni iniziano a darmi la pensione. Non è stata... Non è una bella situazione.	Esempio di caso	
812.		<i>(Quindi, mi dici, il dilemma morale in tal senso è: che cosa è successo?)</i> Io questo non lo so, anche perché il giorno dopo che ho sono entrato a scuola ho chiamato una mia amica che insieme ad altri si occupa delle problematiche dello star male a scuola e l'ho invitata a fare degli incontri con tutto il personale di segreteria. Quindi ho immediatamente accolto che c'era un problema. E ho cercato di lavorare per sanare questo tipo di problema.	Esempio di caso	
813.		Proprio nel senso dell'etica: star bene a scuola.	Essenza	
814.		E quindi anche per la persona. Perché se la persona sta bene, automaticamente la macchina funziona.	Caratteristiche del personale	
815.		Non è stato così. Io non so perché e francamente non mi interessa anche perché io ho 63 anni e lavoro nella scuola dal 1977 e dopo mesi di terapia e di psicofarmaci ho capito che non può essere un episodio del genere a qualificare il mio lavoro all'interno della scuola.	Complessità	Moralità e sensibilità
816.		Io quando sono ritornato nella mia scuola con alcuni insegnanti mi sono salutato, qualcuno ha fatto finta di niente, ma la cosa che più mi ha fatto piacere e che i ragazzi, noi abbiamo delle balconate, mi hanno salutato, uno è venuto giù mi ha abbracciato, uno del consiglio d'istituto e mi ha detto "preside, c... ci manchi" come solo i ragazzi sanno fare, solo i ragazzi	Esempio di caso	

		possono fare. Questo nonostante riconoscessero in me un'autorità, per cui più di qualcuno di loro ha detto "C...., quando ci dovevi fare il, ci hai fatto il.... Poi eri uno con cui si poteva parlare?"	
817.		Quindi cosa vuol dire stare bene a scuola? Vuol dire riuscire a creare una relazione, un rapporto con un ragazzo di questo tipo?	Moralità e sensibilità
818.		Io sono più contento di avere questa relazione di questo tipo con un ragazzo che non con un adulto. Anche perché, adesso va bene tutto quello che volete su gli adulti, ma gli adulti sono adulti non hanno gli stessi strumenti che hanno ragazzi. Quindi gli adulti se non stanno bene alzano il.... e se ne vanno, vanno dal medico e si fanno curare. Non sono io che devo dire...	Caratteristiche del personale
819.		<i>(Noi siamo lì per i ragazzi essenzialmente, dovremmo essere già strutturati)</i> Bravissima! La mia utenza è l'utenza dei ragazzi.	Scopo istituzionale
820.		Quando mi capita durante l'anno... che c'ho due fratelli che vivono in casa-famiglia e riesco a stabilire con uno dei due eh... un legame, quindi questo qua viene a scuola tutti i giorni, e poi ci vediamo un compito, ci vediamo dopo Natale. E dopo Natale lui ha fatto questa roba qua e io gli dico "bravo" allora si costruisce una relazione e con i vissuti che hanno questi ragazzi ma che c... volete che gli freggi di studiare Storia, Geografia, ci sono dei ragazzi nella mia scuola che tornano a casa e devono badare ai fratelli, devono fare la spesa, devono andare a far da mangiare per i fratelli, devono tenere pulita la casa e i genitori arrivano a casa alle sette e mezza/otto. E questi hanno durante il giorno tempo e voglia di concentrarsi per la scuola? Questi hanno altri problemi. Ok?	Problematiche
821.		<i>(Che la scuola deve comprendere...)</i> Sì secondo me sì! Secondo me sì. La scuola deve capire chi ha di fronte,	Valore formativo
822.		non essere la scuola gentiliana perché noi entriamo in classe dove ancora si fa la lezione come si faceva quando andavo a scuola io quarant'anni fa, cinquant'anni fa. Impossibile, non è possibile non esistono più quelle persone lì. Ok?	Caratteristiche del personale
823.		Io sono a fine corsa, ma ci sono un sacco di quarantenni, cinquantenne, questi nuovi presidi con che idea entreranno? Anche perché è quasi il 30% della nuova classe dirigente della scuola che va dentro ch. Su 8000 sono 2300 tra una balla e l'altra. Non sono entrati tutti però entreranno, ok?	Esempio di caso
824.		<i>(Che cosa avrebbero bisogno questi nuovi dirigenti?)</i> Di umanità!	Moralità e sensibilità
825.		Dovrebbero capire che sono lì a fare i burocrati ma che durante la mattina la scuola... Devono capire che la scuola è un organismo vivo e come tutti gli organismi vivi sta bene, c'ha mal di pancia, sta male, gli devi dare l'antibiotico, gli devi dare una pacca sulla spalla, la devi trattare come una cosa viva!	Peculiarità
826.		Non come una cosa al tuo servizio. Sei tu che sei il papà di questa scuola, no? Nel mio caso anche il nonno vista l'età, no? Ma veramente io in certe situazioni mi sentivo il nonno di certi ragazzi di 14 anni, 15 anni. Io ho una figlia di 32 anni quindi quasi, quasi potevano essere non dico i miei nipoti, ma poco ci manca.	Moralità e sensibilità
827.		Ma è anche l'atteggiamento dei genitori che è bello problematico perché sono i genitori che trattano i figli o come pacchi postali e quindi se tu li chiami dicono e "no io non c'ho tempo devo lavorare", ma guarda che stiamo parlando di suo figlio. Oppure di quelli che verrebbero a scuola al posto del figlio per farsi	Corresponsabilità con le famiglie

		interrogare per fare i compiti in classe al posto dei loro figli	
828.		Ma sai quando tu hai una scuola con 1200 studenti, io ho avuto anche dei problemi di ragazzi che si sono tolti la vita, per fortuna non a scuola.	Esempio di caso
829.		Ho avuto giorno un problema di un ragazzo che era sempre insieme pappa e ciccia con un altro della sua classe ed erano i Bibi e Bibo della classe i Pierini e questi non studiano mai, non fanno mai un..., Questi non hanno voglia di niente... Salta fuori che la mamma è una tossica. Salta fuori che è un giorno il papà, anzi il nonno che viveva a casa vicino alla mamma di quell'altro, quindi A e B, il nonno di B dice che la mamma di A si è tolta la vita. A non lo sa, riceve un messaggio che gli dice "torna a casa perché c'è un problema". E io ho preso B e gli ho detto "tu adesso mi fai un favore, vai con lui e lo accompagni". "Ma ci vuole il permesso?". "Io gli ho detto senti vaf... esci e vai con lui".	Esempio di caso
830.		Allora la scuola ha bisogno anche che gli adulti si prendono delle responsabilità umane nei confronti dei loro ragazzi, no?	Peculiarità
831.		Poi dopo è tornato, ci siamo abbracciati perché per l'amor di Dio ma...	Esempio di caso
832.		Oppure ho avuto un'altra ragazza, fantastica, una ragazza piena di energia, piena di... eh c... questa è la seconda volta che fa la terza. Arriviamo a metà dell'anno e c'ha ancora tutti tre, tutti e quattro, e io la conoscevo, sapevo chi era. È venuta in presidenza e mi ha detto "senti io mi voglio ritirare, a me non me ne frega di questa scuola io voglio fare la scuola di canto". E mi ha fatto tutto l'elenco delle cose, dei soldi, che era stata in banca che aveva fatto un conto, che aveva deciso un piano di rientro, quanto sarebbe costato... Cioè mi ha fatto capire e vedere che nonostante avesse 17 anni, aveva una capacità imprenditoriale talmente, come possiamo dire, sostenuta dall'entusiasmo di fare questa cosa che lei, non dico che si era già sistemata perché quando uno inizia un'attività commerciale non sai mai come va a finire, però aveva tutte le carte in regola per poterlo fare. Allora sti ragazzi... <i>(Magari aveva tre in Matematica, ma le sue competenze le aveva...)</i> Brava! Esatto!	Esempio di caso
833.		Allora sti ragazzi bisogna capire che non sono concentrati sulla scuola. Anche perché i ragazzi vivono della realtà che sono completamente diverse dalle nostre. Loro non guardano la televisione guardano gli Youtuber, quando ci sono i cantanti che hanno 2 milioni e mezzo di followers allora vuol dire che non guardano la televisione, non vivono la tua vita, capito? E la mia difficoltà, il mio problema di adulto, anzi di anziano, e quello di intercettare la loro realtà. Capito? Per cui io uso i trucchi da anziano, quindi c'è una boccia con le caramelle oppure quando vengono in presidenza, quasi mai io stavo seduto al tavolo della presidenza ma mi sedevamo sempre o di fianco o in un tavolo ovale che era quello delle riunioni... Cioè usavamo tutti questi trucchi... <i>(Avvicinarsi ai ragazzi)</i> Sì, sì!	Esempio di caso
834.		Oppure mi è capitato un anno un ragazzo che era di un professionale che aveva in tutte le materie professionali 3,4, 3,4. Hanno detto "lo faccia a provare al liceo perché nelle altre materie a tutto 7, 8". È andato al liceo, ha finito il primo anno con la media dell'otto.	Esempio di caso

		Allora, anche lì, la cosa straordinaria è che è venuto accompagnato da due signore è una delle due signore mi parla mi racconta e capisco che è la mamma. Ad un certo punto parla anche l'altra e dico "scusi signora lei a che titolo è qui?", "Sono la sua compagna". Ok. Va bene, va bene tutto. Allora quanto quando hai ragazzi del consiglio che istituto hanno fatto il rap delle LGBT... allora io ho detto "raga io vi voglio bene e vi capisco, ma abbiate pazienza io c'ho sessant'anni, io non ce la faccio, io non ci arrivo, non giudico, non giudico per però lasciatemi tranquillo su questa roba qua perché io non ce la faccio". È proprio più grande di me, però siccome il futuro è vostro siete voi che dovete starci dentro questa roba qua.	
835.		Cercate di rispettare la persona. Volergli bene, rispettare la persona poi sarà quel che Dio vorrà lo Spirito Santo si guadagnerà anche lui lo stipendio, no? Non possiamo fare tutto noi.	Moralità e sensibilità
836.	23	I dilemmi morali sono altissimi, altissimi! Io ne ho avuti di altissimi!	Tipologia
837.		Primo perché comunque perché in qualsiasi lavoro tu fai politica. Questo è fuori di dubbio. La stessa cosa, anche i dirigenti imprenditori fanno politica... è un tipo di politica..... <i>(Ovvero si va ad esporre la propria parte di credo in questo senso?)</i> Sì, si va a dire i valori che si hanno e anche, anche a difenderli.	Moralità e sensibilità
838.		Perché io, per esempio, andavo sempre molto cauta, però i miei insegnanti mi dicevano era un rullo compressore, pian piano io andavo avanti se credevo che tutti bambini dovevano arrivare ad un certo livello, oppure che non si dovevano bocciare i ragazzini che avevano situazioni a casa peggiori di quelle che avevano a scuola, no? Ma scusate se foste voi, che cosa fareste? Sareste così? Per me è bene lui! Perché quando va a casa e sua mamma non c'è, oppure sua mamma è con qualcun altro e deve stare fermo. Magari anche lo pestano. Io avevo ragazzini che gli spaccavano anche le unghie dei piedi con la... con la frusta. Cioè, ma come fai? E dopo non si farà bene a scuola, ma secondo me è l'ultimo problema che hanno.	Esempio di caso
839.		Si tratta di dare la giusta importanza... Si tratta di dare la giusta importanza, non... non togliendo niente a quelli che sono... ovviamente il fatto che devono imparare, che devono studiare... <i>(Sarebbe togliere un diritto loro...)</i> Sì, si tratterebbe di togliere un diritto ovviamente, però devi tenere conto, no? Avrà dei crediti un ragazzino che va a casa e deve seguire... una ragazzina mi ricordo che seguiva sua nonna seguita dal centro di salute mentale, unica lei perché sua mamma non c'era, suo papà non c'era, cioè. Allora avrà dei crediti secondo me per riuscire andare avanti nella scuola? Secondo me sì.	Moralità e sensibilità
840.		<i>(Quindi il dirigente deve essere anche informato rispetto alle situazioni?)</i> Deve essere anche formato aspetto alle situazioni e anche sostenere gli insegnanti. Perché questo è fondamentale anche quando ci sono dei casi gravi secondo me il dirigente, anche se so che è difficilissimo, deve andare a parlare con l'equipe insieme con gli insegnanti per sostenere le cose.	Peculiarità
841.		Lavorare in sinergia.	Rapporto con gli enti esterni
842.		Loro sapevano che se anche io passavo dei casi difficilissimi che nessun altro voleva, perché quando andavano... magari dopo vediamo... quando dopo	Esempio di caso

		andavano in altre scuole venivano da me e mi dicevano “ma guarda mi hanno detto di mostrare la pagella del bambino, con questa pagella dove vuole andare?”. Io gli dicevo “Guardi che lei ha diritto perché quella è la sua residenza”. “Ma lei andrebbe?” “Io no”. Sì, sì, per cui... Però non so anche bambini iperattivi c'è il caso anche di seguire la classe. Andavo in classe.	
843.		<i>(Quindi le preoccupazioni del dirigente in questo caso sono quelle di riuscire a dare a ciascuno ciò di cui ha bisogno?)</i> Ciò di cui ha bisogno perché possa imparare, cioè ci sono delle basi su cui uno può imparare.	Problematiche
844.		L'importante è l'affettività, su questo non ci piove. E dopo da lì si può cominciare a costruire però se manca quella... Sì, manca un pochino tutto. Quando ai ragazzini gli dicevano “adesso ti mando dalla preside” loro dicevano “è la mia amica”. Facevo venire i nervi agli insegnanti però, ma giustamente non è che lo dicevano, non puoi rispondere così perché l'insegnante che ne ha 20 ne ha tanti e se tutti fanno così cosa dici?	Moralità e sensibilità
845.		Però... e poi sdrammatizzare. E anche ridere un po' secondo me. Io dicevo ai miei insegnanti, anche nel Consiglio di circolo e se Perano anche segnata che l'avevo imparata la prima volta che ero diventata dirigente, avevo una situazione terribile, l'avevo imparata da uno dei segretari dei quattro comuni che avevo... bravissimo... diceva “Chi non ride non è serio”. E questa roba qui a me era rimasta...	Esempio di caso
846.		E dare il giusto peso, poi anche una risata può sdrammatizzare. Ecco... Sì, creare un clima.	Peculiarità
847.		Ma anche con gli insegnanti cioè: tu devi ascoltarli, tu devi capire che è agitato e dopo si calmerà. Però devi andargli incontro. Io quando qualche insegnante si è irritato magari anche... Io non... A me ha presentato le dimissioni ma io non lo accetto,	Caratteristiche del personale
848.		voglio dire devi riuscire a... modulare anche le cose.	Peculiarità
849.		Perché se non funziona...Devi tradurre gli accaduti. Il fatto è che non tutti riescono a leggere perché anche tantissimi, soprattutto quelli un po' rigidi preferirebbero... cioè io penso che tante volte mi abbiano odiato non è che il dirigente che dice... E basta... oppure che non riceve mai i genitori piuttosto che essere conciliante...	Peculiarità
850.		Lo ricevo a quest'ora... Dall'altro lato quando succedeva qualcosa, poi oggi i genitori sono difficilissimi e anche tante volte impossibili, cioè, da dargli giù diciamo tra virgolette... Sì, da gestire	Problematiche
851.		perché, perché la scuola non è più, è stata ridotta politicamente a zero. Denigrata proprio, insomma dai!	Lacune di sistema
852.		Io penso che è un pochino questo dare, questo dare a dei dirigenti che hanno ancora la parte pedagogica della faccenda, quella formativa dei contenuti, dare in mano delle responsabilità enormi per cui uno scivola per terra è colpa del dirigente, cade una finestra è colpa del dirigente, cioè così ha reso impossibile fare un lavoro di umanità, di rete no?	Complessità
853.		Per giunta l'umanità è tanto cambiata per cui anche, anche le reti umanitarie, ci sono pochissime.	Condivisione valoriale con la comunità educante
854.		C'è pochissima gente, niente i docenti arrivano anche raccontarmi le loro cose. Magari alle sei di sera arrivavano a dirmi “sì perché mia figlia... ho fatto ma...” perché hanno bisogno di essere ascoltati... La solidarietà che è anche umana perché io ti dico “fai bene questa cosa” però dall'altro lato se hai bisogno ti do anche una mano.	Caratteristiche del personale

855.		Quella cosa lì no che dirigente deve essere responsabile di tutto e di come la scuola debba essere azienda non è conciliabile perché o c'è, non so mi viene in mente le scuole europee, un gruppo di consiglieri pedagogici che pensa a come muoversi, relazionarsi con i ragazzi a cose di questo genere ma il dirigente non fa più quel lavoro che comunque non può funzionare secondo me, devo dire... Di gente che ha in mano la situazione però se gli togli una responsabilità di tipo economico, amministrativo, amministrativa per liberargli del tempo.	Mancanza di tempo	
856.		Ma non solo manca perché ha già tante responsabilità, cioè la responsabilità morale, io me la sento!	Moralità e sensibilità	
857.		Che ha il dirigente di portare avanti i ragazzi... Quando ci sono gli elenchi li così "quanti dispersi quest'anno?" Quando scrivi tre dispersi, ma per me è una tragedia, cioè scrivere tre dispersi. Perché se anche ogni scuola ne perde tre...	Moralità e sensibilità	
858.		E un fallimento della vita proprio, perché non è un fallimento, se fosse un fallimento adesso momentaneo cioè può succedere...	Moralità e sensibilità	
859.		<i>(Come dicevi prima? Se la scuola è un'azienda allora...)</i> ...dovremmo essere falliti tutti, tutti, tutti! Se la scuola è un'azienda, la scuola dovrebbe avere dei parametri da azienda ma invece non può essere una azienda, no? La scuola è altro.	Scopo istituzionale	Valore formativo
860.		La scuola per esempio è territorio, lo dicevo anche ai genitori: noi siamo il territorio.	Valore formativo	
861.		Cioè è inutile, anche gli insegnanti sembrano tutti contro il dirigente, ma perché? Dobbiamo lottare insieme. Il patto di responsabilità è questo, non può essere uno che lotta contro il dirigente. O un intero collegio... <i>(E che cosa si può fare per creare questa alleanza educativa tra tutte le figure?)</i> Non so, io nel mio caso, almeno da quello che mi rimane... Penso di essere riuscita abbastanza... E soprattutto sai questo che dopo vedo anche i miei ex insegnanti, riprendono quel valore che prima erano contro perché avevano paura che io gli dessi ancora al lavoro.	Condivisione valoriale con la comunità educante	
862.		Ma io li capivo,	Moralità e sensibilità	
863.		solo che quando mi arrivava un ragazzino come mi è arrivato del Bangladesh che mi ha aspettato fuori dalla scuola due ore, da solo, perché da un'altra parte non lo avevano preso, io che cosa gli dico no perché ho già troppi stranieri? Cioè come faccio a dirglielo? Cioè io lo prendo sicuramente!	Esempio di caso	
864.		<i>(Certo, quindi diciamo che si semina ma non sa quando si raccoglierà?)</i> Il raccolto è tardivo però c'è,	Valore formativo	
865.		però se ci fosse quello che c'era, anche nella scrittura del dirigente ovvero quello di fare una proiezione e dopo la proiezione diventa realtà, noi sapremo se c'è il raccolto. Perché bisognerebbe sapere. Ma proprio coi nomi e cognomi. Questo qui che cosa fa, si è formato una famiglia, è un delinquente. Una valutazione, perché quello è importante, non solo ma siccome il raccolto sarebbe tardivo, ma non tardivo nel senso che il dirigente finisce la carriera da quando inizia...	Valore formativo	
866.		Anche il dirigente potrebbe migliorarsi, col gruppo che lo segue, cioè,	Preparazione ed esperienza	
867.		cioè di cento adesso guardate abbiamo questa cosa qui, adesso al liceo sono stati bocciati in 20, hanno questo, quello... Perché dovevano scegliere tutti il	Esempio di caso	

		professionale? Perché tutti gli immigrati devono farsi il professionale? Ci sarà qualcosa che ci viene detto no? Sì, allora quelle cose lì sono fondamentale per dare valore.	
868.		Essere testimoni, essere testimoni... Di valori di rispetto innanzitutto, fondamentale il rispetto del bambino!	Moralità e sensibilità
869.		Ma perché tu gli devi strappare il foglio? Queste cose qua... Quando veniva il ragazzino veramente incavolato e mi diceva "mi ha strappato il foglio io, lo ritengo sbagliato". Vediamo le cose oggettivamente. Gli ha strappato il foglio perché dice che dovevi mettere il nome dietro/davanti... allora io gli dicevo quanto sei stato a fare questa roba? 15 minuti. Allora gli dicevo "che te ne frega vai su e fai altri 15 minuti no?". Cioè qual è l'obiettivo? L'obiettivo è essere promossi. Ecco.	Esempio di caso
870.		E allora sì, anche sdrammatizzare ste robe perché anche il ragazzino dovrà capire che a uno gli girano i cinque minuti. E che tutto sommato non è gravissimo se tu hai messo 15 minuti...	Moralità e sensibilità
871.		Che tutte le occasioni possono essere formative. <i>(Anche nel negativo, soprattutto delle volte...)</i> Soprattutto, certe volte ci sono soddisfazioni anche.	Valore formativo
872.		E poi anche aprire la scuola, aprire la scuola al territorio.	Valore formativo
873.		Io ho avuto un lavoro che hanno fatto col centro di salute mentale. Era bellissimo arrivavano questi qui stranissimi e i ragazzi, i ragazzini delle medie con questo educatore e questi qui dicevano "ma sono attori?" Uno coi capelli lunghi e così quell'altro con i nastri... Si riportano con altra gente, no?	Esempio di caso
874.		<i>(Certo, ma se un dirigente non ha di sua natura questa sensibilità nel riconoscere le situazioni critiche, può in qualche modo essere formato in tal senso?)</i> Allora secondo me può essere formato ma può anche secondo me, cioè può anche secondo me imparare per esempio se ha, se ha un bravo, un bravo insegnante che gli cura il sostegno ad esempio, se ha un insegnante umano che gli va a raccontare delle cose della scuola, dei bambini.	Formazione
875.		Cioè può imparare, il dirigente può imparare sempre! Puoi imparare sempre come tutti! Basta che lo voglia. Basta che lo voglia. Questo è fuori di dubbio: imparare sempre.	Moralità e sensibilità
876.	24	I dilemmi morali rivolti ad alunni, docenti? Fondamentalmente mi vengono in mente queste cose, no?	Tipologia
877.		Allora se penso agli alunni, penso a situazioni concrete che mi capitano. In particolare. per gli alunni che hanno delle difficoltà, no?	Tipologia
878.		A cui spesso le famiglie chiedono quasi in riparazione delle cose che loro non sono in grado di dare e che le chiedono a noi.	Corresponsabilità con le famiglie
879.		E allora uno dei dilemmi è: quanto accompagniamo il bambino a partire dalla realtà e dei suoi bisogni e quanto da quelli delle attese dei genitori? <i>(Quindi quali sono le reali necessità del bimbo?)</i> Esatto, esatto.	Tipologia
880.		Perché alle volte lì c'è la visione della famiglia che ovviamente è condizionata dal fatto che avere un figlio con delle difficoltà non è semplice per un genitore, è difficile da accettare e ci sono delle storie pesanti e quindi bisogna rapportarsi con tutte queste dimensioni e non è semplice poi prendere delle decisioni.	Scopo istituzionale

		<i>(Quindi c'è l'accompagnamento, la cura del bambino e del nucleo familiare da parte della scuola e del dirigente?)</i> Esatto.		
881.		Non sempre le cose possono essere portate avanti insieme, nel senso che se io penso ad esempio che eh... un'esperienza non sia adeguata all'alunno ma la famiglia lo pretende, per mille motivi, devo trovare una difficile mediazione tra l'accompagnare anche la famiglia e l'essere fedele ai bisogni del bambino.	Corresponsabilità con le famiglie	
882.		<i>(In questo caso ci sono altri interlocutori quali servizi ad esempio. Loro possono aiutare, fra istituzioni ci si riesce ad aiutare?)</i> Allora, io penso che dipende sempre dalla qualità delle persone con cui abbiamo a che fare.	Rapporto con gli enti esterni	
883.		Laddove si riescono a creare delle sinergie si questo può aiutare, ma non sempre si realizza.	Rapporto con gli enti esterni	
884.		Posso dire che qui io sto portando avanti anche un'esperienza interessante e bella insieme ai servizi, di collaborazione, di... in cui affrontiamo insieme alcune problematiche, ma non sempre dappertutto è così.	Esempio di caso	
885.		<i>(Non sempre... quindi la qualità delle persone significa la sensibilità?)</i> Significa questo sì.	Caratteristiche del personale	
886.		<i>(O anche il modo di intendere una situazione in base ai valori che vengono veicolati? Orvero quando si affronta una decisione come quella precedente, ha più valore, ha più peso ciò che dice la famiglia o ciò che realmente ritengo essere utile per il bambino?)</i> Ma non c'è una risposta univoca <i>(È appunto un dilemma...)</i> Le risposte ai dilemmi vanno trovate nella concretezza, non ci sono delle risposte assolute. E nella concretezza uno deve trovare delle mediazioni.	Tipologia	
887.		Per quello dico non è semplice, dipende, anche la collaborazione con i servizi dipende anche da che relazione hanno i diversi servizi con le famiglie, con la scuola, dipende anche dal carico di lavoro che hanno i diversi servizi perché stiamo assistendo nell'area del disagio, anche per dare una misura,	Corresponsabilità con le famiglie	Rapporto con gli enti esterni
888.		noi abbiamo fatto una ricerca negli ultimi due anni sul disagio nelle scuole della zona, risulta che il 24% degli alunni sono alunni che rientrano nella categoria degli alunni con bisogni educativi speciali. Sono tantissimi. Allora pensare alle risposte che siano quelle tradizionali... <i>(Anche perché è una categoria che racchiude tante tipologie diverse no?)</i> Appunto, appunto, quindi richiede risposte diversificate e molto concrete <i>(Individualizzazione)</i> Proprio esatto!	Esempio di caso	
889.		<i>(E gli altri dilemmi? Si diceva nei confronti degli alunni e nei confronti dei docenti...)</i> Ehm... <i>(sorride)</i> Perché anche lì quando si sta in questo ufficio si ha un compito di, di far applicare ovviamente le leggi quindi di rispondere ad un diritto primario che è il diritto all'istruzione, dall'altra parte anche qui ti incontri con tante storie. Storie di... si dicevo che incontriamo storie concrete di persone che hanno le loro difficoltà, le loro difficoltà relazionali, umane di, di familiari eccetera e dobbiamo mettere insieme l'esigenza di chiedere una prestazione professionale di qualità con il fatto che le persone vivono anche dei tempi della vita faticosi e non sempre sono in grado di offrire una prestazione di questo tipo e quindi questo anche è un dilemma perché quando si va in classe devi essere al 100% delle tue energie	Tipologia	

890.		...dell'equilibrio. E fisiche mentali e del tuo equilibrio. Nell'arco della vita capita che non sempre sia così.	Caratteristiche del personale
891.		<i>(E come può un dirigente far fronte a questo?)</i> ... <i>(sorride)</i> Secondo me ponendosi anche dei limiti ovvero non tutto si può accettare, bisogna essere chiari con le persone, bisogna mettere in atto là dove è possibile della collaborazione anche all'interno delle scuole tra colleghi però, ripeto, non sempre...	Responsabilità professionale
892.		Anche questa è una delle cose che va trovata nella concretezza, non c'è una norma, non c'è una norma che salvi da questo punto di vista.	Incoerenze ordinamentali
893.		Perché comunque ci occupiamo della vita e la vita non è incasellabile dentro, dentro una rete di regole e di norme che sono assolutamente indispensabili a costruire una struttura ma, ma non possono mai incontrare il bisogno singolo che va sempre appunto incontrato nella realtà.	Incoerenze ordinamentali
894.		Il problema è che ci troviamo a gestire degli istituti enormi, dove queste cose si perdono.	Complessità
895.		Allora questo è un elemento su cui riflettere: ha senso che è un dirigente, è pensabile come nel mio caso 1300 allievi, circa 200 unità di personale, umanamente diventa difficile, se deve avere queste qualità e questa capacità di incontrare i bisogni delle persone, questi numeri non aiutano certo.	Complessità
896.		<i>(Quale potrebbe essere una soluzione oltre ad una riduzione a questo punto del numero dell'utenza per ogni istituzione scolastica?)</i> Allora secondo me, io ho un mio pallino ritengo che comunque un dirigente non possa svolgere questo ruolo da solo, ritengo indispensabili l'istituzione di figure intermedie, di figure di sistema. Questo è quello che penso.	Istituzione middle management
897.	25	Mmmm... bene... dilemmi morali... io partirei mettendo in questione già il termine stesso: "Di", due. Dilemma si riferisce ad una dualità. In greco duo è due e Lemma quindi parola. Sarebbero secondo questa definizione, questo termine, due posizioni contrapposte.	Essenza
898.		Ma tutto ciò è effettivamente è molto greco, possiamo dire, di derivazione aristotelica uno o l'altro, o l'uno o l'altro, terzo non datum, esclude che ci sia una terza posizione, una terzietà. E questo probabilmente, per quanto mi riguarda nella mia esperienza, nella mia indagine non è... non è proprio vero.	Essenza
899.		Perché ci troviamo tutti giorni, almeno io mi trovo tutti i giorni, ad avere sempre il terzo che è dato. E quindi non c'è mai una contrapposizione così netta, per così dire per usare un termine di Leonardo di da Vinci: c'è la sfumatura. Quindi è il Rinascimento ha introdotto nella nostra tradizione occidentale di derivazione greca il terzo. E quindi già dilemma secondo me è un termine da superare perché non c'è mai una contrapposizione netta e chiara e definitiva tra due posizioni o due pensieri ma c'è la sfumatura. C'è il terzo e in ciò io trovo l'apertura. Lo spalancamento, la possibilità della ricerca stessa. Ehmmmm... ecco.. mmm...	Esempio di caso
900.		La moralità si instaura proprio come intellettualità nel momento in cui si supera il concetto di "o bianco o nero", "o uno o l'altro", del terzo escluso ma se metti appunto il terzo, il terzo è l'indice della ricerca, cioè l'apertura.	Essenza
901.		<i>(La creazione quindi di nuove strade in questo senso?)</i> Sì! <i>(Andare oltre quelle già tracciate e codificate?)</i>	Essenza

		Anche, anche o perlomeno prenderle in considerazione nell'analizzare ma mai messe in contrapposizione... (...in una specie di sintesi?) ...Mmmm sì, diciamo che occorre indagare lo specifico di ciascuna.	
902.		<i>(Quindi andare a studiare la situazione nella sua individualità e caratterizzazione propria?)</i> Ecco. Questo è interessante! Proprio questo perché il principio del terzo non dato rimanda alla questione della generalizzazione, della categorizzazione. Della concettualizzazione dell'esperienza. Della reductio ad unum, della riduzione del molteplice ad una categoria. E invece si tratta proprio dello specifico, del caso,	Essenza
903.		nel fatto il lavoro del dirigente scolastico, e non a caso il concorso era impostato sull'affrontare i casi, il caso è proprio questo, la sfumatura perché presenta una serie di condizioni che non sono mai riconducibili ad una categorizzazione precostituita ma c'è l'uno, l'altro, c'è qualcos'altro ancora che rende impossibile la reductio ad unum. E quindi la cosa interessante è l'indagine della specificità.	Essenza
904.		<i>(Possiamo provare a fare un esempio?)</i> Sì prego fai tu... <i>(Orvero, nel caso di comportamento scorretto da parte degli alunni, si tratta di sanzionarlo comunque di avere una reazione educativa da parte della scuola che va a rifarsi su un regolamento di disciplina che è stato studiato, un posto, approvato e condiviso; se avviene una mancanza, quindi un comportamento errato, si può applicare questo regolamento oppure se, se capisco bene, dobbiamo andare a studiare il motivo per il quale questo ragazzo è giunto a questo e quindi magari sfumare la sanzione prevista dal regolamento per individualizzare la? Questo potrebbe essere il discorso?)</i> Sicuramente questo è un caso molto calzante:	Esempio di caso
905.		il regolamento è una legge e come tutte le leggi non possono mai prevedere tutti i casi. È un'indicazione, quindi va interpretato.	Incoerenze ordinamentali
906.		È soprattutto occorre ascoltare l'autore perché proprio nella parola, è nel racconto che si può manifestare la sfumatura.	Responsabilità professionale
907.		Soprattutto per il fatto che la scuola non ha un compito puramente repressivo della inadempienza, ma un compito rieducativo o educativo.	Scopo istituzionale
908.		Che sicuramente bisogna partire dal racconto, dal racconto dei fatti da parte degli attori di tali fatti e poi il regolamento aiuta insomma ad orientare, è un po' una bussola, ma sarà difficilissimo trovare che nel regolamento è descritta quella situazione, sarà impossibile perché cambia continuamente.	Responsabilità professionale
909.		<i>(Quindi studiare il precedente l'evento, ma forse anche in questo caso essendo una rieducazione, tenendo conto anche del successivo, quindi delle conseguenze di una nostra decisione?)</i> Sicuramente, poi per prendere una decisione occorre tener conto anche chiaramente delle conseguenze, ma più che le conseguenze io terrei conto proprio non è il fatto in sé, che non esiste ma del suo racconto da parte dell'attore. <i>(Quindi il vissuto?)</i> Sì! Sì il vissuto, il valore che per il soggetto ha avuto quel comportamento.	Riflessione personale
910.		Il perché è stato messo in atto.	Riflessione personale
911.		Ecco se noi educiamo questo allora noi riusciamo a dare una risposta che sia davvero efficace e non sia solamente applicare un qualcosa.	Valore formativo

912.		Sicuramente, sicuramente un dirigente scolastico innanzitutto è un educatore, se non è educatore...	Peculiarità
913.		<i>(Quindi un leader educativo più che un manager?)</i> Un leader educativo, anche un manager deve essere, pure un manager perché deve comunque saper mettere insieme le componenti in vista di un obiettivo, ma soprattutto deve sapersi dare un obiettivo.	Peculiarità
914.		In quanto si pone degli obiettivi deve essere un leader educativo cioè deve conoscere insomma, quantomeno avere un'idea di scuola, di educazione per poter poi parlare con il docente, con gli educatori, con il personale collaboratore, con gli alunni, con i genitori...	Responsabilità professionale
915.		<i>(E può essere formato a questo oppure è un qualcosa di dato dal proprio carattere, della propria sensibilità piuttosto che formazione?)</i> No, si può formarsi,	Preparazione ed esperienza
916.		o meglio la propria esperienza porta negli anni di formazione, a partire dall'adolescenza, porta a varie esperienze. Se si è fortunati si incontra il maestro. Sono casi, non comuni, però ci può essere questa grande fortuna di incontrare il maestro e ciò nasce dall'esigenza di vita.	Preparazione ed esperienza
917.		Quindi tutto parte da un non accontentarsi della sopravvivenza ma da questo impulso di cercare, di cercare l'apertura come dicevo prima, di cercare mmmmm... di cercare di vivere, la gioia, l'entusiasmo, di vivere nell'entusiasmo.	Moralità e sensibilità
918.		Questo porta poi un ragazzo a cercare delle strade, delle risposte; qualora le trovi, e questo dovrebbe essere anche il compito degli educatori e degli insegnanti e della scuola, qualora le trovi questo ragazzo può diventare un uomo nel senso che può addivenire alla soddisfazione, al compimento della propria vita.	Scopo istituzionale
919.		E in questo caso si può dirigere anche qualcun altro.	Moralità e sensibilità
920.		Il dirigente... Dirigente un termine interessante perché dirige verso questo compimento della vita.	Peculiarità
921.		Proprio per questo non è, non è facile. È un percorso che appunto, ripeto, richiede una spinta interiore e la fortuna di trovare una strada per diventare dirigente.	Moralità e sensibilità
922.		Cioè per diventare uomo direi. Uomo-creatore. Qualcuno capace di far crescere un bambino, di diventare un uomo a vicenda. Questo è un miracolo.	Peculiarità
923.		Ci sono dei maestri, ci sono delle opportunità per formarsi a ciò, io la chiamo formazione intellettuale, che è la formazione all'apertura, al terzo, alla formazione al ragionamento. Formazione alla ricerca, formazione...	Riflessione personale
924.		La non contrapposizione chiusa tra due concetti quindi alla precisione anche linguistica perché ritengo che una delle strade, almeno la strada che io ho esperito per arrivare a questo compimento, sia stato proprio la ricerca linguistica. Quindi attraverso la lingua, attraverso una ricerca di precisione linguistica si arriva al dissipamento dei luoghi comuni	Riflessione personale
925.		<i>(A questo punto definire il capo di una scuola "dirigente", secondo questa logica, è estremamente positivo e si allontana dall'ottica manageriale-aziendalistica che vuole i dirigenti scolastici dei dirigenti appunto assimilabili ai dirigenti di azienda?)</i> Sicuramente il dirigente scolastico è molto di più di un dirigente di azienda, ma è anche un dirigente. Più che di azienda di un'organizzazione complessa.	Peculiarità

		Molto complessa però è giusto anche che garantisca dei risultati che comunque la società civile si aspetta. Gestisce fondi pubblici in definitiva.	
926.		È chiaro però che trattando di esseri umani, di persone, la misurazione estremamente difficile	Peculiarità
927.		<i>(Anche perché è molto a lungo termine l'esito poi...)</i> Molto a lungo termine.	Valore formativo
928.		Anche perché io oggi ringrazio dei maestri che non ho mai ringraziato, li ringrazio dentro di me tutti giorni, ma loro non lo sanno probabilmente <i>(Riconoscenza...)</i> Un'assoluta riconoscenza, ma se loro fossero valutati per la mia riconoscenza non lo sarebbero. Perché questa riconoscenza è custodita dentro di me, non è mai stata manifestata. E probabilmente è quello che succede ai maestri.	Valore formativo
929.		E quindi la pretesa di misurare al termine di un ciclo scolastico la formazione intellettuale di un alunno è molto problematica la cosa.	Valore formativo
930.		Ecco perché, insomma, questo tentativo di ridurre la scuola ad un'azienda probabilmente è un aspetto dialogico che credo che verrà superato nel tempo perché non regge allora alla prova dei fatti.	Valore formativo
931.	26	Credo poco ai dilemmi, per quanto riguarda la nostra professione, credo poco a un dilemma che possa avere una connotazione morale ed etica.	Essenza
932.		Credo di più, cioè, noi siamo oberati da dilemmi classici, generali per cui ci fermiamo e ci domandiamo tante volte è meglio questo o è meglio quello.	Tipologia
933.		Perché noi nel merito della morale o dell'etica non... non entriamo, non entriamo.	Scopo istituzionale
934.		Nel senso che la morale e la etica hanno a che vedere con convinzioni personali o che riguardano, diciamo così, le leggi che regolamentano no, un determinato comportamento.	Fonti di supporto
935.		A parte il fatto che noi dovremmo... seguire... chiamandoci etica o morale dei principi generali nel nostro lavoro,	Responsabilità professionale
936.		che perseguono delle finalità che possono essere solo il bene di un ente,	Essenza
937.		perché parliamo di vision, parliamo di mission, no? La mission di una scuola dovrebbe essere quella che conduce le persone ad operare in un certo modo che dovrebbe essere il fine ultimo, il bene	Scopo istituzionale
938.		Noi siamo oberati da dilemmi, ma dilemmi che hanno a che vedere... qualcuno sarà anche oberato da dilemmi hanno a che vedere con le proprie convinzioni. Però se noi andiamo a guardare la norma, i regolamenti- che ci piacciono o non ci piacciono- sono quelli che ci supportano e ci aiutano. Dobbiamo rispettarli... perché bene o male, ripeto che ci piacciono o non ci piacciono, comunque esistono per un fine che dovrebbe essere quello del... l'obiettivo dovrebbe essere il bene, ci aiutano.	Fonti di supporto
939.		Il problema è che noi non abbiamo spesso volte gli elementi per poter prendere delle decisioni obiettive e delle decisioni che poi alla fine della fiera ci dicono "si hai preso questa decisione per il bene però è meglio questo piuttosto che quello"	Lacune di sistema
940.		Perché si va a pensare alle conseguenze di queste decisioni. Tutte le cose hanno delle conseguenze. Al giorno d'oggi io vedo prendere delle decisioni e senza badare alle conseguenze. Si è persa l'abitudine di giocare a scacchi o a dama.	Responsabilità professionale

		Tutto ha una conseguenza, anche il fatto che io e lei siamo qua. Tutto. Quale è la conseguenza, qual è... che può sembrare banale, che può avere un'importanza di un certo tipo per noi, per gli altri, non ha importanza tutto a una conseguenza ed incide sulla persona e sulle cose	
941.		La decisione non è automatica ma c'è una strada da perseguire. La decisione diventa difficoltosa quando non disponi di tutti gli elementi che ti permettano di prendere delle decisioni	Lacune di sistema
942.		<i>(Perché non è chiaro il quadro lei mi sta dicendo...)</i> Per forza, proprio questo e di pensare a quali possono essere gli scenari a fronte di decisioni prese	Lacune di sistema
943.		Perché per esempio: prima si parlava di sospensioni, di procedimenti disciplinari a carico di personale. Allora lì non è che bisogna perseguire, cioè perseguire uno scopo che sia l'interesse del bene dell'istituto. Quindi non è uno scopo utilitaristico, è uno scopo che a che fare con la morale con l'etica, no?	Lacune di sistema
944.		Però anche lì ci si trova nella situazione di dover procedere pur... pur diciamo così dispiaciuti, dispiaciuti perché capita, abbiamo a che fare con le persone quindi il dispiacere per qualcosa che si rende necessario per il bene della comunità e che può portare delle conseguenze verso quella persona proprio perché è una persona ti crea uno stato d'animo di ansia, di stress	Responsabilità professionale
945.		però è anche un falso dilemma morale questo...	Essenza
946.		Allora qual è il dilemma: lo faccio in un modo o lo faccio in un altro?	Essenza
947.		Lo faccio perseguendo una determinata via oppure perseguendo un'altra via? Per scegliere la strada devo avere tutti gli elementi in mano, no... spesso noi mancano questi tasselli, no?	Fonti di supporto
948.		Quando si tratta di avviare un procedimento disciplinare nei confronti di un alunno, allora anche lì intanto io vedo anche tra i docenti, c'è molta superficialità e nonostante gli si parli di disagio, di disagio cognitivo, di disagio comportamentale, sociale, eccetera, no? E di perseguire tutte le strategie per affrontare la situazione in qualche modo tirar fuori qualcosa di buono da questi ragazzi, in realtà poi cosa succede? Si etichettano, "quello è così, si vabbè ha una situazione di quel tipo, si vabbè ha una situazione cognitiva di un certo tipo, si vabbè ha una criticità di un altro tipo... Però si è comportato così bisogna procedere?".	Esempio di caso
949.		Anche lì il dilemma, a fronte di, diciamo così, situazioni che si creano..... e di comportamenti inadeguati non è che tu possa decidere "adesso lo punisco o non lo punisco" perché se la legge e il regolamento è uguale per tutti vuol dire che tu al di là del disagio che questo ragazzo può, di poi posso offrirti tu devi procedere.	Essenza
950.		Perché ha anche una funzione educativa. E perché è così.	Valore formativo
951.		Il dilemma è...Come procedo, quale punizione do, quanti giorni di sospensione? Gli do la sospensione o con obbligo di frequenza?	Tipologia
952.		Anche lì il dilemma è relativo perché il regolamento di solito dovrebbe parlar chiaro.	Tipologia
953.		Però applico la sanzione più severa la sanzione meno severa? Per prendere una decisione di questo tipo devo avere tanti elementi di giudizio e spesso e volentieri mancano.	Fonti di supporto
954.		Come ad esempio nel caso delle segnalazioni che pervengono di ipotetiche lesioni, abusi perché	Fonti di supporto

		magari... Anche li quei lividi come se li hai procurati? Se si innesca subito il meccanismo non si torna più indietro E' tanto difficile. E' tanto difficile. Il dilemma si crea, sono dilemmi generali che sono dettate dalla mancanza di dati.	
955.		E bisogna avere bisogna avere, secondo me, la pazienza di raccogliere tutti gli elementi, la pazienza di aspettare, di valutare gli elementi che si possiedono, di valutare se c'è la possibilità di procedere con quel con quegli elementi o se c'è la possibilità di averne altri e poi fare sintesi.	Fonti di supporto
956.		Ma non è una questione morale. È una questione di, di, di... E' una questione di "quello che sto facendo porta a cosa, a cosa?"	Essenza
957.		Perché io non posso esimermi dall'affrontare determinate situazioni, anche morali	Responsabilità professionale
958.		<i>(Ma un dirigente con tutto quello che ha da fare, ce la fa?)</i> No! <i>(Deve farcela?)</i> Ecco quello a che fare con la propria... con... con quanto si vuole bene, con quanto si vuole bene e con quanto vuole bene agli altri anche a chi sta loro vicino perché un dirigente ha una famiglia, un dirigente deve sopravvivere, no? Ecco bisogna operare delle scelte anche lì.	Complessità
959.		Delle scelte di priorità. Questa cosa che conseguenze ha? Allora se c'è una situazione che ha delle conseguenze importanti va affrontata, se c'è una situazione che ha sicuramente delle conseguenze ma che può essere affrontata anche senza prendere subito la strada, no? Bene, male, scelgo di qua... Aspettiamo! Raccogliamo intanto gli elementi, parliamo con le persone visto che trattiamo con persone, no... e magari le cose o peggiorano, quello in ogni caso non dipende dalla nostra prontezza no... Se non è una cosa di vita o di morte <i>(allora quello è una priorità come si diceva prima)</i> Per forza! Ma tutto il resto può peggiorare allora devo prendere in mano la situazione e migliorare!	Moralità e sensibilità
960.	27	Dilemma morale...dilemma... La problematica del dilemma, detta così, è un po' generica, bisognerebbe poi precisarla in che cosa, bisognerebbe articolarla bene, nel senso che il dilemma morale può essere una questione singola in cui un dirigente viene posto nelle condizioni di difficoltà,	Essenza
961.		altro conto invece se, diciamo, nel dilemma, la possibile problematica morale, questa riguarda un'impostazione generale nella conduzione della propria attività. È un po' generico detto così...	Problematiche
962.		Comunque, il, il... andando per approssimazioni, ritengo che un fondamentale, chiamiamolo dilemma morale no, sia l'impostazione antropologica che una direzione dà ad un istituto.	Tipologia
963.		Un tempo veniva chiamata la leadership, leadership educativa, termine che necessariamente dovrebbe presupporre una ricognizione su cosa voglia dire leadership, Quali siano i titoli di legittimità di tale elemento, tale concetto.	Peculiarità
964.		Il problema è la moralità nella conduzione è, come dire, quali sono le scelte antropologiche e culturali che un dirigente, come dire, imposta, ecco.	Moralità e sensibilità
965.		L'essere persone è fondamentale, naturalmente sono da ben calibrare tra virgolette le scelte personali, le scelte esperienziali di un dirigente dagli aspetti	Moralità e sensibilità

		professionali che necessariamente sono posti dall'ordinamento.	
966.		<i>(E secondo te è conciliabile l'immagine del sistema che vuole il dirigente, l'ex preside che è sempre più dirigente, sempre più manager, a fronte di richieste, e magari anche interne della stessa persona, a dover, voler essere una guida dell'istituzione scolastica che dirige?)</i> Certo che è conciliabile! Sennò non saremmo qui. Bisogna vedere poi come uno realizza la sintesi ecco. Questo... La sintesi personale, di interpretazione anche di questo lavoro.	Peculiarità
967.		Sicuramente l'onere amministrativo e burocratico ha una forte incidenza, questo di per sé non è che nega la possibilità di una conduzione educativa, formativa dell'Istituto, dell'istituzione scolastica.	Complessità
968.		<i>(E secondo te nella formazione del dirigente, quella precedente il concorso o quella successiva, emergono questi aspetti del nostro lavoro?)</i> Certo, emergono nella misura in cui un dirigente è consapevole di quello che sta facendo.	Moralità e sensibilità
969.		<i>(Ok, quindi è una questione essenzialmente personale mi dici?)</i> No, è anche una questione di sistema perché anche il sistema può favorire il sorgere di questa consapevolezza.	Lacune del sistema
970.		Ad esempio, c'è modo e modo di affrontare il tema della sicurezza, può essere affrontato in modo tra virgolette isterico, senza sottolineare anche che ci sono determinati problemi o può essere affrontato anche in modo più realistico quindi anche il Ministero può dare un indirizzo o un contributo su questa tematica.	Esempio di caso
971.		Ad esempio su tematiche antropologiche ecco...	Esempio di caso
972.		Quindi dipende sia dalla persona del dirigente, e come interpreta il suo lavoro, ma anche dipende dalle scelte che altre persone, il ministro... il direttore regionale fanno nel dare una prospettiva agli istituti scolastici di competenza.	Lacune del sistema
973.		Quindi, si si sono aspetti diversi che interagiscono fra di loro e su cui la singola sintesi, la singola partita si gioca istituto per istituto.	Valore formativo
974.		Allora una formazione è interessante e utile se si misura con dei casi concreti.	Preparazione ed esperienza
975.		Evidentemente una formazione per definizione deve avere una ipotesi, ci deve essere una ipotesi e che non può nascere dei semplici casi, quindi bisogna, occorrerebbe dire nel momento in cui un soggetto dà una formazione, che formazione voglio dare.	Preparazione ed esperienza
976.		Di formazione dei dirigenti, sulla sicurezza, su questioni antropologiche eccetera? Quindi bisogna sempre partire da una ipotesi e il confronto con i casi concreti, quindi con il dato della realtà, con il dato emergente della realtà, questo aiuta a verificare la bontà della ipotesi di formazione. Un, come dire, una formazione basata semplicemente sui casi non va da nessuna parte è schizofrenica anche perché poi non è detto che... <i>(In genere non si realizzano mai comunque identici no?)</i> Certo ma questo è un'ovvietà, nel senso che è un'ovvietà nel senso che la realtà è sempre, per così dire, sopravanza la nostra capacità di previsione.	Formazione
977.		C'è qualcosa che possiamo prevedere altre meno, ma, ripeto, uno Stato, un ente che si pone il problema della formazione dovrebbe partire da un'ipotesi di formazione. E cioè dire benissimo: io voglio dirigere 8000 e passa istituti della Repubblica italiana, che formazione voglio	Valore formativo

		dare ai miei dirigenti, che impostazione voglio dare? Questa è la prima ipotesi oppure a livello regionale, oppure a livello provinciale. <i>(E anche perché poi rispetto la formazione che vuoi dare dirigenti passa anche, penso, che dirigente vuoi essere quindi che scuola vogliamo avere)</i> Mi pare che sia ovvio!	
978.	28	Eh, dilemma morale, sì... chiaro che queste cose vanno un po' meditate, ma se ti devo rispondere all'impronta il dilemma morale che io ho avuto, perché qui il discorso è molto personale cambia molto da persona a persona come dirigente, no, anche come filosofia, visione della scuola e del proprio ruolo.	Moralità e sensibilità
979.		Per quello che mi riguarda, il dilemma morale io l'ho avvertito quando a fronte dei disagi dell'utenza, degli alunni, mi rendevo conto che i docenti, lo staff, il gruppo di lavoro, il consiglio di classe, il team che lavorava sui ragazzi non era capace di intervenire in modo efficace dal punto educativo-professionale.	Caratteristiche del personale
980.		E qui, per quanto tu puoi mettere in atto delle strategie di motivazione, di sollecitazione, anche garbati interventi pesanti, i risultati sono difficilmente, come devo dire ...ottenuti almeno immediatamente.	Scarsità di mezzi
981.		È più facile magari che tu semini, perché così come il docente con gli alunni poi magari i risultati non li raccoglie subito ma li raccoglie nel tempo, anche qui il rapporto fra docente, tra dirigente e docente è la stessa cosa, perché tu lanci degli input, testimoni un modo di fare, di vedere la scuola	Valore formativo
982.		e la responsabilità educativa. La responsabilità educativa, però voglio dire per i docenti che magari vivono il loro ruolo per lo stipendio e per le carte a posto, diciamo i risultati non li ottieni subito. E non è nemmeno detto che li possa ottenere. Questo è il primo dilemma che hai. Poi dimmi tu...	Peculiarità
983.		<i>(No, no corretto, ti viene immediatamente penso poi da dire "ma io cosa posso fare oltre che seminare?" perché nel momento in cui poi magari le mancanze vanno a ledere quello che è il diritto dell'alunno devi anche agire poi...)</i> Certo chiaro, dipende perché ci sono quante gradazioni di grigio no per fare le cose... Però rispetto a situazioni pesanti è ovvio che intervieni anche dal punto di vista disciplinare dei richiami e degli avvertimenti scritti e quant'altro. Però rimane il fatto che questo non ti garantisce il... Il...come devo dire... la riconfigurazione culturale di una persona, che invece fa parte di un modo di essere che sia strutturato negli anni, nei processi educativi-relazionali che ha avuto, dall'età scolare, per cui uno che si è formato in un certo modo è chiaro che per quanto tu possa sollecitare, a fare citazioni, dare suggerimenti, al limite intervenire anche con sanzioni questo, diciamo, non ti garantisce il... <i>(Non riesce ad incidere fino in fondo dici...)</i> Ad incidere, anche perché un docente che, diciamo, è efficace è un docente che lavora anche di cuore.	Caratteristiche del personale
984.		E allora se tu intervieni in modalità anche dura e non, non seduci, hai, con il rischio di ottenere una riconfigurazione di facciata però poi quando entra in classe quella è la faccia che ha, magari diventa anche ritorsivo nei confronti di chi gli ha creato dei problemi tanto da fare intervenire il dirigente scolastico.	Caratteristiche del personale
985.		<i>(Quindi non autentico dici tu, se non ce l'ha già nella sua natura non può essere influenzato)</i> Eh... Se la chiacchierata è libera mi dilungo anche di più...	Condivisione valoriale con la comunità educante

		<p><i>(Stai tranquillo, prego...)</i></p> <p>Perfetto! L'altra cosa importante, l'altra dimensione importante che io ho sperimentato e che spesso tu non devi agire soltanto sulla singola persona, soltanto sulla singola persona, ma devi agire sulle dinamiche di gruppo.</p> <p>Allora questo significa che in un contesto di classe, di una classe dialoghi con un team, no?</p> <p>Con un team che è formato mediamente da 8,10 docenti... Allora l'abilità del dirigente scolastico sta anche nel gestire i rapporti con un team sollecitando l'affermazione anche di una leadership positiva all'interno delle dinamiche di gruppo.</p> <p>Per cui là dove tu vedi che c'è una persona che è talentuosa e che magari vive la quotidianità dei rapporti con i colleghi più fragili, innescare delle dinamiche positive sostenendo anche una leadership efficace può più facilmente farti raggiungere determinati risultati rispetto all'intervento individuale che tu puoi avere con il dilemma col docente fragile o quello che ti fa casino parliamoci chiaro...</p>	
986.		<p><i>(Questo è praticamente realizzare o comunque promuovere la leadership distribuita...)</i></p> <p>La leadership distribuita efficace ecco, laddove conta molto anche il tuo intuito, la tua capacità di osservare le dinamiche, anche perché molto spesso la leadership non è una leadership in realtà efficace ma sono leadership di tipo egotico, no, di affermazione di persone che poi non vedono l'ora di avere in mano lo scettro del comando per dire "tu mi vieni più tardi, tu mi fai la supplenza, questo e quest'altro".</p> <p>Invece qui parliamo di una leadership come dire positiva, che sia una leadership di servizio, di accoglienza, una leadership capace anche di rimotivare i docenti fragili, colleghi fragili.</p>	Responsabilità professionale
987.		<p>Quindi in questo caso parliamo della capacità, come devo dire, di attenta disponibilità ad assumersi una responsabilità che è servizio, e non è affermazione di potere ma è servizio, accoglienza della fragilità altrui e pazienza e umiltà nel sollecitare e sostenere una crescita.</p> <p>Della comunità intera, vabbè mo stiamo parlando dei dilemmi è il dilemma era la fragilità di qualcuno, no?</p>	Moralità e sensibilità
988.		<p><i>(Mi fai venire in mente una cosa: se la fragilità fosse, quindi questa incapacità, forse invece del dirigente?)</i></p> <p>Lì il problema è del management scolastico quindi degli uffici scolastici regionali, quindi degli uffici scolastici provinciali, che più che agire da un punto di vista squisitamente, come devo dire, formale negli incarichi no, che poi noi parliamo di graduatorie spesso e di attribuzione del dirigente sulla base del...del... di punteggi che sono di carattere, come dire, formale: gli anni di anzianità, la legge 104, la scuola che chiude perché perde l'auto l'autonomia... allora ci si trova facilmente a dover evitare contenziosi, allora attribuire gli incarichi non tanto per il profilo culturale e di leadership del dirigente scolastico ma in base soltanto a dei requisiti formali e allora secondo me lì è facile che accadano dei casini</p>	Lacune di sistema
989.		<p>perché piuttosto che assumersi la responsabilità di attribuire incarichi, situazioni complesse a chi ha talento, può accadere e accade, che vengano attribuiti incarichi soltanto dal punto di vista dei punteggi formali, e si va a creare dei danni nelle scuole e quindi è chiaro che il dirigente scolastico debole e fragile c'è, la fragilità è per prevalentemente di tipo... come devo</p>	Preparazione ed esperienza

		dire, se togliamo le psicopatologie che ci possono anche essere, in alcuni casi ci sono, sono fragilità inefficaci perché poco attenti a... alle dinamiche educative e di gestione del sistema relazionale complesso ma soprattutto una disposizione verso gli aspetti di carattere burocratico formale. Una particolare attenzione che ti devo dire ad aver avviato tutte le procedure per la privacy, tutte le procedure di trasparenza...		
990.		Io penso che questo, voglio dire intervenire su questo significherebbe investire sia dal punto di vista come dire concorsuale, quando si seleziona il personale,	Modifica procedura concorsuale	
991.		per esempio, gli ultimi concorsi sono stati prevalentemente ritagliati su... su competenze come devo dire di carattere, come devo dire... giuridico	Esempio di caso	
992.		Poi una managerialità, quando parliamo di managerialità parliamo di capacità di dirigere, allora perché manager significa dirigente, no? Dirigente nella componente dirigenziale c'è una grande attenzione a che il sistema funzioni e il sistema funziona se funzionano le dinamiche relazionali; ma se tu come dirigente esprimi la tua managerialità soltanto dal punto di vista amministrativo-formale, poi avere una apparente situazione, come devo dire di eccellenza, poi entri nella scuola, entri nelle dinamiche, è facilissimo basta partecipare ad un consiglio di classe, ad un dipartimento, ascoltare i genitori e ti rendi conto se dietro quella apparenza formale corrisponde poi... come devo dire ... <i>(una sostanza...)</i> Una sostanza, una serenità nei rapporti che poi ti garantisce la funzionalità del sistema.	Moralità e sensibilità	
993.		Io ti dico che personalmente per me non è mai stato un ostacolo perché il rischio che il dirigente corre è di andare in paranoia sulle procedure. Allora qui scatta un altro problema: o tu accogli il rischio, il rischio è che "questo è l'appartamento mo mi sta bene ma domani può crollare, il rischio che io attraverso una strada e mi cade una tegola in testa", e questo rischio tu lo devi prendere umanamente in considerazione, se poi tu vuoi fare il dirigente con la certezza che tutto sia perfetto, allora è ovvio che va in paranoia, sei sommerso dalle pratiche, come devo dire, che ti rasserenano, che ti danno sicurezza, anche se poi questo è un, come devo dire, un corrispondere, un atteggiamento ossessivo-compulsivo quello di avere tutto a posto, ma tutto a posto non potrà mai essere...	Complessità	
994.		Allora il problema è anche, come devo dire, avere una grande attenzione, ancora una volta alle persone, individuare i talenti, metterli in gioco, dare fiducia, dare anche in cui ci sono certamente gli aspetti che operano dal punto di vista amministrativo però anche li devi avere la capacità di delegare, cosa che spesso soprattutto con le personalità di tipo...definiamole così...Insicure non delegano perché non si fidano. Autonomia e discrezionalità, certo avveduta perché non alla cieca, per cui questo ti garantisce di fare lavoro di squadra. Allora altra che ho cosa che avverto nella fragilità di molti dirigenti scolastici è la scarsa capacità di lavoro di squadra, anche perché molto spesso i dirigenti, si viene da un profilo dal quale si lavora individualmente e... <i>(Ok e quindi diventa difficile abituarci di nuovo a...)</i> ... a lavorare in squadra però si fa di necessità virtù perché tu non puoi gestire una realtà complessa	Condivisione valoriale con la comunità educante	Complessità

		<p>pensando di poter sapere tutto quello che sta dietro una firma.</p> <p>Ti devi anche fidare di chi, certo in maniera avveduta testando le persone verificando, supervisionando, però se tu devi mettere cento firme al giorno non è che puoi stare dietro ad ogni firma perché il tempo non ce l'hai. Allora che fai, rallenti? Voglio stare certo che tutto funzioni? Allora in questo senso io vedo una, un'alta capacità umana di gestire situazioni complesse senza soffermarsi esclusivamente sugli aspetti formali e burocratici, ma tenendo insieme le due dimensioni.</p>		
995.		<p>Io penso che si possa fare, io per quella piccola minuscola esperienza che ho fatto perché ovviamente se parliamo di grandi numeri è diverso dall'esperienza personale che fai tu, io ci sono riuscito fidandomi ed è andata bene finora chiare anche un po' di fortuna eh...</p>	Complessità	
996.		<p>Gli imprevisti ci sono sempre e magari diventano anche una sfida interessante che ti dà anche, come devo dire, il brivido di rischiare perché se non rischi, diciamo, finché vuoi, sarebbe un automatismo il tuo ruolo.</p> <p>Invece il ruolo del dirigente non è ruolo di automatismo ma di alta discrezionalità e capacità di buttarsi in situazioni complesse.</p>	Peculiarità	
997.	28B	<p><i>(Rispetto alla possibilità di affrontare efficacemente i propri dilemmi morali, quali sono i tuoi suggerimenti migliorativi?)</i></p> <p>Allora, io penso che in positivo, tradurre in positivo quelle osservazioni e la rilevazione di quelle criticità implica proprio un salto di prospettiva, che poi insomma è quello che ho provato, e ho descritto nell'articolo che uscirà tra poco nella rivista internazionale, e che mette a fuoco due prospettive ispiratrici a mio parere: quella del Santo Padre -che parla appunto del mettere al centro... poi di ritornare alla dimensione della vita, delle persone, della semplicità, del informale-la stessa tensione che poi appare anche dalle osservazioni, dalle analisi di Fullan nel mondo anglofono ed americano, dove praticamente... dov'è l'aspetto comune -che per me è stata vita nella scuola in questi anni e lo può essere adesso quando qualora mi chiedono come in questo caso un'intervista oppure un'attività di formazione o seguire un'attività laboratoriale- cioè di andare oltre questi aspetti formali, che non sono le indicazioni normative o protocollari che implicano una recente ricentratatura sull'educativo</p>	Cura della relazionalità	
998.		<p>Cioè nel senso che noi abbiamo professionalizzato eccessivamente la scuola, nel senso che tutto parte da indicazioni top down, diciamo che vengono dall'alto, ma che poi non riescono a mettere in moto uno sguardo educativo, una tensione educativa, una responsabilità educativa che non può essere soltanto procedura formalizzata, ma deve nascere, come devo dire, da un atteggiamento, da una posizione culturale in cui che cosa è al centro? Al centro è prendersi cura di chi ci è affidato, in questo caso il docente nei confronti dell'alunno, il dirigente nei confronti dei propri docenti, del proprio staff innanzitutto e dei propri collaboratori. Prendersi cura significa che tu non puoi guardare la persona soltanto per le performance lavorative ma devi entrare in relazione appunto. Al centro a mio parere c'è la relazione! E questa relazione va curata. Cosa significa curare la relazione?</p>	Cura della relazionalità	
999.		<p>Curare la relazione significa avere innanzitutto un po' di voglia di farlo, non perché sei soltanto buono ed educato, ma perché ti rendi conto che c'è una</p>	Cura della relazionalità	

		<p>convenienza per te personalmente perché cresci, e per la relazione che cresce, per le persone che ti sono affidate. Quindi un ricentrarsi non soltanto sulle procedure, ma sulle dinamiche relazionali perché è all'interno delle dinamiche relazionali che possono, secondo me, sorgere esperienze positive, responsabilità, creatività, immaginazione, voglio dire, io penso che questi sono gli ingredienti fondamentali che non possono, diciamo, sorgere da un'indicazione protocollare, normativa, da circolare, dalla riforma scolastica.</p> <p><i>(Quindi un ruolo del dirigente di essere colui che porta la cura...)</i></p> <p>Che si prende cura e che cura le dinamiche relazionali e che ascolta le persone, perché io non posso chiedere a un docente di prendersi cura, di stare attento ai ragazzi, di ascoltare i ragazzi se io non ascolto un docente; affinché un docente ascolti i ragazzi, deve essere ascoltato lui ad eventualmente rimuovere paure e resistenze, modelli educativi di tipo autoritario, comunque distanziati.</p>	
1000.		<p>Ora questo ovviamente parte non da un livello formale ma da una cura dell'informale e delle relazioni all'interno delle dinamiche informali, che sono quelle che noi mettiamo in atto quando andiamo al bar e ci prendiamo il caffè e diciamo "vabbè mo al di là del consiglio di classe tu come lo vedi sto ragazzo?". Allora stessa cosa io posso fare con il mio vicario, con la persona di fiducia "come lo vedi sto docente? Io lo vedo che sta attraversando un momento... non è tanto capace, forse perché ha paura, forse perché è timido, forse perché è ancora ancorato a modelli diciamo rassicuranti per sé, però poi sostanzialmente poco efficaci dal punto di vista delle dinamiche educative...", quindi io penso che la ricentatura, ma io questo lo vedo non soltanto un'intuizione personale magari anche un'esperienza mia personale dovuta a quella sfacciataggine a quella tendenza all'estroversione che fa un po' parte del mio carattere, ma vedo proprio una -come devo dire- riflessione che parte anche da alcune visuali di osservazioni che in questo momento sono planetarie;</p>	Cura della relazionalità
1001.		<p>insomma se il Papa stesso ci richiama al rilancio di un messaggio per il patto educativo mettendo al centro le grandi sfide che non sono più sostenibili attraverso - come devo dire- indicazioni teoriche o programmatiche, ma attraverso una capacità di ascolto, una capacità di prendersi cura, la stessa cosa viene ripresa dalla... da livelli molto avanzati dei sistemi formativi come quello canadese, ma non soltanto canadese perché qui poi Fullan ne è l'ispiratore delle riforme, in Francia e così via, allora a questo punto non sono più i risultati accademici che ti garantiscono una qualità della scuola, dell'insieme formativo, ma è quella tensione alle nuance che sono le sfumature, le sfumature sono, e quindi qui il nucleo centrale è la capacità di curare le persone e le relazioni</p>	Cura della relazionalità
1002.		<p>Poi, la difficoltà... qual è la difficoltà è che poi l'atteggiamento fondamentale del dirigente scolastico? Quello prevalente è di responsabilità amministrative: c'è la privacy, la sicurezza, la correttezza delle comunicazioni, sennò poi magari di fronte ad un atto di un atto di bullismo ti portano in tribunale se non hai attivato -che ne so- la telecamera, il bidello che guarda la classe, la televisione all'uscita, tutte queste cose qua, allora è chiaro che se tu sei attento su queste cose, tutta la tua energia personale si esaurisce, perché poi noi</p>	Creazione comunità educante

		calcoliamo che abbiamo 24 ore di vita al giorno, tolto le ore di sonno -anche limitate ora limitate sostenute anche da qualche sonnifero, da qualche tranquillante quando fai questo lavoro- la nostra vita quella è, quindi -voglio dire- nel momento in cui tu le tue energie le spendi tutte a coprirti, possiamo essere volgare nell'intervista? ... a coprirci da tutte le eventuali ritorsioni di carattere giuridico, penale, amministrativo, sanzionatorio, eccetera, eccetera, non hai più il tempo di guardare le persone e di ascoltarle e quindi è chiaro che magari avrai la scuola perfetta dal punto di vista dei regolamenti vari e delle procedure e quant'altro, però non ci sono le dinamiche relazionali di cui ci si prende cura.	
1003.		La cura nasce da uno sguardo, da una tensione, da una capacità di ascolto, da dire "vabbè rischio che cacchio ne so crollerà la scuola, speriamo bene andremo tutti in paradiso".	Cura della relazionalità
1004.		Io ricordo il concorso che ho fatto io, non so se è quello che hai fatto anche tu, io sono entrato nel 2007, c'erano dinamiche di gruppo in cui si cercava 10... 12 candidati dovevano discutere per tre quarti d'ora di un argomento... quanto meno c'è la... una osservazione da parte dell'esaminatore che vedevano, per quello che si può vedere in tre quarti d'ora, però c'era già uno sforzo di vedere la persona e l'opera no, quindi che non giudicavano soltanto per quanto, per le nozioni memorizzate, ma anche per la capacità di muoversi, di ascoltare, invece questo si è perso assolutamente.	Modifica procedura concorsuale
1005.		Vabbè il discorso di fondo: io penso che si debba investire con serietà nella scuola, ma siccome questo non sta accadendo nè credo anche le nostre acute osservazioni possano fare cambiare -diciamo- ne prendiamo atto, per cui a questo punto vince che cosa? Questa situazione di sensibilità diffusa che si può creare e che già c'è a macchia di leopardo laddove ci sono delle personalità che riescono a creare comunità e che eventualmente queste comunità fra di loro possono anche definire delle esperienze e delle buone pratiche che non sono solo buone pratiche del tipo -che ti devo dire- di avanguardie educative dove più innovativa è la cosa tanto più importante è, ma quanto più ci sono buone relazioni, sentirsi parte, sentirsi di appartenere a una realtà no, e prendersi cura della stessa	Creazione comunità educante
1006.		Questo penso che a mio parere diventa un aspetto vincente in questo momento, solo che ovviamente la difficoltà per portare a sistema questo... io farei vincere queste realtà e estrapolare da essi delle buone pratiche che mettendosi insieme... alludo un po' alla situazione dei monasteri dopo la caduta dell'Impero romano, che in qualche modo conservavano la tradizione, la letteratura, la filosofia e alludevano al sorgere della civiltà che poi ha dato vita al Rinascimento no, è questo che stiamo vedendo... io penso che la scuola in questo momento fa fatica e alla fin fine produce poco dal punto di vista della qualità umana e dell'attenzione anche verso il pianeta stesso; e questo ha un po' a che anche con il discorso che fa il Papa perché posso avere anche delle eccellenze performative, ma non sono eccellenze capaci di responsabilità. Ecco questo è un po' il discorso.	Valore formativo

1007.	29	Oh se ce li ha! Ne ha di diversi! Ora, tante sono le critic..., i momenti critici.	Frequenza
1008.		Però spesso è la pesantezza quotidiana che ti costringe ad andare avanti, no? Che è un male perché non affronti fino in fondo alcune situazioni ma è un bene perché ti costringe a passar sopra a tante cose.	Complessità
1009.		La cosa che mi è pesata di più e non riuscire a dare buoni insegnanti alle varie scuole.	Problematiche
1010.		E quando ti accorgevi che la persona non è fatta per quel mestiere, o per incompetenza culturale o per incapacità pedagogica o per incapacità emotiva perché ce ne sono certi, grandi persone di cultura preparati e magari tecnicamente ma non in grado di trasmettere valori e far assimilare quello che loro sanno, no...	Caratteristiche del personale
1011.		Allora ti senti impotente, ti senti impotente.	Vissuti emotivi
1012.		E viene meno il rapporto di fiducia con le famiglie che ti affidano i ragazzi. I quali magari hanno fiducia in te ma si ritrovano ad avere una situazione negativa che sta di fronte ai loro ragazzi e quando ti vengono a bussare alla porta, tu devi... non puoi dire quello che sto dicendo adesso.	Corresponsabilità con le famiglie
1013.		E non hai il potere. Perché non hai il potere di sollevare dall'incarico la persona o di dirle "guardi non è il caso che lei prosegua perché sta facendo danni".	Peculiarità
1014.		E allora devi studiare tutte le strategie possibili e immaginabili perché la situazione sia meno dannosa possibile per i ragazzi. Per me questo è il problema morale maggiore.	Lacune di sistema
1015.		Anche perché, avrai provato a fare qualche iniziativa disciplinare, sai quanta fatica ti costa... Ti porta a deviare le tue risorse dal motivo principale per cui sei lì, per organizzare una buona scuola, a difenderti dagli attacchi dei legali oppure cercare tutte le modalità per portare a termine... E qual è l'esito? Una censura? Un richiamo? E non c'è, come dire, il licenziamento, l'allontanamento dalla causa principale che è la persona inadatta, no?	Lacune di sistema
1016.		Ecco queste sono cose che a me sono pesate e parecchio sia in caso di palese incapacità di tenere la disciplina nella classe alle medie, per cui ci sono certe mine vaganti inserite in graduatoria che un anno qua, un anno là, finiscono per far danni in giro. O peggio ancora persone che sono già di ruolo perché in qualche modo sono entrate e che non puoi far altro che invitare caldamente ad andare in un'altra parte. Si sposta il problema ma rimane.	Caratteristiche del personale
1017.		E qui è un problema di ehm... concorso Anche di anno di prova. E di concorso, l'anno di prova è un passaggio e di reclutamento. <i>(E per quanto riguarda i dirigenti questi soggetti ci sono anche fra di noi? Almeno il reclutamento è il medesimo)</i> Guarda, ti dirò, ho incontrato qualche persona priva di scrupoli, questo sì, spesso si dice almeno l'ho sentito dire "quello lì è andato a fare il dirigente perché non sapeva insegnare o non se la cavava".	Lacune di sistema
1018.		Talvolta qualcuno corrispondeva ma nella gran parte dei casi vai a fare il dirigente perché senti di poter dare qualcosa di più, no? Anche se ti piace tremendamente il tuo lavoro non vorrei stimolarlo per nessun motivo <i>(Anche perché poi ti mancano i ragazzi)</i>	Moralità e sensibilità

		Certo! Quando scendi a fare qualche supplenza, che a me capitava, torni a casa e mia moglie mi diceva "oggi hai fatto supplenza vero?". Perché ti riempiono la giornata!		
1019.		Allora, ti trovi nelle condizioni che ci sono dei colleghi che hanno fatto il passo perché non avevano questa gran voglia di insegnare oppure per scopi puramente economici, che è un aspetto, ma sicuramente il gioco non vale la candela no, eccoci.	Moralità e sensibilità	
1020.		Allora, spesso anche ti mancano le carte per spingere, per invogliare i giovani che tu reputi più dotati e più preparati per intraprendere questa strada perché tu dici no, quelle sono persone che possono rendere la scuola migliore poi quando glielo proponi anche con insistenza sono pochi quelli che ti dicono di sì perché constatano quotidianamente la fatica che fai no?	Complessità	
1021.		E anche se riesce ad instaurare un rapporto per delineare la pedagogia della scuola, per mettere certi percorsi valoriali al centro no, e fare certe iniziative poi spesso sei costretto ad occuparti dei revisori dei conti no? Eccoci... Di contrattazione d'istituto, di beghe fra bidelli...	Complessità	
1022.		Io non so se abbiamo attuato poi quel mega aumento di stipendio... Eccoci, che, come dire ti dà un passaggio in più per affrontare la quotidianità, no e non è, e non è secondario anche per un giovane che non se la sente di essere stagnante tutta la vita. Anche perché la fatica che certi insegnanti fanno non è proporzionale al riconoscimento.	Lacune del sistema	
1023.		Altro passaggio è morale: riconoscere il merito di chi ce l'ha. Da qui il primo passaggio era quello che ti dicevo, il secondo è proprio questo: non riuscire a gratificare se non a livello empatico, amicale le persone che danno l'anima per la scuola... <i>(Quindi una motivazione intrinseca...)</i> ... Intrinseca sì.	Lacune del sistema	
1024.		<i>(E ti sei mai trovato in una situazione nella quale averi solo tue scelte e in quella, in quel momento dover far leva per scegliere su dei tuoi valori piuttosto che su regole esterne?)</i> Ma, ti dirò, adesso non mi sovviene... <i>(Ad esempio, nei confronti degli alunni per quanto riguarda l'aspetto disciplinare, sospensione o non sospensione, bocciatura o non bocciatura...)</i> Sì! Certo, certo! <i>(E lì come si decide? Caso per caso? Come si fa?)</i> Caso per caso!	Problematiche	
1025.		Non puoi, non ci sono misure regole se non quelle di massima trasparenza da comunicare all'esterno ma poi gli adattamenti dei percorsi devi gestirli in base alle convinzioni pedagogiche che ti sei fatto su quella casistica, su quel ragazzo...	Lacune di sistema	
1026.		Ogni scrutinio è uno stress decidere il destino di questo bimbo no?	Vissuti emotivi	
1027.		E quante sono, sono pochissimi i casi in cui la situazione è chiara perché già consapevole di quello che vuole la famiglia di quello che gli aspetta, spesso condivide perché risulta insostenibile qualche promozione no? Allora anche bocciare lo fai a mente serena quando l'evidenza è chiara e quando la famiglia e partecipa. Ma spesso non è così...	Corresponsabilità con le famiglie	Tipologia
1028.		Allora, devi cercare di capire cosa fa bene o cosa fa male e all'interno della classe riuscire a fare chiarezza, non commettere ingiustizie.	Responsabilità professionale	
1029.		E poi un'altra cosa che ti dico: secondo me è importante ricordarsi sempre comunque che questi	Caratteristiche del personale	

		<p>ragazzi stanno facendo una parte della loro vita nella scuola e non è detto che continuino ad essere identici...</p> <p>Anzi, sono nonostante la scuola.</p> <p>Perché spesso sono legati da dinamiche scolastiche immutabili a dare prestazioni insignificanti per loro, quindi quando sai che hai dei docenti poco motivanti, molto pignoli, che o puntano tutto sulla competenza, conoscenza sull'abilità o sul comportamento e ti dimostrano note alla mano, registro alla mano che quello non ha fatto quanto... Spesso sono incapaci di sentire quello che tu gli dici per comunicare loro le necessità di questo ragazzo che ti rendi conto di conoscerlo meglio di loro.</p>	
1030.		<p>Mi è capitato tante volte di avere a posteriori, quando trovi ragazzi grandi e già affermati nel lavoro e nella vita familiare affettiva, la controprova che hai fatto bene a lasciarli crescere secondo i loro ritmi e non castrarli secondo le necessità dei docenti.</p> <p><i>(Quindi secondo questo disegno c'è ancora una scuola nella quale l'alunno si deve adeguare al disegno della scuola e non la scuola adeguare al percorso evolutivo del bambino?)</i></p> <p>Quando me si, perché non è questione di leggi... È questione di profondità pedagogica dei docenti</p>	Caratteristiche del personale
1031.		<p><i>(Quindi una preparazione pedagogica ulteriore, maggiore per docenti e per dirigente, per tutti a questo punto perché dirigenti sono stati docenti...)</i></p> <p>Si certo, dovremmo distinguere con più accortezza quella che è la scuola dell'obbligo da quella che è invece la scuola post obbligo.</p> <p>Per essere più comprensivi con i primi alunni e più esigenti nella seconda fase perché anche l'alunno non può vivere sempre nella bambagia, nella comprensione, diventa una... adagiarsi "tanto alla fine mi promuovono". Credo che abbiamo sperimentato gli esami di riparazione e la sfida con te stesso di riuscire ad arrivare alla fine dell'anno senza esami. Oppure la bocciatura terapeutica, anche alle medie lo è, no...</p> <p>Direi che ci sono certi casi in cui ti rendi conto di aver fatto bene. Non puoi impedirgli di fare il percorso di crescita che magari era più confacente a lui.</p>	Formazione
1032.		<p>Allora ci sono tante ragazze, ad esempio, che non vedono l'ora di uscire dalle medie semplicemente perché non è operativa... e loro sanno smantellare già perfettamente con i motorini, con le radio e tu stai dando una scuola che si illude di essere laboratoriale, no? Ma cosa gli fai? Fai laboratorio di Scienze, fai laboratorio artistico, laboratori teatrali ma non è quello che vorrebbero fare loro.</p> <p>Superano la seconda superiore e trovano quello che vorrebbero... E la scuola li salva in quel caso. E spesso invece...</p> <p><i>(Quindi in questo caso dei percorsi mirati all'orientamento, in senso già precoce, di conoscenza di se stessi, di abituarli a conoscersi però dall'altra parte ci deve essere anche un corpo docente che è disposto a lasciarli esprimere...)</i></p> <p>Che è in grado! Che è in grado di seguirle!</p>	Esempio di caso
1033.		<p>Ma se tu pensi alle persone che ti girano per la scuola e che tu sei costretto ogni anno ad attingere dalle graduatorie ad esaurimento e i tuoi bei progetti che ti sei fatta a giugno no, progetti e non sulla carta ma quando vai in giro a fare esami vedi che si accendono le lampadine no, e ti delinci il prossimo anno e a settembre devi lottare per non beccarti quella persona lì...</p>	Caratteristiche del personale

		<i>(Aspetti di chiamare il supplente perché intanto lo chiami qualcun altro...)</i> Esatto, esatto allora questo è frustrante...	
1034.		Fintanto che tu non riesci a stare un certo numero di anni in un istituto e a creare il clima pedagogico e a dividerlo con le docenti, in modo tale che chi non condivide, chi non vuole lavorare troppo può beccarsi la classica scuola di città dove si fa il minimo possibile e invece chi sente parlare con entusiasmo della tua scuola viene e chiede il trasferimento allora nel giro di qualche anno tu riesci a costruire un corpo docente che è fantastico. Però devi avere tempo, esatto! Per cui anche la, come dire, la capacità del dirigente sta nel comunicare le proprie intenzioni... Che sono i propri valori! <i>(Perché la gente dopo viene lì in base a questo...)</i> Esatto! <i>(Quindi la connotazione di una scuola, la vision, la mission, sono proprio i valori fondanti di una comunità educativa...)</i> Quella non la scrivi sul Pof <i>(Quindi un dirigente deve saper ispirare...)</i> Ah sì! Senz'altro! Quella non lo scrivi sul Pof, o meglio la scrivi... O meglio su tutti i Pof c'è scritto delle frasi bellissime ma poi devi... Quello che conta è tradurlo nel rapporto con i docenti, con i genitori... <i>(Si respira questo clima)</i> Si respira, hai usato la parola giusta! Si respira.	Condivisione valoriale con la comunità educante
1035.		Poi un'altra cosa che, che io trovavo immorale è la, l'eccessivo peso burocratico-amministrativo sulle istituzioni scolastiche. Io non posso passare le mie giornate a cercare di far quadrare i conti perché è vero che c'è il dsqa, ma il dsqa li fa quadrare i conti ma limitandoti, limitandoti...Limitandoti le tue iniziative, invece tu devi tirare fuori tutte le risorse possibili e immaginabili per sviluppare il tuo percorso. E spesso il terrore dei revisori congela tutto quanto no? <i>(Oppure le difficoltà di gestione di certi progetti...)</i> Certo! La trasparenza legale... <i>(La sicurezza...)</i> Esatto! Ecco...Devi avere un sacco di competenze in più di un dirigente dell'ufficio. Per cui anche il riconoscimento giusto che è stato dato, so che adesso stanno cercando di togliere la responsabilità penale ai dirigenti ho sentito, ho letto da qualche parte... <i>(Sì, relativamente alla sicurezza...)</i> Non so se ce la faranno <i>(non lo so... finché non sei proprietario dei locali con i dovuti i finanziamenti)</i> è un po' perché anche lì non fai altro che scrivere, ricevere, scrivere e solo nel momento in cui hai scritto hai assunto le tue responsabilità ma non è così non solo perché se nessuno, nessuno ti aggiusta la cosa tu devi provvedere tu con urgenza per impedire che qualcuno si faccia male.	Complessità
1036.		<i>(Senti, e con i genitori?)</i> Con miei genitori ti dirò io ho avuto poche situazioni di non condivisione, di opposizione. Ci siamo trovati ad esempio ad avere a che fare con genitori menefreghisti che si sono trovati a non seguire adeguatamente i bambini a rischio, bambini diabetici o ragazzini a rischio devianza...	Corresponsabilità con le famiglie
1037.		Il dilemma morale è... <i>(Segnalo non segnalo?)</i> Esatto! Segnalare o non segnalare ai servizi...	Tipologia

		Situazioni che non sono eclatanti ma che potrebbero magari diventarlo, ma chi lo sa? Così come, così come segnalare o non segnalare comportamenti troppo forti da parte da qualche docente, no. Già che spesso segnalare vuol dire, come dire, avviare una procedura avviare una procedura probabilmente per un reato che non c'è ma di cui quel qualcuno si è premurato di farti avere qualche voce. Sono solo sospetti, no? Sì, allora lì è importante agire, prima di partire in quarta, agire con circospezione per avere segnali della famiglia, per avere segnali dai colleghi...	
1038.		Da questo punto di vista è, dovrebbe esserci un percorso di selezione in ingresso per i docenti	Modifica procedura concorsuale
1039.		in primis dove la persona che ha vinto il concorso viene messo in situazione un anno intero a fianco di qualcuno esperto,	Modifica procedura concorsuale
1040.		perché a me ad esempio ha giovato tantissimo nei primi anni di esperienza didattica fare sostegno. Non solo perché ti occupi di certe strategie per le quali non avevi neanche mai sentito parlare, di certe patologie che non conoscevi, ma perché lavori con gli altri docenti e vedi di tutto e di più. Il bello, il brutto di ogni situazione e li cresci.	Esempio di caso
1041.		Per cui anche...ogni docente dovrebbe essere messo in ingresso, dopo aver superato la selezione, in grado di imparare quello che c'è di buono.	Modifica procedura concorsuale
1042.		E il dirigente, il dirigente quando entra dovrebbe essere re-istituito... la vicepresidenza. La vicepresidenza e il preside incaricato anche per offrire la possibilità di tornare indietro se uno non ce la fa <i>(Perché adesso è difficile)</i> io non so come funziona ora... <i>(...i primi sei mesi puoi rinunciare)</i> Ah ecco! <i>(Però sei mesi non so se bastano per capire...)</i> Non bastano! Perché appena alla fine del primo anno hai capito qualcosa. Dici speriamo vada meglio... col prossimo anno non puoi più rinunciare al tuo ruolo di appartenenza precedente non può più essere restituito.	Modifica procedura concorsuale
1043.		Invece io sono entrato come preside incaricato e ti dirò che, boh avevo fatto chiaramente si chiamavano in modo diverso non funzioni strumentali prima... collaboratore... <i>(Funzione obiettivo)</i> Funzione obiettivo esatto! Collaboratore del preside, eccetera. E li impari, vedi no?	Esempio di caso
1044.		Capisci e nonostante tutto quando sei seduto su quella scrivania il primo anno da panico no.	Discrepanze fra aspettativa e realtà
1045.		Dipende molto dall'ufficio che ti trovi, perché se l'ufficio non ti supporta a imparare un mestiere che non conosce assolutamente perché l'aspetto amministrativo non lo conosci neanche quando fai il vicario, no? E se non hai, cosa che capita sempre più frequentemente un Dsga che sia preparato è un ufficio che sia in grado di filtrare tutte le situazioni che non spetta a te risolvere no, ma che se nessuno fa ho perché fa qualche pasticcio perché non sono in grado di fare le rogne arrivano a te, pensa tutto il discorso dell'iscrizione, il discorso della privacy, dei, dei... <i>(...vaccini...)</i> Vaccini, esatto...	Fonti di supporto
1046.		Io sono andato in pensione l'anno in cui è entrata in vigore La Buona Scuola, era quell'anno lì. E dico... anche che il direttore regionale mi aveva telefonato per	Esempio di caso

		mandarmi una giornalista della Rai per esprimere un parere sulla Buona Scuola. Naturalmente l'aveva mandato a me perché ero l'unica persona che poteva esprimersi liberamente, parlare perché vado in pensione domani posso dire... Io ho parlato bene, pubblicamente bene non solo lì della Buona Scuola, ma a tante persone perché effettivamente ti dava tanti spunti per fare una scuola migliore. Solo che è stata fatta talmente di corsa, talmente buttata su per far capire che il governo era efficiente che ha finito per rovinare i buoni principi che si era posta.	
1047.		<i>(La parte applicativa è stata carente?)</i> Sì, sì. Allora li ti trovi in condizioni di veder peggiorare ancora di più il tuo ruolo all'interno dell'istituzione, no? E doverti barcamenare fra situazioni più diverse.	Incoerenze ordinamentali
1048.		Ecco, poi situazioni moralmente critiche ad esempio quando ti accorgi che quello che fai non è abbastanza. Non è abbastanza per quelle situazioni in difficoltà, e non mi riferisco alle situazioni di incompetenza o di conoscenze raggiunte, ma situazioni socialmente deboli che quindi individui e parlando con il territorio ti viene confermato che hanno bisogno, cosa puoi fare?	Incoerenze ordinamentali
1049.		Allora il servizio sociale sembra essere diventato non un alleato ma talvolta un ufficio burocratico, no? Nonostante io abbia avuto ottimi rapporti indispensabile coi servizi sociali, ma spesso i ragazzi sono soli di fronte alle difficoltà, se non c'è una famiglia che li segue non ci sono tante risorse, no? Ti rendi conto di come sia importante ricostruire una rete, una rete sociale; una volta c'era la parrocchia del campo, il campetto di calcio, adesso i ragazzi sono soli fondamentalmente e possono restare tranquillamente da soli a casa perché hanno qualcosa con cui passare il tempo no? <i>(Iperconnessi...)</i> Mentre trent'anni fa era più pericoloso perché hanno andavano da soli in bici <i>(adesso navigano ed è forse ancora più pericoloso)</i> adesso navigano una volta navigavano in bici in questo modo.	Rapporto con gli enti esterni
1050.		E quindi anche che ti senti impotente perché non puoi mettere in piedi nulla, perché non puoi, perché non puoi, non puoi tenere aperta la scuola!	Vissuti emotivi
1051.		Io avevo un bidello... Perché sai già che i bidelli brontolano, no? E d'altra parte quando hai i bidelli talmente misurati da non garantire neanche la sorveglianza durante l'orario delle lezioni come fai a dire teniamo aperto anche il pomeriggio? E l'istituzione, soprattutto nella testa dei Dsga, è scolastica! Non può essere aperta al territorio.	Esempio di caso
1052.		Anche se la 107 ti dice che la scuola deve essere aperta soprattutto nelle zone a rischio, ma ti dà gli strumenti? Perché addirittura non hai neanche un bidello per piano quando i bambini vanno al bagno poi succede quello che succede. Visto il caso di Milano è emblematico. E adesso ci sarà chi paga per una lacuna del sistema. Allora... <i>(Solo che sono prezzi che veramente non sono accettabili)</i> Certo, certo!	Incoerenze ordinamentali/ Lacune del sistema
1053.		Ecco da questo punto di vista i bimbi, un altro ecco mi dimenticavo di questo, un altro grosso senso di colpa era quello di riuscire a dare quanto la legge prevede ai ragazzini con la 104. <i>(Per il discorso che il monte ore delle ore di sostegno è dato all'istituto e tu devi distribuire le miserie?)</i>	Problematiche

		È sempre più corto, una coperta sempre più corta di quello che serve. Per quanto la tiri rimane sempre scoperto... Da quando il Provveditorato ti ha delegato a questo, e sono affari tuoi, se prima potevi dire queste sono le ore che sono arrivate, dopo hai dovuto dire "signora io condivido pienamente, mi citi in giudizio no?" "Faccia causa contro l'istituzione scolastica e sarà l'amministrazione poi a provvedere". <i>(Solo che chi è già ben strutturato lo fa e comunque non è giusto perché alle famiglie povere sia culturalmente che economicamente non viene rispettato il diritto dei loro figli no?)</i> Eh, certo, esatto!	
1054.		Oppure per rimanere sempre in tema handicap, dsa o bes, ma soprattutto handicap dove c'è un'evidenza dell'inadempimento del sistema, beccarti dei docenti di sostegno zoticoni perché non solo non fanno nulla perché non sono culturalmente impreparati ma creano dei danni su una patologia già complessa, quindi...	Caratteristiche del personale
1055.		<i>(Tanti problemi, però la scuola va avanti lo stesso per merito di cosa? Per merito delle singole persone?)</i> Sì, per merito delle singole persone perché la scuola è piena di signori educatori. Io ho sempre più fiducia sotto questo aspetto. <i>(Per cui questo di cui dicevi prima, la costruzione del senso di comunità potrebbe essere proprio la chiave di volta?)</i> Sì, è la chiave di volta! È la chiave di volta!	Condivisione valoriale con la comunità educante
1056.	30	Per iniziare io c'ho grandi punti di riferimento: ho uno staff meraviglioso dal punto di vista professionale e dal punto di vista umano.	Caratteristiche del personale
1057.		<i>(Quindi c'è un'ottima comunità lì da te?)</i> Sì un'ottima comunità, un'ottima comunità educante, un'ottima comunità scolastica veramente sinergica,	Condivisione valoriale con la comunità educante
1058.		è diffusa la cultura del lavoro di squadra perché l'ho diffusa, l'ho promossa, implementata, c'è la valorizzazione delle risorse	Condivisione valoriale con la comunità educante
1059.		perché comunque io ritengo che una buona conduzione dirigenziale dipenda innanzitutto dalla valorizzazione delle risorse umane che hai in misura differente;	Peculiarità
1060.		cosa intendo dire, che non tutti siamo uguali e non tutti abbiamo avuto lo stesso percorso, le stesse opportunità, le stesse attitudini quindi abbiamo un vissuto, un background personale differente ciascuno uno dall'altro.	Caratteristiche del personale
1061.		Ma, secondo me, la carta vincente di un dirigente scolastico è il coinvolgimento di tutto il personale, il più possibile e tirar fuori da loro il meglio possibile.	Condivisione valoriale con la comunità educante
1062.		<i>(È il compito del dirigente questo?)</i> E' il compito precipuo!	Peculiarità
1063.		Quindi la gestione delle risorse da un lato, quelle economiche con il principio di economicità, rapporto costo-benefici per la promozione dell'efficienza e dell'efficacia del processo. E poi la gestione delle risorse umane queste sono due aspetti fondamentali.	Complessità
1064.		Anzi, ci sono tre aspetti fondamentali: una è la valorizzazione, come ho detto prima secondo quelle dinamiche secondo quei principi, due guardare sempre alla persona, laddove guardare alla persona non infici praticamente i fini istituzionali, quella persona si sente sempre coinvolta, gratificata, rispettata anche come persona, non come unità asettica, numerica e quindi la coinvolgi e soprattutto, voglio dire, promuovendo proprio lo sviluppo della propria personalità,	Peculiarità
1065.		riconoscendolo, eserciti praticamente una leadership promozionale che chiaramente favorisce, diciamo,	Peculiarità

		l'insorgere della motivazione intrinseca e quindi il senso di appartenenza e l'apprendimento.	
1066.		Poi il lavoro di squadra anche con il principio del tutoring con gli studenti, quest'altra è un'altra cosa importante, per esempio questo l'ho realizzato nel mio staff e fra virgolette lo staff più vicino, lo zoccolo duro della dirigenza. Però questa cosa la facciamo, io l'ho promossa veramente...	Condivisione valoriale con la comunità educante
1067.		<i>(Anche perché penso questo possa essere l'unico modo per affrontare i problemi...)</i> Non solo, tu puoi in questo modo andare in tante direzioni perché diciamo che, come dire, il segreto di una dirigenza felice, di una dirigenza vincente è quello di sviluppare il senso di responsabilità, il senso di appartenenza, la condivisione di mission e vision	Responsabilità professionale
1068.		che passa attraverso le dinamiche personali e il riconoscimento del merito, non identificato con quello del bonus che ha portato molte, diciamo, problematiche a scuola, anche se comunque è concettualmente,	Esempio di caso
1069.		in fondo c'è un riscontro corretto, ma non c'è l'abitudine mentale alla meritocrazia in Italia. Non so come dire.	Esempio di caso
1070.		<i>E così facendo, seminando in questo modo, penso che vengano anche create le condizioni favorevoli per affrontare le situazioni difficili poi...</i> Assolutamente! Assolutamente!	Responsabilità professionale
1071.		<i>(Quindi c'è una condivisione valoriale di fondo?)</i> Esattamente! La condivisione valoriale è fondamentale!	Condivisione valoriale con la comunità educante
1072.		E poi chiaramente quello che praticamente è l'esercizio della delega da parte del dirigente, non è come se tu facessi una palla pazza e la dai a un altro e se la deve vedere lui, no! Intanto tu devi essere un talent scout tra virgolette, poi può riguardare tutti coloro che poi diventano punti chiave, punti di snodo di un ambito, di un'area eccetera, assumono una responsabilità superiore rispetto ad altri,	Creazione comunità educante
1073.		quindi sono con una, come dire, organizzazione piramidale dove praticamente dal vertice... ha bisogno anche di una base altrimenti non sta in piedi. Giusto?	Cura della relazionalità
1074.		<i>(Eh sì. E quando vi trovate ad affrontare dei dilemmi riuscite a dividerli fra di voi?)</i> Certamente! Io lavoro così con i miei collaboratori. Lavoriamo praticamente condividendo, affrontando i problemi e le dinamiche.	Condivisione valoriale con la comunità educante
1075.		In gruppo e con un confronto e questo è molto stimolante perché intanto tu stimoli la capacità di problem solving e, diciamo, proprio in azione, lo studio di caso ecco. Praticamente li eserciti di fatto sul campo a risolvere il problema. Ora, oggi, qui. Capito?	Esempio di caso
1076.		E poi soprattutto, man mano, questa crescita professionale, ovviamente tu capisci che diventa quasi fra virgolette una droga dell'anima, no? Perché tu l'hai gratificato, ci sei, sei sul pezzo e allora praticamente puoi andare sempre avanti perché i collaboratori sono diventati dirigenti scolastici. Così nella prima scuola che ho diretto ed erano docenti che ho preso in classe, non erano docenti che avevano mai svolto funzioni di collaborazione del dirigente. Non è che li ho trovati formati e lì mi è venuto più facile, no li ho presi da zero.	Formazione
1077.		<i>(Senti, e quali sono i problemi più frequenti che ti danno più preoccupazioni?)</i> Diciamo che non c'è un ambito che ti dà più preoccupazione, quello apicale... e altre più... e questa... è la ragione per cui quando si parla di	Problematiche

		comunità scolastica che è praticamente una realtà ad alta complessità è proprio vero.	
1078.		Perché contemporaneamente, cioè si verificano, anche se tu pianifichi, programmi, dai una consecutio temporum delle azioni, degli adempimenti, tutto... in realtà... ci sono sempre variabili che entrano in gioco capito? Quindi praticamente tu pianifichi una cosa in un certo modo e poi zanghete diventa imprevedibile. E tu devi essere in capace di risolverla e di non perdere la rotta per giungere all'obiettivo.	Preparazione ed esperienza
1079.		<i>(Quindi solo se hai chiaro il valore che ti conduce lo puoi fare mi stai dicendo?)</i> Assolutamente!	Moralità e sensibilità
1080.		Quindi se parliamo di ambito amministrativo tu devi avere un'interfaccia fondamentale con il dsga, fondamentale per la contabilità, per diciamo, grandissimo, indispensabile supporto se lavora in tandem per la gestione amministrativa. Se parliamo di area educativo-didattica devi avere dei punti forti di riferimento quali sono i capi di dipartimento, tutte le funzioni strumentali che vanno praticamente a coordinare e governare portando avanti obiettivi attraverso strategie condivise con altri soggetti che sono docenti ovviamente...	Esempio di caso
1081.		Se il rapporto con le famiglie devi avere praticamente sempre anche lì importantissima la condivisione della modalità di come quando eh... quello è un altro aspetto è ancora...	Corresponsabilità con le famiglie
1082.		In base alla realtà scolastica che tu dirigi, le dinamiche relazionali con utenza cambiano; cambiano per target culturale, socioeconomico... cosa è l'aspetto dell'inclusione, la problematica dei diversamente abili, non solo anche dei ragazzi in difficoltà, le problematiche sociali di oggi, che ci sono terribili, che hanno i ragazzi oggi con i social.	Tipologia
1083.		Non c'è una predominanza. Oggi c'è una caduta dei valori, i valori non sono temporali, sono universali, sono fuori dal tempo.	Problematiche
1084.		E sono sempre gli stessi e non potranno cambiare mai e oggi non c'è nessun valore.	Problematiche
1085.		I valori sono stati sostituiti da due aspirazioni: il potere a tutti i costi, perché questo ti consente praticamente di avere guadagni, quindi il dio denaro	Esempio di caso
1086.		Ecco perché è importante che ci siano persone capaci e competenti... <i>(Che si moltiplicano poi?)</i> Attraverso la formazione,	Formazione
1087.		<i>(Ecco perché la scuola può fare la differenza vero?)</i> io per esempio vorrei se fossi Ministro della Pubblica Istruzione io proporrei, metterei una formazione obbligatoria di 30 ore annue per tutti i docenti. Loro scappano dalla formazione.	Formazione
1088.		Perché non è obbligatoria. L'unica formazione che è obbligatoria è quella sulla sicurezza, il decreto legislativo 81, ebbene, però ti dice che allora la formazione la devono fare durante l'orario di servizio	Esempio di caso
1089.		e dunque sempre quel disgraziato di dirigente scolastico si trova a non potere, come dire... e poi non ti danno soldi!	Scarsità di mezzi
1090.	31	Allora io comincio da una considerazione, da un fatto che non è direttamente che concerne l'alunno, gli alunni ma indirettamente nel senso: mi arriva un insegnante che mi dice "sono stata in malattia per esaurimento nervoso per tot anni, adesso rientro ho questi problemi fisici e vabbè, se ce la faccio a superare questo momento ho ancora qualche speranza non di	Esempio di caso

		carriera, ma di vivere, e sennò vuol dire che ormai non c'è niente da fare”.	
1091.		Do tutto l'incoraggiamento possibile, cerco di aiutarlo, metto a disposizione tutto quello che si può,	Esempio di caso
1092.		un mese, due mesi dopo fatalmente arrivano i genitori e dicono “totalmente non stanno facendo niente questi qua”. Questo è un dilemma morale: cosa faccio?	Essenza
1093.		In quel caso li siamo riusciti in qualche modo a... come si chiama... causa di servizio, di... i compiti quelle cose lì, cioè insomma metterlo in ufficio, insomma e non insegnare. I tempi sono lunghi anche per questa procedura e comunque per questa persona è stata una sconfitta insomma, e non è una sconfitta da niente perché è in ballo la salute psicofisica, oppure cosa si fa?	Esempio di caso
1094.		Sì, un dirigente si trova molte volte di fronte a queste cose qua, cose che subodora e cose anche pubbliche “come mai questo?” sono problemi, ma non può risolverli.	Essenza
1095.		<i>(E su che cosa fa leva il dirigente quindi?)</i> Su che cosa fa leva? Ah li son rogne a non finire.	Essenza
1096.		O riesci in qualche modo a influire sull'insegnante ma guardi la... la conformazione del corpo insegnante, ma mi dicono che anche in altre amministrazioni e così, su 100 ne ha 15-20 che bisogna frenarli, frenarli perché farebbero ancora di più, che ne so, 70 che fanno bene, non occorre intervenire, , 10-15 quello che sono, se si riesce a dire “stai attento a questa cosa qua, leggi questo libro, si documenti su questo, mi chiami se ha difficoltà” si riesce in qualche modo ad arginare, ma ci sono 2-3 che lei può cantare tutte le canzoni del mondo e non serve a niente!	Problematiche
1097.		L'alunno, il genitore che capita con quelli li dice “a me cosa me ne importa degli altri 99? Qua non si impara!”	Esempio di caso
1098.		Cosa si può fare? Cose assurde tipo impegnare il fondo di istituto perché un altro insegnante intervenga nella stessa classe è una bestemmia giuridica e anche economica perché è uno spreco di risorse. Perché altri modi non esistono appunto, esiste il fatto dell'allontanamento, delle cause di servizio, della contestazione di addebito, ma sono cose comunque molto lunghe che non risolvono per l'anno in corso, difficilmente perché se lei manda la diffida, se uno resta a casa, quello non la riceve, la rifiuta, passa un altro mese. Questo è successo un caso con una ata, perché se ti rifiutano la raccomandata... la legge non aiuta, ci sono questi sistemi, c'era anche una esperta al provveditorato che dava direttive su queste cose qua. Però sono robette, non risolvono il problema, e se lei riesce, l'insegnante con queste caratteristiche, a spostarlo da un'altra parte... il massimo che lei riesce a fare. <i>(Però è spostare un problema non risolverlo)</i> Sì, è spostare un problema che se lo veda qualcun altro... a me ha detto un dirigente... ma dico “un anno io e adesso veditela tu” questa è una cosa vista dal punto di vista del dirigente che deve gestire il proprio personale, no?	Lacune di sistema di Incoerenze ordinali
1099.		Si trova davanti queste cose qua, se dopo portiamo gli occhi direttamente sull'alunno, ci sono i casi degli handicap gravi dove hai di fronte genitori arrabbiati con il mondo intero specialmente se hanno idea che l'handicap non sia proprio un dono del cielo, ma sia stato causato da negligenza dei medici, eccetera, eccetera... e che quindi sono prontissimi a sparare sugli insegnanti su qualsiasi cosa...	Tipologia
1100.		<i>(Anche perché le ore di sostegno sono esigue)</i>	Problematiche

		Anche lì, a parte il fatto che sono esigue, il fatto dell'insegnante incapace, che sostegno può dare? Per cui siamo in questo campo...altri campi mi pare si proprio... ah, se mi arriva un'insegnante alta 1,50 m che pesa 50 kg, un bambino grosso, quello lì se si gira di brutto arrabbiato la butta giù, io ho avuto casi di insegnanti che mi sono arrivati in presidenza piangendo coi capelli strappati e tu cosa hai fatto? Questi sono problemi etici perché deve riuscire... l'insegnante ad un certo punto che dice "io sono pagata per insegnare, per fare questo percorso eccetera, eccetera, ma non per prendere botte e non per rompere la schiena, io non riesco a portarlo perché anch'io ho mal di schiena che non riesco a tirarlo su". Cosa si fa?	
1101.		Quindi escludiamo quell'insegnante lì. A parte le reazioni dei genitori allora "che razza di scuola è questa se dice che voi siete inclusione eccetera, eccetera e dopo non siete capaci di portarli in palestra?" Delle volte è sopravvivenza. A quel punto ho preso su il telefono, per dire "cerchi di far capire ai genitori che più di così non possiamo fare perché..." e un altro insegnante dice "no, me lo porto io, non si preoccupi, non si preoccupi preside chiuso il discorso, lei non deve preoccuparsi". Poi quell'insegnante mi dice "preside io ho come fidanzato, marito, non so... che vive in Sardegna, c'è un giorno una festa se lei mi lasciasse il sabato, il venerdì io riuscirei..." In quel caso lì cosa dice? "Mi saluti la Sardegna insomma"; "non è normale perché a me non l'ha concessa quella cosa lì" e si creano i precedenti, si creano le ingiustizie, eccetera appunto bisogna avere le spalle abbastanza larghe perché non si riesce ad accontentare tutti appunto, è impossibile. <i>(E poi forse non è questo lo scopo)</i> Non è questo il nostro scopo, in questo caso ho ottenuto una gratificazione nel caso... eh insomma ho perso una giornata di scuola di un insegnante... bilancio totale? Il bilancio totale per me è comunque positivo; se dopo qualcuno dice che non è positivo, vabbè per me era positivo,	Preparazione ed esperienza
1102.		mi prendo io la responsabilità appunto, è l'etica quando uno è messo lì per decidere, decidere, si fa così e naturalmente sono consapevole di tutte le conseguenze.	Moralità e sensibilità Responsabilità professionale
1103.		Il preside è il solo a decidere, il punto è questo, esattamente mi ha detto una mia vicaria una volta "io non la invidio perché lei è solo,	Solitudine
1104.		il sistema non lo aiuta". Non credo neanche che potrebbe più di tanto perché si non dice che l'insegnante che ha portato in braccio il bambino ha diritto... si non lo dirà mai nessuno, ma il preside deve decidere, decido io che va bene così, punto.	Lacune di sistema
1105.		Poi ci sono tutti... infatti... gli aspetti amministrativi eccetera, lì invece ci sono carenze, ma anche lì si capisce io avevo un problema una volta, ho fatto un quesito alla "Tecnica della scuola" avevo una specie di abbonamento, si aveva diritto a 5 quesiti e non rispondono, ho richiesto e mi hanno detto nessuna legge può prevedere tutte le casistiche, "faccia come crede" perché in quel caso lì era di un insegnante in aspettativa o congedo quindi la supplente doveva arrivare al 30 aprile se nonchè il 3 maggio va in maternità da supplente, cosa succede: prendo una supplente della supplente tre insegnanti sullo stesso posto? No, allora la regola del 30 aprile è fatta in favore dell'alunno o dell'insegnante? È questo il punto	Tipologia

		dirimente appunto, perché se è fatta a favore dell'alunno vuol dire una cosa, vuol dire che l'alunno deve avere continuità, se è fatta favore dell'insegnante dice che l'insegnante arriva lì, stai in posizione un mese e non può essere che così. Visto che la continuità comunque non ci sarà, allora io dico all'insegnante che è rientrata "tu entri su una classe. Perché probabilmente lo avrai anche l'anno prossimo quella classe quindi non posso chiamare un altro".	
1106.		La problematica del rapporto col comune, quante volte il rappresentante della sicurezza mi ha detto "scriva preside scriva, segnali sennò è lei che ne va di mezzo" abbiamo visto poi le conseguenze, no? Se io scrivo... ma il sindaco mi ha detto "il primo giorno qua è inagibile la scuola", "come inagibile e cosa facciamo?" O lasci a casa i bambini che significa interruzione del servizio pubblico oppure li prendi e sai che vai sempre col piede alzato in attesa che succeda qualcosa, mezzo tuo e mezzo io, se succede qualcosa sappiamo che ce l'abbiamo a metà, il sindaco e il dirigente. E lei cosa fa?	Tipologia
1107.		Cerchi di evitare i rischi appunto, c'era anche un'aula di informatica e non c'era un impianto di messa in sicurezza dell'impianto elettrico ed era pericoloso e lei cosa fa... lasciamo il computer tutto l'anno lì senza niente? "Mi lasci pensare" ho detto "colleghiamo un filo non so bene come la presa di corrente buttiamo giù dalla finestra con un cospo che va dentro nella terra e casomai li salva per un 80%". Benissimo ed è così bisogna inventarsi le soluzioni, chiedere a qualcuno che sa appunto che se poi lei scrive al sindaco "manca questo manca quell'altro" il sindaco ti dice "ma lo so benissimo che mancano quelle cose lì ma non ho i soldi cosa devo farti?" Continua a scrivere, facciamo battaglia.	Responsabilità professionale
1108.		A parte il caso che uno ha scritto per cui dal punto di vista formale è a posto ma la coscienza morale non ce l'ha a posto perché se succede qualcosa? Ci sono i bambini lì dentro... In un certo senso è peggio, è lavarsi le mani, è come il discorso degli accompagnatori nelle uscite, ma se io faccio firmare il genitore che va bene così? La sentenza dice che è peggio perché significa che tu ti sei lavato le mani invece di prenderti le responsabilità, che da un punto di vista di buon senso è un po' esagerato perché così vengono su dei bambini che non sono mai autonomi.	Moralità e sensibilità
1109.		<i>(Secondo lei quali potrebbero essere dei suggerimenti migliorativi rispetto alla realtà che mi ha evidenziato?)</i> Avere un minor numero di alunni per scuola potrebbe aiutare perché il dirigente potrebbe avere il polso della situazione dal punto di vista amministrativo, legislativo ma anche dei progressi effettivi che l'alunno X farebbe, anche nell'insieme non solo l'alunno, nelle classi, sapere dove sta andando la propria scuola, uno non so potrebbe leggere i compiti di Italiano, ad esempio, sarebbe un'ottima cosa per rendersi conto di quanti sono che sanno scrivere, di quanti hanno capito certe cose, i compiti in genere, non solo di Italiano.	Aumento autonomia reale
1110.		Rafforzare i poteri di delega? Riuscire ad affidare alcuni compiti di tipo amministrativo a dei collaboratori sempre con la supervisione? Però bisognerebbe avere un qualche riconoscimento. La cosa migliore per un dirigente era avere un vicario che in prospettiva pensasse di fare il dirigente, che voglia imparare, impara, ci tiene a capire questa cosa, quell'altra eccetera, tu non sempre hai i collaboratori,	Istituzione middle management

		sono così... anche perché molte volte si fa fatica a trovarli, che accettino di farlo.		
1111.		Sarebbe utile anche per un futuro dirigente aver fatto il collaboratore, se hai quella prospettiva in fin dei conti dici "li in quella circostanza io come avrei fatto io?" Non è detto che tu avresti fatto come il dirigente, però ti rendi conto che per questo c'è quest'altra possibilità e alla fine è arrivato pure lì perché aveva fatto questo percorso qua e quindi un certo "pensarci su" insomma.	Formazione	Modifica procedura concorsuale
1112.		<i>(Per quali aspetti non rimpiange il ruolo di dirigente?)</i> Per gli aspetti soprattutto amministrativi, che poi erano ormai il 90% , poi è sempre più difficile un rapporto coi ragazzi... ma a me piaceva tanto... <i>(sorridente)</i> qualche supplenza, mi ricordo il primo incarico facevo delle supplenze ed era bellissimo perché non ero legato ad un programma per cui potevo spaziare, far venir fuori le cose si partiva di qua, di là e poi pensavo la classe , quei due là sono svegli, quello là fa fatica, a questo qua non gliene frega niente, insomma uno che ha insegnato tanti anni non ci mette molto a capire come è la classe, basta anche entrarci una volta ecco. Perché in quel caso il preside e il papà della scuola	Peculiarità	Complessità
1113.	32	Sicuramente ho pensato, ho meditato, è un discorso molto complesso e alla fine è molto semplice insieme perché forse il primo vero dilemma, che poi ha mille sfaccettature per le mille e mille situazioni che incontri nella vita, però il primo dilemma è: tu e la tua scuola, e con la tua scuola intendo la tua comunità, i tuoi ragazzi, i tuoi docenti e questo è il primo dilemma dal quale parte tutto.	Tipologia	
1114.		Noi siamo dirigenti...siamo chiamati per dovere a dirigere, a tutelare, a coordinare la nostra scuola, a garantire che persegua gli obiettivi a garantire che sia un ambiente sicuro, a garantire che sia un ambiente formativo e poi noi siamo persone con il nostro carattere, con i nostri limiti, con i nostri pregi, la nostra vita, le nostre famiglie e per come è strutturato il lavoro del dirigente oggi è un lavoro di 24 ore e di 365 giorni perché c'è tanto da fare nella scuola, e non parlo solo a livello burocratico, perché ok le carte sono tante, le procedure sono tante, gli adempimenti,	Complessità	
1115.		però se si vuole veramente stare con i ragazzi, stare in classe, stare con i ragazzi e con gli insegnanti che hanno bisogno di supporto no, devi girare nelle classi, devi stare con loro, devi lasciare la porta aperta, devi parlare...	Peculiarità	
1116.		<i>(Farli sentire che non sono soli...)</i> Esatto, e questo chiaramente pone già un dilemma morale	Tipologia	
1117.		perché il tempo, il tempo non ti basta quando puoi tu dedicarti al tuo lavoro? Intendo a parte le procedure	Mancanza di tempo	
1118.		intendo al nocciolo del nostro lavoro che non sono le carte... <i>(Che è la relazionalità mi stai dicendo?)</i> Esatto, e quanto invece devi dedicare alla tua persona, alla tua vita questo è già un bel problema come teniamo in equilibrio le cose, dalle scelte che noi facciamo ogni giorno, poi dipende secondo me come vediamo tutto il resto delle cose, delle situazioni che ci capitano, che sono tante, ognuna di esse può essere, no?	Peculiarità	
1119.		<i>(Però tutto parte da come intendiamo il nostro lavoro, quindi?)</i> Secondo me sì! Quindi qual è il valore di fondo che ci conduce e già questa è una bella domanda	Moralità e sensibilità	

1120.		che forse quando facciamo il concorso non abbiamo presente perché nessuno ha idea di cosa significhi davvero, anche perché nessuno te l'ha mai chiesto, quindi non ti sei mai posto nella condizione di riflettere su questo perché sei sommerso da contenuti di tipo amministrativo. A dire la verità, io l'avevo anche chiesto alla mia ex dirigente a che cosa andavo incontro per capire un po' e lei mi aveva detto "ma guarda devi conoscere un po' la scuola dopo 2-3 anni comunque capisci i meccanismi, io non mi fermo mai più di 5-6 ore, la scuola va avanti", insomma appunto è un po' diverso da così (<i>sorride</i>), è un po' diverso da così, sono passati, questo è il mio ottavo anno però non so, o sono io che non sono capace, però al momento non sta funzionando così ecco, appunto...	Discrepanze fra aspettativa e realtà
1121.		E poi ecco... non lo so quali dilemmi? (<i>Si, quali sono gli altri dilemmi che uno può trovarsi ad affrontare...</i>) Secondo me ce ne sono di vari livelli, ci sono i grandi livelli come quello che ho citato prima o come quello sulla sicurezza, per dire, perché uno dei grandi temi anche di cui si parla oggi sui giornali, anche per tutte le vicende che accadono, è proprio la sicurezza nelle scuole di cui noi siamo responsabili, senza mezzi no, e chiaramente poi se succede qualcosa non vado a dire "ho fatto la carta e quindi non vado in galera", questo è un aspetto importante perché nessuno di noi ha voglia di trascorrere del tempo dietro le sbarre,	Tipologia
1122.		però poi a parte questo c'è l'aspetto morale, l'aspetto emotivo, c'è il dispiacere, c'è il pensiero se avresti potuto fare di più e meglio e quindi questo è già un macro tema che ti porta ad un dilemma:	Moralità e sensibilità
1123.		se tu sei a conoscenza di una situazione potenzialmente rischiosa non so, puoi chiudere? Magari hai rischiato la denuncia per interruzione di pubblico servizio o mettendo a rischio l'anno scolastico dei ragazzi oppure puoi tentare di farti sentire con le maniere gentili ed educate che passano per mail, pec e carte che magari non portano a risultati veloci	Lacune di sistema
1124.		e quindi se poi accade qualcosa ti domandi perché non hai agito diversamente, però avresti messo a rischio altre situazioni...	Riflessione personale
1125.		Probabilmente se ho anche il coraggio di fare... Ci vuole coraggio, ci vuole coraggio!	Moralità e sensibilità
1126.		E questi sono macro problemi, macro temi poi ci sono dei micro, se vogliamo fare questa distinzione, non lo so, viene un alunno e ti dice che ha un problema a casa, di cui magari la causa sono i genitori e tu gli credi abbastanza perché, non so nel mio caso gli alunni sono anche grandi per cui presumo che non mentano su cose fondamentali no, e quindi ad esempio dovresti chiamare i genitori per spiegare che c'è un problema, ma se la causa sono proprio i genitori metti a rischio il ragazzino con la famiglia più di quanto non lo siano? Allora chiama gli assistenti sociali però magari poi inneschi chiaramente un processo che può portare non si sa dove, si fanno sempre scelte molto difficili che noi facciamo ogni giorno perché i problemi di questi ragazzi, ogni giorno...	Esempio di caso
1127.		Oppure non lo so, un docente o un collaboratore scolastico che ha un problema grande che gli servono giorni, hanno finito le ferie, hanno finito i permessi personali che cosa fai la burocrate? Gli dice "guardi	Esempio di caso

		mi dispiace prenda aspettativa non retribuita, mi dispiace per il suo problema” oppure non lo so inventi delle alternative, ti inventi qualcosa è difficile, metti a rischio te stessa se non segui esattamente la procedura, no? E la segui nel mio caso sapendo di avere fatto il tuo dovere, ma di averlo lasciato...		
1128.		La complessità non emergeva dalle aspettative, probabilmente uno non l'avrebbe fatto,	Complessità	Discrepanze fra aspettativa e realtà
1129.		io esattamente ho fatto questo concorso fra i vari motivi perché magari in maniera presuntuosa probabilmente perché se da insegnante potevo aiutare 20 ragazzi, 30, 40 in base alle mie capacità da dirigente potevo aiutarli di più. Ho scoperto che da dirigente in realtà puoi fare molto meno che da insegnante. <i>(Perché influisci in maniera indiretta?)</i> No, perché secondo me non influisce davvero, perché per come è strutturata la scuola adesso tu puoi influire nella misura in cui stai con i ragazzi e parli con loro e li aiuti, il che vuol dire esattamente quello che fa un insegnante, cioè un bravo insegnante, a parte insegnare la sua.. insegnare la sua disciplina... Se fai tutto il resto, non stai con gli insegnanti e non stai coi ragazzi perché rimani chiuso nella segreteria a fare tutto quello che devi fare, ma soprattutto quello che mi avvilisce e che dici “vabbè ma se gestisci la scuola la gestisci per i ragazzi quindi alla fine lo fai per loro, no?” Sì e no perché è vero fai i bandi, gli porti lo psicologo piuttosto che l'esperto di teatro, gli compri la carta igienica, le matite però, però di queste cose potrebbero fare anche a meno, cioè è certo che se ci sono è meglio, ma se non ci sono... invece del supporto, della sensibilità, del fatto di capirli, del fatto di accompagnarli, di questo non possono fare a meno e quindi nel momento in cui io non riesco a stare con i ragazzi, non riesco a garantirgli insegnanti di qualità, perché, scusami se lo dico, ma alcuni nostri insegnanti sono eccezionali e straordinari e dovrebbero essere pagati dieci volte di più di quello che sono pagati, ma altri però forse se si indirizzassero ad altre professioni ecco sarebbe meglio appunto, e questi noi non li possiamo mandare via, quindi alla fine di quello che veramente serve ai ragazzi, cioè non avere quindici matite al posto di una, quindici progetti al posto di uno eccetera, ma serve avere persone formate... Quindi il nostro lavoro a poco serve per loro, cioè si per loro facciamo tanti bei progetti e approviamo tanti bei bandi, compriamo le lim però questo è secondario	Moralità e sensibilità	
1130.		<i>(Tu non ritieni che un dirigente possa influenzare la creazione di una comunità influenzando proprio la sensibilità degli insegnanti?)</i> Forse a lungo tempo sì, ma ci vuole tanto tempo, ci sono i docenti che condividono la tua visione, gli altri chiedono trasferimento tanto per dirla in modo crudo passano tanti anni e tanti ragazzi per le mani di quei docenti che poi magari cambiano strada e comunque cambiano strada, non sono più nella tua scuola, ma sono in qualche altra e quindi...	Peculiarità	
1131.		E' un dilemma morale anche questo perché con tutte le cose che faccio quando poi vengono i ragazzi a parlarmi di un problema con un insegnante, non sto parlando di un ragazzo che ce l'ha con il professore perché ha messo quattro, non queste cose, intendo problematiche vere di persone che magari sono anche buone, mettono anche sei, ma non sanno spiegare	Tipologia	

		quindi non fanno del male ai ragazzi nel senso che chiamo i carabinieri capisci, ma di persone che non sanno insegnare semplicemente, anche se non fanno nulla di male a livello fisico o emotivo, non sanno gestire una classe, io alzo le mani e non posso fare niente Cerco, parlo col docente, cerco di spiegarglielo, ma non sono cose che impari.	
1132.		<i>(Relativamente a ciò di cui abbiamo parlato, quali pensi siano i suggerimenti migliorativi che l'esperienza quotidiana di dirigente può proporre?)</i> Andrebbe modificata la modalità di reclutamento ma anche il controllo sui dirigenti perché appunto capisco il rischio di passare da dirigente che utilizza questo potere come, come dire arma personale, questo sicuramente non va bene, mi rendo conto che è un rischio ed è un problema, però così è anche un problema...	Modifica procedura concorsuale
1133.		<i>(Su che cosa si basa la scuola, su che cosa si aggrappa per riuscire a svolgere il suo ruolo formativo?)</i> Sulla volontà degli insegnanti e sui dirigenti che riescono a mettere i loro ragazzi al primo posto e ad esserci più che possono, quindi sulle singole volontà e impegni e anche i bidelli, non dimentico il resto del personale, ma coi ragazzi oltre a pulire, oltre a fare le carte, oltre a... perché questi ragazzi hanno bisogno oggi di essere ascoltati più che avere appunto il tablet, la matita nuova, qualsiasi progetto, viaggio di istruzione è un corollario utile e bello, ma la sostanza deve essere un'altra.	Caratteristiche del personale
1134.		Quindi dobbiamo guardare la persona, l'essere umano, dobbiamo stare con loro perché non hanno più... hanno un sistema di vita che anche se stanno insieme rischiano di messaggiarsi con whatsapp e quindi con loro bisogna stare appunto. Io sono felice quando riesco a fare questo perché allora mi sento ancora utile, quando faccio un progetto, anche se porto alla mia scuola centomila euro sono contenta indubbiamente perché sono nuove attrezzature, però io non sento di aver fatto qualcosa per loro, è il resto che conta.	Cura della relazionalità
1135.		<i>(Alla fine di una giornata i sentimenti e le sensazioni quali sono?)</i> Senso di sconforto perché mi sento impotente appunto, quando non riesco a far riparare le cose a scuola, quando compro le nuove attrezzature e poi i ragazzi le rovinano il giorno dopo perché non c'è nessuno che gli spiega che non si fa o che li sorveglia o quando vengono i genitori a dirmi qualcosa e non li posso aiutare, non lo so per tutte queste situazioni no... e ogni tanto sono felice quando invece appunto mi capita che posso aiutare un ragazzo, che posso avere del tempo, io li porterei a casa, è incredibile però magari riesco a fermarmi o per dare una mano con l'Italiano riesco a trovare qualche docente che anche gratuitamente visto che non abbiamo soldi da dare loro, fa qualche sportello allora so di aver fatto il mio lavoro.	Vissuti emotivi
1136.	33	Dilemma morale ... si parte sempre dal presupposto di fare bene, avere cura, essere impegnati e riuscire a soddisfare quelli che sono esigenze e bisogni di tutti. Questo è il dilemma morale principale, no? Quindi il tuo lavoro ha effettivamente una ricaduta. Può essere positiva può essere negativa, questo è il dilemma morale, a mio avviso è quello più... più importante che hai ogni giorno di fronte alle tematiche "bene, sto	Essenza

		perdendo la strada corretta? La scelta che sto facendo è corretta? Che ricadute avrà, che impatto avrà?”.	
1137.		Partendo dall'altro presupposto che comunque sei da solo. Mi riferisco un po' anche alla problematica della solitudine del dirigente,	Solitudine del dirigente scolastico
1138.		ma perché? Perché hai uno staff di collaboratori, hai uno staff di persone con il quale ti confronti, ma non è istituzionalizzato. Per cui io sono fortunata, ho dei collaboratori bravi, capaci e che seguono moltissimo, però so di moltissimi dirigenti che, anche da un punto di vista burocratico, non hanno uno staff di collaboratori perché... perché non viene riconosciuto uno staff.	Lacune di sistema
1139.		Che cos'è? Ci sono i collaboratori del dirigente, benissimo, però non basta chi ti sostituisce, serve anche una serie di figure che hanno quella competenza specifica ed è giusto ehmm... che sia riconosciuta fuori da quello che è il loro lavoro di docente. <i>(Una figura di sistema intermedia ...)</i> Esatto, sì, il middle management è fondamentale,	Istituzione middle management
1140.		è una scommessa perché un dirigente il dilemma morale che ha è quello di non fare bene il proprio lavoro se deve seguire dieci scuole.	Lacune di sistema
1141.		<i>(Non riesce ad arrivare ovunque ...)</i> No! Anche proprio fisicamente. Io mi metto sempre nella necessità di fare il giro delle scuole, compatibilmente a tutto lo faccio, adesso è una ventina di giorni che non riesco a vedere i docenti in azione. Perché? Perché c'è, ci sono tutti gli adempimenti vari, le scadenze, i monitoraggi, come è giusto che sia, però deve esserci questa modalità di confronto continua, non può essere solo un momento istituzionale del consiglio di classe, di interclasse, di intersezione per cui devi avere la possibilità di intrattenere le relazioni sia con il tuo staff, e ritorniamo al middle management, sia però a livello proprio più basso. Arrivare ovunque quindi ...	Complessità
1142.		<i>(Tu mi stai dicendo...il sentire il bene dell'istituto...)</i> Sì, sì, sì... <i>(...questo è soggettivo del dirigente in base alla sua persona o è di tutti? Tutti sentono il bene?)</i> La comunità solitamente fa le cose perché eticamente è convinta di fare una professione, svolgere una professione che si prende cura della persona, quindi di fare il bene... di sé come formatore perché bisogna star bene per fare le cose bene, ma soprattutto di coloro ai quali tu rivolgi poi la tua attenzione. Io sono solita dire che è una caratteristica che mi piace vedere nei docenti “vuole bene ai bambini?” ma non solo perché è affettuoso oppure ha questo slancio dell'adulto nei confronti di un bambino, di un ragazzo che cresce, ma vuole il suo bene quindi io ritengo che nella comunità, insomma in una percentuale molto alta dei docenti, prende delle decisioni o si atteggia o fa le azioni per il bene del bambino.	Caratteristiche del personale
1143.		<i>(Quindi il fine ultimo che è anche la motivazione che ti induce...)</i> ...sì sì <i>(quindi il resto sono solo mezzi per arrivare?)</i> Sì, sì, poi si può anche discutere: mezzi, strumenti e metodologie, indicazioni, contenuti, abilità, conoscenze, tutto, competenze però, insomma... <i>(...però il valore è quello...)</i> Sì, sì, secondo me sì. <i>(Quindi una scuola è di valore perché è una scuola che ha valori?)</i>	Valore formativo

		<p>Sì! Sì, sì, sì, e forse è l'unico contesto che tiene se pensiamo no, nel mezzo delle svariate difficoltà economiche, produttive, eccetera però la scuola non si è spostata e continua a...</p>	
1144.		<p><i>(Il suo scopo istituzionale quindi...)</i> Sì sì e continua a istruire, educare, fare da palo, proprio da palo, per sorreggere queste generazioni che crescono, altrimenti non sarebbero alla Silicon Valley i nostri ragazzi... Io ritengo che sì, questo sia un profondissimo valore.</p>	Scopo istituzionale
1145.		<p><i>(Quindi le singole persone, le singole buone persone che fanno la buona scuola...)</i> E ce ne sono tante. Ce ne sono di altre che non riescono perché c'è una difficoltà forse iniziale, ecco, non c'è stato un buon approccio, non c'è stata una buona formazione, non c'è stato un buon imprinting perché c'è una persona che per sua natura è proiettata verso gli altri, comunicativamente energica, molto competente, però oggi non basta essere un pezzo di tutto questo, bisogna essere a tutto tondo, quindi c'è magari il bravissimo docente competente ma relazione zero, che appunto non ha questo afflato verso i ragazzi, poi bisogna essere rappresentativi, si parte sempre dal presupposto di essere il punto di riferimento; un docente dovrebbe, ma noi tutti dovremmo sempre pensare che tu in quel momento rappresenti qualcosa, il dirigente è chiaro rappresenta l'istituzione, lo Stato, rappresenta un valore, il docente rappresenta una regola? Una possibilità? Una capacità? Un'idea? Per cui sei sempre testato da tutti, insomma l'occhio vigile dei ragazzi.</p>	Caratteristiche del personale
1146.		<p><i>(Riprendendo il discorso della volta scorsa... Prima si diceva: una formazione diversa potrebbe aiutare a far emergere o imparare le life skills?)</i> Sì, sì sicuramente... Una formazione, dobbiamo superarlo questo gap, che sia concreta, deve essere calata nella situazione cioè bisogna, non basta la formazione contenutistica quella te la dà il tuo percorso di studi, ci vogliono oggi veramente competenze di altra natura, quella di lavorare in gruppo secondo me è fondamentale; il confronto l'adulto non è abituato... <i>(Sia per docenti che per dirigenti?)</i> Sì sì...</p>	Formazione
1147.		<p>l'auto referenzialità deve essere combattuta secondo me in tutti i modi; la rete, il sostegno, la solidarietà vera... <i>(...concreta...)</i> Sì, sì ma proprio lo scambiarsi anche la buona pratica che tu hai sperimentato che non deve rimanere un tuo segreto, anche perché non ti serve no, ma deve essere anzi data agli altri proprio come formazione perché è la cosa che ha funzionato in quel determinato momento.</p>	Fonti di supporto
1148.		<p>Poi scusami è la modalità con la quale hanno studiato... <i>(Il concorso sì...la seconda prova...)</i> ...i dirigenti nuovi insomma <i>(Secondo te questi studi di caso come formazioni potrebbero essere utili?)</i> Sì, come base sicuramente, come base sicuramente perché ritengo che ci si basi sempre su quello che è il caso reale accaduto, poi ogni situazione è a sé ovviamente, però è una situazione concreta non teorica. <i>(Perché le competenze tecniche te le fai con un corso?)</i></p>	Modifica procedura concorsuale

		<p>Per forza, poi tu te le cali nella tua realtà nel tuo momento, nel tuo segmento però, ecco... <i>(O immaginare che possa capitare, sapere che è capitato...)</i> Esatto, o immaginare sì, sì o anche mettere insieme, come dicevamo, tutte queste buone pratiche perché allora diventa uno studio di caso che ha avuto già tutte le diramazioni... <i>(Anche sui rischi o sulle conseguenze...)</i> Esattamente, quella che poi è stata anche la ricaduta di un processo decisionale, anche questo è importante, no? Bene hai sperimentato questa cosa però poi, a distanza di... è stata efficace o no? D'accordo tu hai risolto il problema no, nell'eventualità, ma quando ti si è riproposto, lo hai rivisto, lo hai ricalato così tout cour oppure ci hai aggiunto qualcosa oppure ci hai sottratto qualcosa perché strada facendo ti sei accorto che andava corretto un tiro, in qualche modo?</p>	
1149.		<p><i>(In questa ricerca del bene, che si diceva come dilemma morale e problematica morale, quali sono gli aspetti che impediscono di raggiungerlo?)</i> Ehhh i genitori... l'interlocutore... se è in buona fede allora costruisci un dialogo educativo, magari anche di scontri però se la finalità è la stessa allora ti ritrovi, fatichi ma ti ritrovi, se invece l'utenza già parte dalla considerazione che tu struttura, tu dirigente, tu comunità non sei professionista, quindi sei una persona della quale sostanzialmente non ci si può fidare, allora entra in gioco veramente la grandissima difficoltà. <i>(Perché manca la base comune in quel caso...)</i> Esatto... di valori quindi ritornando a prima, al sistema valoriale che può essere diverso <i>(Quindi individuare qual è il bene per il bambino, magari per la famiglia c'è un tipo di bene e per la scuola e un altro...)</i> Esatto, esatto quello è un problema grosso <i>(Si tratta di inserire nella formazione anche la famiglia)</i></p>	Fonti di supporto
1150.		<p>Esattamente sì ed è un ambito non gradito; perché mentre la comunità professionale della scuola quando fa formazione considera che c'è da imparare, c'è da imparare sempre, la famiglia no. <i>(Quindi è disposta a mettersi in gioco...)</i> A mettersi anche in discussione, ma anche a cambiare e rivoluzionare, pensiamo no, no, la metodologia attuale sulle discipline che ha comportato una rivoluzione copernicana nella didattica dei docenti, di quelli più illuminati no, si sono scrollati di dosso tutte quelle che erano le impostazioni formali... <i>(Nozionistiche...)</i> Esattamente! Fino ad adesso la comfort zone "sto benissimo perché tanto entro faccio la mia lezione su Foscolo ed esco" questo è il modello, io insegnavo Italiano per cui adesso... abbiamo ricambiato per cui tu la metti in discussione questa tua impostazione... allora ritornando a prima... bene, mentre prima la comunità educante scolastica è disposta,</p>	Condivisione valoriale con la comunità educante
1151.		<p>il genitore no, il genitore non è molto disposto a sentirti dire "andiamo insieme magari dallo sportello psicologico perché abbiamo un problema, hai un problema tu come genitore, ho un problema io come docente ma è lo stesso problema perché stiamo parlando dello stesso bambino" il genitore no. <i>(Si sente giudicato?)</i> Si sente giudicato, si sente imputato della sua insufficienza e non ha capito questa differenza che il docente, il dirigente non lo sa giudicando per il suo lavoro di genitore in quel momento non efficace, ma sta semplicemente tendendo una mano, che lo scopo è</p>	Corresponsabilità con le famiglie

		il medesimo per entrambi del percorso formativo il migliore possibile.	
1152.		Quindi nella comunità educante dobbiamo includere necessariamente anche i genitori quindi deve essere una scelta globale per il sistema difficile. Ma la scuola non può essere da sola, così come la famiglia deve considerare che non può vincere questa battaglia da sola, se si arriva a questa comprensione e a questa modalità di condivisione sì, si fa. <i>(Quindi è questa la corresponsabilità educativa?)</i> Sì, si si a mio avviso sì...	Corresponsabilità con le famiglie
1153.		<i>(Di che cosa avrebbe bisogno anche la scuola?)</i> Forse di togliere, abbiamo troppa roba, forse di togliere qualcosa <i>(Come le sculture...)</i> Sì, sì, sì, forse di togliere quello che non serve, il superfluo dal... come dire... dal più banale, i monitoraggi i... gli adempimenti burocratici che probabilmente servono alle alte sfere per qualcosa, ma che portano via tanto tempo e l'energia quando viene veicolata poi su qualcosa che non ti dà un beneficio immediato, un prodotto immediato, comporta perdita di energie e oppure anche nelle grandissime cose, cominciamo a tenere veramente quello che funziona. <i>(Tu mi stai dicendo l'essenziale quindi...)</i> Sì, sì, tutto quello che funziona, il resto non aggiungiamoci altro, ma togliamoci quello che non è quello che abbiamo magari sperimentato, anche che magari non funzionava, una essenzialità, una semplicità di fondo, poche cose ma buone <i>(Scuola di base?)</i> Sì, sì, di formazione e integrazione fra le cose, non si va a compartimenti stagni, l'offerta formativa è quella ...che si chiami formale, informale, non formale, che sia la lezione su Foscolo, che sia la capacità dell'alunno di fare qualcosa che non necessariamente è legato all'apprendimento formale e tutto il suo percorso formativo e la formazione della persona perché sa o riesce a fare o è no, è tutto insieme, tutto insieme.	Cura della relazionalità
1154.	34	<i>Quali sono i dilemmi morali che affronta scolastico nell'esercizio della sua professione?</i> ... <i>(Li ha i dilemmi morali un dirigente scolastico?)</i> Ogni 5 minuti! ogni 5 minuti sì... <i>(Quindi sono diffusi?)</i> Diffusi, frequenti e senza soluzioni.	Frequenza
1155.		Vale a dire... in certi momenti, sul piano strettamente giuridico il vincolo di sistema è talmente grave che devi fare la scelta su quale legge violare che ti comporta minori conseguenze sul piano della responsabilità personale: se faccio una violazione penale ho un processo, se invece prendo un'altra strada e faccio una violazione di carattere amministrativo contabile per sistemare una certa cosa evidentemente non ho il processo penale, poi se contabilmente ho anche l'assicurazione riesco a... e questo per tutelare l'istituto non perché io voglia fare una cosa... quindi insomma io... siamo in una situazione estrema, estrema.	Lacune di sistema
1156.		Però questo riguarda solamente la sfera amministrativa, i veri dilemmi sono sulle persone non sono sulle carte, non sono sui bilanci, qui ci sono problemi di varia tipologia, di varia natura, amministrativa, contabile, c'è un direttore dei servizi, c'è un assistente, c'è una grave carenza perché è un profilo scoperto da più di 5 anni con irregolarità che si sono anche stratificate nell'arco degli anni perché non c'era personale competente che se ne potesse occupare, non per cattiva volontà di	Tipologia

		qualcuno; insomma il dilemma sulle persone rimane il grande punto di domanda.		
1157.		Durante lo scrutinio io ho trovato quattro certificazioni di handicap che erano sepolte nei fascicoli personali. Durante lo scrutinio perché gli studenti... ehmm... i docenti continuavano a dire "guardi preside ha avuto tante difficoltà anche nel passato non è possibile che non ci sia nulla", "ma scusate avevate anche gli anni precedenti?", "sì questo aveva una certificazione poi gliel'hanno tolta", "ma come gliel'hanno tolta?", "sì, la commissione". "Ah" ho detto "sì, questo può essere, mi è successo anche gli anni scorsi". Ecco nei i fascicoli trovi la certificazione H progressa, dopo di che revocata la certificazione H dalla commissione competente, rimane la certificazione progressa che ha dato avvio alla procedura di sostegno, quella non la cancella nessuno, quella della neuropsichiatria infantile tanto per intendersi, ecco e i docenti ti guardano sconvolti dicendo "Mi scusi, ma perché nessuno ci ha detto in anni, in tanti anni che noi potevamo comunque applicare...". Ecco, ecco questo per 6, 7 persone... per uno studente invece sono dovuto andare proprio a prelevare la certificazione che c'era e non era stato dato seguito... una certificazione permanente, non soggetta a revisione... nel cambio fra un indirizzo all'altro, una scuola e l'altra, il diurno e il serale, si è persa traccia che questo è uno studente disabile e allora io mi chiedo "ma noi che cosa stiamo a fare qua?" questo è il mio dilemma... Due sabati fa è venuta una docente a portarmi una comunicazione di una studentessa disabile di seconda che chiede di essere adottata perché stufa di prendere le botte a casa; ha descritto come viene picchiata da anni sistematicamente dal padre... e questo è il nostro lavoro eh...	Esempio di caso	
1158.		hai una situazione del genere: qual è l'azione che devi compiere nella maniera più repentina per tutelare la tua situazione?	Essenza	
1159.		Ovviamente lo mandi alla Procura minorile... ecco... poi li ti chiamano "Perché non l'hai mandata alla Procura ordinaria...". "Ma come" ho detto "ho scritto che ho assolto le applicazioni con questa trasmissione cosa facciamo qua la trasmissione delle carte?" quindi poi ti perdi quelli... <i>(Problemi di comunicazione fra istituzioni?)</i> Sì, enormi, enormi, enormi, adesso mi ha appena telefonato la Procura ordinaria che non sono riuscito a rispondere perché poi sono usciti loro e sei entrata tu, quindi c'è la seconda puntata di questa vicenda qua, che dopo sentiamo che cosa hanno da dire.	Rapporto con gli enti esterni	
1160.		E questi sono i veri dilemmi per noi perché comunque la nostra professione è orientata su di loro... <i>(I ragazzi, il bene dei ragazzi...)</i> Almeno dovresti perseguire quello,	Essenza	Tipologia
1161.		è molto difficile perché tu hai solamente ostacoli che ti impediscono di occuparti di loro... <i>(E questi ostacoli sono di tipo sistemico?)</i> Diciamo che il 90% è di tipo burocratico	Lacune di sistema	
1162.		e l'altra percentuale è proprio che c'è una disabitudine sistematica -questo è il quarto istituto in 7 anni, quindi lo posso dire con grande certezza- ormai il dirigente ha perso totalmente la sua leadership educativa , nel senso che è colui che esercita la sua funzione con una competenza superiore al personale docente nella conoscenza degli alunni, è una competenza superiore nella conoscenza di tutti quei gangli del sistema che ti	Peculiarità	

		consentono di attivare percorsi, di avere relazioni con le strutture no, devi dominarlo in sommo grado, facendo ecco... i docenti quasi non accettano più questo tuo ruolo, si sentono invasi da una figura misteriosa, io questo ho incontrato sia nelle altre scuole, sia qui: la perdita della dimensione di chi è veramente il dirigente scolastico che è stato ridotto a un manichino, un fantoccio nelle mani diciamo dei revisori dei conti piuttosto degli organi di controllo, una persona assolutamente avulsa da ogni realtà che ha a che fare con gli alunni e questo è anche il quarto istituto in cui gli studenti non hanno mai visto il preside prima di me.	
1163.		<i>(Quindi mi stai dicendo che il suo ruolo di guida educativa, quindi di leader educativo come mi dicevi, prima viene ostacolato in un certo senso?)</i> No, non ostacolato, ma viene disconosciuto e poi, naturalmente, quando naturalmente io sono andato via dai diversi istituti hanno capito la perdita, perché poiché è arrivato dopo... Ma dopo, dopo si rendono conto chi è il preside, quando tu hai esercitato le attribuzioni... quando non ci sei più evidentemente; qui questo lavoro c'è stato per questi mesi, l'inizio di questa attività è stata fatta, adesso sono passati, fra qualche giorno saranno sei mesi, no? 180 giorni e cominciano a capire che loro non possono decidere tutto da soli, primo perché non hanno la competenza per farlo perché ci vuole un organo superiore che intervenga.	Peculiarità
1164.		E' l'abbandono, è una struttura abbandonica che io trovo in tutti gli istituti, altamente abbandonica loro si dichiaravano free lancer e questo è il punto, giù il dirigente nelle scuole secondarie non l'hanno mai visto...	Lacune di sistema
1165.		<i>(Ma questo, la motivazione è dovuta solo al fatto che il dirigente è oberato da queste mansioni o dalla sua sensibilità?)</i> No, non gli interessa, non gli interessa. Assolutamente no, io l'anno scorso avevo 16 scuole. <i>(Eppure dici "l'ho fatto lo stesso" ...)</i> Non solo l'ho fatto lo stesso, ma ho fatto più consigli di classe dell'anno precedente; certo mi sono autodistrutto sono finito in ospedale, non dico	Moralità e sensibilità
1166.		eh... si devi avere anche il senso della misura...	Moralità e sensibilità
1167.		<i>(Relativamente a ciò che abbiamo detto, allora ti chiedo: se questa figura, se questo ruolo della figura dirigenziale è così importante come si potrebbe fare per indurre una sensibilizzazione?)</i> Ma questo è un problema secondo me di formazione in itinere perché questo in un concorso non potrà mai essere valutato. Un concorso è una procedura di accertamento di competenze che non sono quelle sulla dimensione psicologica degli alunni, tanto per intenderci, che invece per noi...	Formazione
1168.		Sulle competenze pedagogiche abbiamo una vastissima serie di percorsi formativi che si sono susseguiti nel corso degli anni in cui alcuni hanno seguito solamente i percorsi abilitanti no, quindi concorsi ecco, altri hanno una formazione universitaria. Io ad esempio che vengo dalla Ssis gli esami di Psicologia, Pedagogia li ho dovuti fare e quindi, sebbene non in maniera particolarmente approfondita, hai un'idea di un sistema... <i>(Sapere che c'è...)</i> Esattamente, sai che esiste una determinata realtà con una valutazione della quale non puoi più prescindere, su questo non c'è il minimo dubbio però per tanti che hanno fatto lo stesso percorso formativo non è così.	Preparazione ed esperienza

1169.		E' una questione di formazione in itinere, non puoi fare solamente... adesso cioè da quando sono dirigente scolastico i corsi che l'amministrazione ha organizzato come formazione obbligatoria come nostra attività a cui devi partecipare sono stati quelli dell'anno dell'immissione in ruolo, altri non sono stati attivati, io mi trovo in un istituto professionale con 52 classi di professionale; la riforma è stata impattata con uno scarico dall'alto di documenti, non è stata attivata alcuna attività di formazione per il personale, nè docenti e nè dirigenti, che sia un'attività di formazione per una rivoluzione copernicana enorme come quella che hanno istituito no, quando tu dici che alla fine della prima non puoi bocciare nessuno, cosa vuol dire? Vuol dire che devi cambiare tutto l'assetto didattico per arrivare a quella conclusione, ma non puoi pensare che in istituto dove c'è il 30% di bocciati l'anno successivo vengano tutti promossi, così con la bacchetta magica e il ruolo della fata turchina, quindi c'è una carenza del sistema vastissima che è voluto, cioè questa carenza è voluta e ricercata perché se io faccio una riforma non metto i soldi, non creò le condizioni, non attivo i percorsi necessari, mi limito a pubblicare gli atti in Gazzetta Ufficiale, che non ci sono neanche stati trasmessi, quindi siamo veramente ai limiti estremi di una autonomia che è diventata l'assoluta autoreferenzialità e l'assoluto abbandono, questa è la realtà dei fatti. Ma beh, qui più che dall'amministrazione qui viene proprio dal Parlamento, dagli organi centrali dal Governo, la riforma è fatta da decreti legislativi, non è fatta dalla volontà di un ministro.	Lacune di sistema
1170.		<i>(Insomma, quindi la solitudine delle scuole...)</i> E soprattutto la soluzione di noi dirigenti scolastici	Solitudine
1171.		perché comunque loro pretendono che della formazione dei docenti ci dobbiamo occupare no, ma io come faccio a formare su una riforma del genere quando non ho una lira per fare un'attività di formazione? A noi non vengono date sovvenzioni per fare attività formative, ci sono stati gli ambiti, io ero capo di un ambito, abbiamo fatto un corso sui professionali per 21 scuole, c'erano solamente due istituti secondari di secondo grado, non puoi mica investire 40.000 euro quando ci sono 21 scuole di cui 19 istituti comprensivi, cosa fai sulla formazione dei professionali? Fai un corso insomma, no... le diverse attività che ci sono state sono assolutamente sporadiche, sono assolutamente insufficienti rispetto al fabbisogno reale.	Scarsità di mezzi
1172.		<i>(Quindi c'è una grande lacuna del sistema e le scuole si salvano per le singole buone volontà mi pare di capire...)</i> Non c'è nient'altro, no, non c'è nient'altro, ci sono solamente le buone volontà dei dirigenti e dei dipendenti,	Caratteristiche del personale
1173.		non vedo nient'altro nel sistema scolastico, incoerenza, totale assenza, totale assenza di realismo sui fabbisogni effettivi:	Lacune di sistema
1174.		io mi trovo 15.000 metri quadri in questo istituto, ho un organico di collaboratori scolastici di 12 unità e 7 sono inidonei e questo il ministero lo sa benissimo, ecco... la compensazione che mi ha dato su 7 inidonei è stata di 96 ore di integrazione, quindi io su 7 inidonei, me ne hanno coperti due e un pezzo, e qui la scuola è un cragna continua perché io ho 7 persone che non possono neanche alzare un secchio, ecco, quindi questa è la situazione non c'è...	Esempio di caso

1175.		<i>(Che cosa dà la forza di svegliarsi ogni mattina e di tornare al proprio posto?)</i> ... <i>(sorride)</i> dunque, secondo me questa professione la devi scegliere, e la puoi reggere solo se metti loro al centro di tutto <i>(indica le foto degli studenti)</i>	Moralità e sensibilità	
1176.		perché la disperazione è talmente forte... allora io in certi momenti, quando proprio non ce la faccio più, che mi hanno fatto anche arrabbiare perché comunque poi c'è anche il personale che ti fa arrabbiare non solamente gli studenti,	Vissuti emotivi	
1177.		dico "bene adesso io devo comunque andare in una classe, devo andare ad occuparmi di loro, devo vedere qualcuno di loro, devo fare qualcosa per loro, con la loro presenza" cioè è proprio la loro immagine che ti salva; quando tu sei arrivato al limite no, devi svoltare e rimettere loro al centro di tutto. Se io non li vedo, ad esempio quelli che vanno in alternanza scuola-lavoro, inizio a dire "ma quando tornano?" adesso le quinte sono andate via molte settimane... tu proprio devi riuscire a costruire tutta questa sovrastruttura tenendo conto che comunque... e c'è anche il bisogno di loro no? Mi sono messe tutte queste foto qua no, che sono le foto degli alunni passati non sono quelli di questo Istituto naturalmente dove sono appena arrivato, ma io quando ho sbarcato l'Isis ad agosto sono venuto qua ho detto "guardate che voi entro 15 giorni me le dovete mettere perché io non posso stare senza vederli perché se no io non capisco cosa ci sto a fare" quindi io estremizzo probabilmente, ma è una mia vena. Sì, ad un certo punto io devo vederli; infatti io d'estate, per me è un'agonia venire a lavorare perché loro non ci sono e io non capisco perché vengo a lavorare, non ci sono loro, ma io cosa ci sto a fare qua senza di loro? Non capisco... <i>(Quindi il tuo lavoro sono i ragazzi...)</i> Ah, solo. Tu questa professione la puoi sopportare solamente perché ci sono loro sullo sfondo	Peculiarità	Moralità e sensibilità
1178.		e il sistema formativo che tu non erigi in maniera efficace perché, con tutte le falle ordinali e burocratiche che ci sono l'efficacia e l'efficienza del sistema formativo che è no... il dirigente scolastico organizza l'attività scolastica secondo principi e criteri di efficacia ed efficienza formative, sì questo sì, questo è scritto nella legge con tanto con grande ossequio della volontà del Parlamento e tutti dobbiamo cercare di perseguire questo obiettivo poi ovviamente una corsa ad ostacoli per cercare di fare 10 su 100 che vorresti fare e già quando fai quei 10 è perché sei riuscito a fare il contratto di istituto, il bilancio l'hai fatto, ad esempio io sono senza Dsga, il bilancio me lo sono dovuto fare io da solo anche con gli accertamenti dei soldi pregressi degli anni scolastici precedenti con gli assistenti amministrativi, perché questo ha sempre fatto alunni, bilancio non sa neanche che cos'è, quindi ho dovuto fare tutto io	Lacune di sistema	
1179.		<i>(Questa motivazione che ti spinge la ritrovi nei docenti?)</i> In gran parte sì, io vado sempre nei consigli di prima di quinta a tutti, adesso nello scrutinio mi sono fatte tutte e 52 le classi ma ne sono uscito molto stanco, ma anche molto rafforzato perché comunque è una... è una grande comunione, anche litigando eh, perché io non è che le mandì a dire e loro non stanno zitti, questo secondo me è molto positivo perché... <i>(C'è un confronto...)</i> ... a volte <i>(ride)</i> acceso, diciamo così, ma a me va benissimo così perché sparlare da dietro al dirigente è	Caratteristiche del personale	

		la peggior cosa; penso che questa visibilità e questa presenza loro l'abbiano molto apprezzata. E' limitante per cui quando gli ho detto che le cattedre come se ne sono fatte è uno scandalo perché qualcuno si è messo in terza, quinta in terza quarta, quindi cosa vuol dire che ha per mesi le classi che non ci sono, che sono in alternanza "no" ho detto "guardate faccio io le cattedre l'anno prossimo, questo è uno schifo, non sono le cattedre" quindi è come se li avessi accoltellati perché finiranno i loro privilegi evidentemente, ma nonostante questo alla fine si rendono conto che comunque loro in assenza non hanno fatto bene e adesso che ci sei non prescindono più.	
1180.		<i>(Quindi l'hai creata la comunità educante in questo senso...)</i> Però la quarta volta, cioè il quarto istituto consecutivo che succede la medesima... però ho accelerato tantissimo i tempi; la quarta volta, la prima volta quando ero questa cosa qui, ci sono volute c'è voluto un tempo molto lungo, ma loro l'hanno apprezzato da subito perché anche lì il dirigente non si era mai visto, vai a tutti i consigli naturalmente già apprezzano solamente questo fatto e poi sistemi due genitori e loro già sono ecco... Eh si <i>(ride)</i> , ma del resto è quello che devi fare	Cura della relazionalità
1181.		perché io ho sospeso due docenti dal servizio, due docenti che danno i numeri, due persone che erano completamente fuori con la testa, ma questa sacca di ignoranza dei docenti io non l'ho mai visto, tutto ciò non è vero.	Caratteristiche del personale
1182.		Quindi essendo la quarta volta ho impresso un'accelerazione fortissima però ho trovato la situazione più disastrosa in assoluto, perché qua c'è stato proprio un abbandono, il mio predecessore è stato qua quattordici anni, quindi si è creata una struttura fortemente abbandonica. Vale a dire che i docenti ritengono giusto quello che è anti-ordinamentale perché è così da anni, anni, anni "siccome l'ha detto il preside è così".	Peculiarità
1183.	35	Allora, personalmente ritengo che la moralità sia una questione privata, dal punto di vista professionale credo che il dirigente debba avere una impostazione etica chiara, quindi ci sono dei problemi etici piuttosto che morali. <i>(Quindi una primaria distinzione fra quella che è la sfera dell'etica e quella che è la sfera della morale?)</i> Certamente <i>(E quale distinzione hanno queste due sfere?)</i> Beh, secondo me la morale è più legata alla vita privata che non a quella professionale; ritengo che un dipendente pubblico di uno stato moderno come quello italiano debba rispondere ad un'etica che è prevista anche dalla normativa che regolamenta anche il rapporto di lavoro nella pubblica amministrazione	Essenza
1184.		<i>(Quindi in teoria se questa etica è già prevista non ci dovrebbero essere dilemmi perché basterebbe solo applicarla?)</i> No, perché è proprio nel passaggio dalla parte teorica a quella pratica che nascono i dilemmi soprattutto rispetto ad una corretta interpretazione, ma anche ad una coerenza con quello che è il proprio sentire pedagogico, se vogliamo, il proprio modo di interpretare il proprio ruolo che è quello della dirigenza	Essenza
1185.		<i>(Ad esempio, quali possono essere i dilemmi morali che una dirigente affronta... innanzitutto sono frequenti, sono rari...)</i> No, io direi che innanzitutto c'è un livello di riflessione, di decisionalità quotidiano che va dal caso del singolo alunno, al caso che può essere legato al	Tipologia

		comportamento di un gruppo, di un insegnante o a un rapporto problematico con un genitore; quindi si pongono dei problemi etici nella gestione quotidiana del rapporto educativo e anche del rapporto gestionale.	
1186.		Io credo che bisogna avere un'idea abbastanza chiara di che cosa un'agenzia educativa deve fare, deve gestire nei rapporti nella gestione dei suoi compiti, cosa che non è assolutamente semplice, siamo nell'ambito di un'organizzazione complessa, le soluzioni ai problemi, alle problematiche possono essere molteplici laa... come dire la cura, la tensione e la preoccupazione del dirigente sta nel proporre soluzioni che siano coerenti, che siano sostenibili, che siano corrette anche rispetto a quelle che sono le istanze di altre, non solo quelle che sono le proprie quelle strettamente professionali se non personali	Scopo istituzionale
1187.		<i>(Quindi il dirigente in questo caso è un mediatore?)</i> Assolutamente sì, se il dirigente, come passa anche in certa letteratura di settore, pensa di dirigere nel senso di comandare qualcosa, credo che vada incontro per lo meno a delle delusioni comunque ad un fallimento rispetto al compito assegnato.	Peculiarità
1188.		<i>(Quindi la peculiarità del dirigente scolastico qual è?)</i> Io penso che la prima peculiarità del dirigente sia non guardare il tempo, ma ascoltare perché la comprensione delle situazioni, ma anche delle posizioni che le persone prendono rispetto alle situazioni che si possono creare, è importante per riuscire ad avere poi un livello di decisione adeguato e rispondente alle istanze di molte e non solo di pochi. <i>(Quindi raccogliere tutti gli elementi, fare sintesi per poi giungere ad una decisione?)</i> Io direi di più: raccogliere tutti gli elementi, fare sintesi e poi proporre una decisione perché se c'è una base di accordo nell'assunzione di decisioni e di responsabilità, io credo che l'organizzazione ne risente in senso in termini positivi. <i>(Non imposizione...)</i> Assolutamente no.	Peculiarità
1189.		Ci sono dei momenti in cui bisogna imporre, nel senso che se il dirigente ravvisa che quello che si sta decidendo anche collegialmente, anche in armonia, è illegittimo o può essere dannoso per qualcuno, ha il dovere di imporre una visione diversa...Perché è l'unico che può avere una visione di sistema e condividerla, ma è anche strutturalmente secondo me, in una visione abbastanza obsoleta e verticistica di struttura pubblica amministrativa, è comunque il legale rappresentante, quindi è quello che va a rispondere in ogni sede per quello che succede a scuola,	Peculiarità
1190.		quindi questa posizione lo porta a dover decidere anche in solitudine in alcuni momenti. <i>(C'è la solitudine del dirigente?)</i> Eh sì, c'è sì, c'è la solitudine del dirigente	Solitudine
1191.		che va usata come spazio, è un momento di riflessione sulla propria professione che diventa utile nel momento in cui ci si confronta con gli altri, ma credo che ci sia anche la solitudine dell'insegnante, piuttosto che dell'amministrativo quando si trova davanti a determinate cose, se intende assumersi la responsabilità di quello che sta facendo -almeno per la parte di diretta competenza, per il senso di responsabilità che uno avverte nello svolgere la propria professione- assolutamente un momento riflessivo, costante, indispensabile	Riflessione personale

1192.		anche perché affidarsi al diritto piuttosto che alle disposizioni amministrative per consolidare le proprie convinzioni o scelte o giustificare le proprie scelte non ha secondo me poi una rispondenza nella qualità dei rapporti con gli altri interlocutori e anche al lato pratico nel funzionamento delle decisioni che si sono prese. Ci sono i limiti del diritto, non esiste una legge che può prevedere al dettaglio ogni singola situazione, è per quello che le situazioni vanno interpretate...	Incoerenze ordinamentali
1193.		... ed è per questo che nascono i dilemmi. Secondo me, coltivare il dubbio anche davanti a decisioni prese e valutare se le decisioni prese hanno veramente prodotto i risultati attesi o meno è un altro obbligo etico del dirigente; si può anche sbagliare... (<i>Tornare sui propri passi...</i>) ...assolutamente si...esattamente,	Essenza
1194.		torno al problema iniziale dell'ascolto e della condivisione perché non si può pensare... (<i>Quindi la corresponsabilità educativa è questo?</i>) Certo, certo... il condividere pratiche, il condividere valori, condividere i principi e condividere anche un'assunzione di responsabilità dove l'importante non è trovare la soluzione quando non si può trovare, ma migliorare la gestione, ridurre gli ostacoli, ridurre le difficoltà piuttosto che illudersi di poterli superare e vincere ad ogni costo e condividere questo per fare in modo che questa cosa qui sia sostenibile perché se è una posizione individuale non porta da nessuna parte.	Condivisione valoriale con la comunità educante
1195.		(<i>Gli ostacoli invece che si possono frapponere fra il dirigente e una scoperta di una soluzione ad un dilemma... cioè quali sono gli elementi che impediscono la risoluzione efficace o per lo meno la difficoltà a trovare una soluzione...?</i>) Io credo che questa non sia la prospettiva più utile, mi spiego: io nella mia esperienza da dirigente non ho mai cercato, cioè ho sempre cercato di evitare di ragionare in termini di soluzione di problemi, sia perché il problema non è una fotografia sulla quale si può osservare eh... ma è una situazione che evolve, è in divenire e quindi anche il, il quella che oggi può sembrare una soluzione può rivelarsi poi a distanza di ore o di giorni un altro problema. Io credo che l'ottica del dirigente sia non di risolvere ma di gestire nel migliore dei modi, quindi anche con un buon livello di collegialità i problemi che ci sono. Anche perché appunto i problemi e problematiche non hanno sempre necessariamente una soluzione, non c'è una causa effetto diretta, le variabili sono talmente tante, soprattutto quando si parla dei rapporti umani, che a volte è più importante fare un passo indietro dal punto di vista di quello che il diritto potrebbe suggerire o imporre, costruire una situazione nella quale invece poi ci si muove insieme verso un miglioramento della gestione. Gli ostacoli a volte non si possono togliere, si possono aggirare, si possono attenuare, ci si può comportare e muovere, si possono prendere delle decisioni sapendo che ci sono degli ostacoli insormontabili l'importante è non rimanere fermi o immobili davanti ad una situazione problematica.	Condivisione valoriale con la comunità educante
1196.		(<i>Rispetto a ciò di cui abbiamo parlato, quali potrebbero essere i suggerimenti migliorativi?</i>) Secondo me la formazione è un elemento chiave, nel senso che noi usciamo da una cultura educativa e didattica pseudo missionaria per cui molta retorica intorno alla scuola ha affidato alle persone della scuola, i dirigenti piuttosto che agli insegnanti, un compito vocazionale nel quale io non mi sono mai riconosciuto	Formazione

		sinceramente. Ho sempre pensato invece che il bagaglio professionale, visto anche questo in termini di processo costante di miglioramento, fosse la chiave di accesso ai problemi dell'educazione, alla gestione della quotidianità del patto educativo che ci può essere fra gli insegnanti, con gli studenti, con le famiglie, con tutti i portatori di interesse che stanno intorno alla scuola.	
1197.		Quindi secondo me, noi come sistema scolastico italiano siamo sempre stati deboli rispetto ad una formazione in servizio costante, soprattutto in un'epoca come questa dove soprattutto ci sono dei mutamenti di anno in anno, sociali, economici, politici, così radicali così difficili da comprendere che senza lo spazio di riflessione dedicato -che possiamo chiamare formazione- si traducono in una perdita di efficienza;	Formazione
1198.		anche il ruolo del dirigente non è un punto di arrivo, la dirigenza è un punto di partenza, è un processo e un processo di partecipazione alla gestione di un'organizzazione complessa come quella di un'istituzione scolastica che necessita di attenzioni costanti e anche di un confronto costante. Formazione e aggiornamento in servizio sono imprescindibili per poter... (... per entrambe le categorie?) Assolutamente sì, ma anche per il personale ausiliario perché tutti fanno parte della comunità educante, o uno capisce in che punto dell'organizzazione sta, che cosa gli viene richiesto, quali sono le sue funzioni, che cosa può fare, oppure se uno mi si sente estraneo all'organizzazione per la quale lavora o al progetto che questa organizzazione ha, non necessariamente collabora con... in maniera positiva con quello che è l'indirizzo che l'organizzazione ha preso; e l'indirizzo non è individuale è una comunità che si muove rispetto a quelle che sono le sue esigenze o anche le tensioni che il patto educativo porta ed è una cosa che si negozia continuamente, e l'attività negoziale del dirigente è un altro dilemma perché non è facile negoziare.	Condivisione valoriale con la comunità educante
1199.		Volevo aggiungere una cosa rispetto al ruolo di mediazione del dirigente, ehh... dando una chiara immagine del fatto che il dirigente si trova proprio a, a, a metà strada fra le istanze di una amministrazione pubblica molto articolata, come può essere il Ministero dell'istruzione italiano con tutta una serie di pressioni che arrivano diciamo dall'alto, nonostante il passaggio all'autonomia e una serie di pressioni molto urgenti e molto puntuali che arrivano dal basso della parte della comunità che è il bacino di utenza della scuola. Se non ci sono dei momenti di attesa e di riflessione su quello che sta avvenendo su quello che viene chiesto dai due versanti opposti del sistema dell'organizzazione e se non si creano anche degli spazi di mediazione esterni all'ufficio di dirigenza ma adesso collegati, cioè se non ci sono delle figure intermedie di sistema che operano in incontri di mediazione, di scambi su diversi livelli dell'organizzazione scolastica, si rischia di essere schiacciati da una emergenza, da una quotidianità che impedisce di mantenere un controllo	Istituzione middle management
1200.		e una visione del progetto di istituto e di quelle che sono le intenzioni condivise con la comunità educante.	Condivisione valoriale con la comunità educante
1201.	36	Ehhh... i dilemmi morali riguardano il... come dire...la capacità di riuscire a tutelare i beni primari delle persone e quindi di fare delle scelte che	Essenza

		effettivamente corrispondano a quelli che sono i bisogni primari delle persone, che sono bisogni esistenziali e che non sono sempre individuabili perché le persone sono comunque altro da te e quindi può essere che tu non riesca ad intercettare quelli che sono le necessità esistenziali di quel momento, all'interno però di una professione che ha dei compiti e quindi deve comunque perseguire dei fini e quindi coniugare il benessere della persona ma cercando di... accompagnare la crescita della persona.. e questo è secondo me... e questo è per me, può essere un dilemma nel senso che riguarda anche il fatto di costruire dei percorsi di fatica per esempio devo accettare...		
1202.		devo costruire dei percorsi di fatica con la consapevolezza che questi percorsi saranno qualcosa di importante però per il tuo benessere esistenziale. Se io non costruisco dei percorsi adatti a te, cosa può succedere? Per me è il dilemma di un educatore in sé. <i>(Quindi lo scopo della scuola che è la formazione di un essere umano avviene tramite la costruzione di percorsi che richiedono fatica...)</i> Sì, però la commisurazione della fatica e la strutturazione del percorso è una cosa che va cercato costruito e monitorato costantemente <i>(Perché sia rispettoso della persona?)</i> Esatto, esatto, esatto...	Valore formativo	
1203.		La comunità deve fermarsi ad avere la consapevolezza di quello che sta facendo... quindi la riflessione, assolutamente la riflessione e secondo me il potenziale di un dirigente è quello proprio di sollecitare la riflessione e di costruire spazi di riflessione su queste cose.	Riflessione personale	Cura della relazionalità
1204.		La comunità per me è molto potente, io credo moltissimo nel lavoro di team e nella squadra perché penso che questo consente di dare uno sguardo più ampio e quindi di intercettare meglio quelli che sono i bisogni degli altri.	Condivisione valoriale con la comunità educante	
1205.		Però deve fermarsi a riflettere non può soltanto agire perché se agisce non riesce a monitorare quello che sta facendo e a verificare e assicurare che quello che sta facendo sia pertinente rispetto alla situazione	Riflessione personale	
1206.		<i>(Quindi una riflessione di gruppo che si basa anche su una riflessione individuale rispetto a quello che una persona è?)</i> Sì, sì. Perché forse c'è questo aspetto e questo secondo me è un aspetto di criticità che riguarda l'appartenenza alla stessa cultura, cioè mentre quando si appartiene a culture diverse ci fermiamo a cercare di verificare quali sono i sistemi di senso, quando apparteniamo alla stessa cultura diamo per scontato che i nostri sistemi, il senso siano i medesimi e questi ci impedisce di andare a cercare altri che possono essere... oppure di riconoscere il fatto che un altro possa avere dei sistemi di riferimento diversi <i>(Questi sistemi di riferimento sono i valori?)</i> Ehhh... sì, perché sono le priorità secondo me. Io associo il valore con la priorità che uno si dà. <i>(Quindi esplicitare il perché facciamo le cose? Qual è la forza che ci conduce?)</i> Sì, sì! Anche l'ideale. Perché se appunto un dirigente... c'è questa necessità, è una professione che dovrebbe progettare, proiettare, progettare per il futuro e quindi che ideali io ho, che visione io ho dei bisogni del futuro? Questo sì però secondo me la riflessione... devono essere degli spazi di riflessione appunto scelti, selezionati e organizzati perché non si può partire dalla	Condivisione valoriale con la comunità educante	

		<p>riflessione nel senso: mi è capitato tante volte di dire “bon riflettiamo, costruiamo sistemi di senso e poi agiamo” in realtà i sistemi di senso si manifestano nel momento in cui uno agisce, quindi deve esserci un approccio di ricerca continuo che abbia però nel suo protocollo, nel suo flusso di ricerca, definiti anche i momenti e i modi della riflessione, altrimenti c'è il rischio di avere l'idea di andare tutti nella stessa direzione poi invece trovarsi in direzioni diverse appunto, secondo me questo sarebbe un enorme potenziale rispetto alle possibilità di riuscita di un percorso educativo</p>	
1207.		<p><i>(Quindi il dirigente è il direttore d'orchestra?)</i> Assolutamente sì! Assolutamente sì!</p>	Peculiarità
1208.		<p><i>Questi spazi di riflessione possono essere proposti anche come una formazione?)</i> Sì! E ripeto secondo me devono essere strutturati. <i>(E in itinere questo o precedente l'assunzione di ruoli di dirigenza piuttosto che di docenza?)</i> Per me tutti e due, tutti e due gli aspetti, tutti e due gli aspetti, perché appunto uno deve avere maturato qualcosa di sé prima, altrimenti lo approccio è un approccio burocratico, è un approccio, io leggo anche tanti testi di “chi c'è dalla soluzione?” Nell'ultimo corso di formazione che abbiamo fatto come dirigenti si parlava della formazione e un neoassunto ha detto “abbiamo bisogno che lo stato ci dia più certezza che elimini i voti ci dica con chiarezza cosa fare” e una docente neo assunta ha detto “per piacere no, lasciateci lo spazio” perché appunto altrimenti pensi di poter applicare delle ricette ma secondo me è una situazione che è impossibile sempre di più nel modo complesso, non è compatibile questa idea, allora se non è compatibile questa idea bisogna riprendere i principi dell'accoglienza, dell'incertezza, dell'accoglienza della fallibilità, tutto questo uno li deve mettere in conto facenti parte della propria professione e allora per metterli in conto deve avere riflettuto su queste cose e poi costruito dei momenti di riflessione comune in cui metabolizza.</p>	Formazione
1209.		<p>Per esempio il fatto di eh... esplorare le situazioni con delle domande prima di dare delle risposte perché alla fine... appunto io un po' di anni li ho e sono stata abituata ad una correttezza della risposta non ad una sollecitazione della domanda, che secondo me è questo e secondo me è un aspetto che nei giovani può darsi ci sia, un po' di meno se effettivamente hanno avuto degli insegnanti che hanno lavorato sulla didattica per la scoperta, che in questo mondo complesso l'unico approccio mentale ma anche alla vita può essere solo quello per scoperta, non attraverso i dogmi perché non sono applicabili visto che il futuro è sempre più incerto. E allora a quel punto l'abitudine alla riflessione, l'abitudine a porsi delle domande entro un certo limite perché altrimenti comunque la decisione la devi assumere, forse l'abitudine a porsi delle domande è un'abitudine che va costruita, va costruita prima e poi va monitorata, secondo me monitorata rispetto alle priorità perché è difficile identificare alcune volte quando sono le priorità, ma anche rispetto alle... alla platea appunto... ieri ho scoperto, e spero e scoprire queste cose tutte nel primo anno, ieri ho scoperto che nonostante avessi chiesto che il monitoraggio delle fatture, ho scoperto dei pagamenti fatti oltre la scadenza per esempio, e ho detto “ecco questo deve essere una priorità” perché altrimenti qual è il ritorno</p>	Esempio di caso

		che io ne ho? Che devo investire del tempo per rispondere al revisore dei conti. Se io invece voglio avere il tempo e investire il mio tempo nella direzione che per me è più importante, devo riuscire a sapere quali aspetti presidiare di vulnerabilità, che posso pensare di avere presidiato, non di avere anticipato del tutto che mi permettano poi di non dover impiegare il tempo in altro.	
1210.		Per esempio, che... un aspetto che adesso sto facendo che penso sia da presidiare è quello del sistema di... delle relazioni che è quello di non lasciare i conflitti latenti... <i>(Cioè di portarli a galla o...?)</i> Portarli a galla o per lo meno nel momento in cui arrivano fermarsi a starci lì e questa è una cosa che sto facendo dal punto di vista amministrativo invece so che ci sono delle cose che non vedo e quindi forse la riflessione comune, una volta iniziata la professione, potrebbe permettere di capire cosa proprio presidiare, ma proprio per fare delle scelte in termini di tempo su dove investire il proprio tempo il proprio agire perché il tempo è...	Cura della relazionalità
1211.		<i>(...quindi una riflessione comune come comunità educante?)</i> Sì, secondo me sì! Che appunto non necessariamente è orientata solo all'approccio dell'educativo ma anche all'approccio della gestione "come fare, cosa fare, in che tempi" perché appunto secondo me poi ha delle ricadute su... su quello che puoi fare dopo il suo quello che... proprio sul tempo, proprio sulla dimensione del tempo, secondo me la dimensione del tempo e la dimensione dello spazio, del tempo sono dimensioni fondamentali che uno potrebbe... uno dovrebbe avere consapevolezza...	Creazione comunità educante
1212.		anche rispetto ai dilemmi nel senso che io non posso pensare... rischio di investire anche troppo tempi in alcune questioni che in realtà possono essere poco pertinenti e allora a quel punto sto orientando ...	Responsabilità professionale
1213.		<i>(Mi stai dicendo è solo la riflessione che ci dice quanto tempo dedicare alle questioni?)</i> Sì, però può essere fatta solo negli spazi di riflessione con sé e su sé sono quelli che aiutano a chiedersi se sei anche soddisfatto rispetto ciò che stai facendo... a chiedersi veramente l'appartenenza, però solo è solo lo scambio con qualcun altro quello che ti permette di avere lo specchio, di avere qualcuno che ti dice no a me piacerebbe avere delle persone che mi dicono "no secondo me è questo non funziona così" perché è quello che ti permette di dire, non dico che si aprono le finestre a me piace aprire altre finestre perché so che io ho uno sguardo <i>(Per superare la propria limitatezza umana)</i> Sì, sì! Però è bello, è bellissimo!	Creazione comunità educante
1214.	37	Allora senti eh... il dirigente scolastico è una figura in effetti difficile da inquadrare perché i dilemmi morali del dirigente nascono proprio dalla costituzione, dalla definizione della figura del dirigente scolastico,	Essenza
1215.		perché il suo dilemma consiste nel fatto che diciamo un dirigente scolastico si identifica come il garante del diritto allo studio dei ragazzi, come garante dell'offerta formativa, quindi si misura sul piano legato allo sviluppo della persona, allo sviluppo delle potenzialità degli alunni, all'integrazione...	Tipologia
1216.		e invece poi nella pratica il suo lavoro lo porta... cioè si articola in azioni professionali che poco hanno a che fare, diciamo con questo tema, quindi quello secondo me è il primo dilemma morale cioè il fatto di non	Complessità Mancanza di tempo

		<p>riuscire a fare abbastanza rispetto al diciamo all'idea stessa, cioè al profilo stesso del dirigente scolastico perché purtroppo noi siamo in qualche maniera pressati su più fronti, quello amministrativo essenzialmente e anche quello per esempio diciamo della gestione del personale, sul fronte sindacale, il rapporto con gli enti locali, la sicurezza, sono questioni che tu conosci meglio di me, e tutto questo ci porta in qualche maniera a non fare quello che vogliamo fare, quel che abbiamo idee in mente, a realizzare un'idea di scuola che abbiamo, che secondo noi è giusto portare avanti, perché è difficile? Perché già anche solo occuparci di questo è sicuramente complesso perché esige una figura di coordinamento, esige una figura che deve muovere tante risorse, che deve portare a sintesi tante idee e quindi già anche solo muoverci su quel piano in effetti è complesso e ti succhia tante risorse.</p>		
1217.		<p>Il mio dilemma morale è quello di non riuscire a fare abbastanza,</p>	Tipologia	
1218.		<p>soprattutto insomma nel caso specifico io ho una scuola molto grande, ci sono delle plessi frequentate da ragazzi... c'è una fascia di utenza che tutto sommato non hanno problemi diciamo, che hanno famiglie alle spalle che li seguono, che credono nel valore educativo-formativo della scuola, però in effetti in altre realtà questo non esiste: ci sono ragazzi lasciati a se stessi e lasciati esposti alla criminalità organizzata... insomma ragazzi eh... che passano il loro tempo nelle periferie, non ci sono centri aggregazione, allora la domanda è sempre quella di riuscire a capire quanto noi come scuola... e naturalmente mi sento responsabile, veramente responsabile quello che la scuola fa... di quanto noi come scuola riusciamo a fornire loro, diciamo una ...così un'alternativa, una opportunità vera... e quindi anche questo sicuramente no... ma io penso che è proprio il profilo che è sbagliato. Penso che l'idea, che la figura del dirigente scolastico, in effetti se n'è discusso tanto... insomma noi siamo dirigenti perché ci occupiamo di sicurezza, ci occupiamo di gestione delle risorse altrimenti non saremmo dirigenti, saremmo rimasti direttori...</p>	Esempio di caso	
1219.		<p>Credo però che la figura del direttore didattico, del vecchio preside sicuramente riuscivano a dare risposte qualitativamente più adeguate da questo punto di vista... La scuola rimane sempre la scuola, cioè il mandato istituzionale è quello formativo, l'istruzione e la formazione dei ragazzi quindi il dirigente scolastico dovrebbe poter avere tutto il tempo a disposizione e non sarebbe comunque sufficiente per entrare nelle classi, per motivare i docenti e per monitorare l'andamento didattico educativo delle situazioni, tutte in generale, occuparsi proprio di didattica ed entrare più nel merito, per esempio nel confezionamento di alcuni documenti importanti quali il Rav, il Ptof.</p>	Scopo istituzionale	
1220.		<p>Per esempio, io come docente ho avuto una stratificazione di varie esperienze che mi sono serviti tantissimo quando poi sono diventata dirigente, per esempio ero referente Invalsi, sono state funzioni strumentali praticamente di tutto: curriculum verticale... I dirigenti che vengono dalla Primaria di solito hanno una preparazione che è molto solida, hanno la programmazione, sono abituati al confronto con gli altri, non lo so io conosco tantissimi dirigenti della Primaria che in genere hanno una impostazione pedagogica, quindi comunque conoscono il vero</p>	Preparazione ed esperienza	

		<p>significato di quello che si fa a scuola invece magari una laurea in Fisica, se sei stato professore di Fisica magari sei più, hai delle competenze molto alte ma di tipo pedagogico, didattico ne sai molto meno e io penso che i dirigenti che provengono, che abbiano una formazione pedagogica sicuramente sono molto più adeguati, non è bello da dire ma penso che sia così. Tornando alla stratificazione delle esperienze, funzione strumentale Ptof, curriculum verticale, appunto tantissime, tantissime cose...referente per la valutazione dei Pon... e io adesso vivo di rendita, tra l'altro le cose stanno cambiando per esempio per ciò che riguarda l'Invalsi io ricordo di averla seguita quando c'era Scienze tra le discipline ed era riferito alle quarte, alle classi quarte, poi dopo invece è passata alle classi quinte della primaria, non c'era più Scienze e hanno messo soltanto Italiano e Matematica, cioè quindi io, per fortuna diciamo, ho ancora questa esperienza che magari diventa sempre più obsoleta perché più passa il tempo più le cose cambiano ...se non avessi avuto questa esperienza io come dirigente non avrei saputo, non avrei potuto occuparmi di autovalutazione, di Invalsi, di piano di miglioramento, di piano dell'offerta formativa ancor prima, cioè tanto riesco a seguire...diciamo quello che accade perché ho qualche ricordo come docente, cioè per fortuna ho avuto una stratificazione di esperienze, di esperienze in quella fase e laddove non l'ho avuta adesso io ho difficoltà, difficoltà a seguire tutto...</p>	
1221.		perché non ho il tempo, non ho il tempo,	Mancanza di tempo
1222.		perché se ti dicono che ci sono le coperture piane che piovano acqua o se ti dicono che non so appunto arriva, arrivano i vigili perché devono capire se è adeguato dal punto di vista dell'antincendio e, non lo so, non funzionano i termosifoni, c'è l'esposto dei genitori, cioè in tutto questo il mio ruolo di fatto non ho tempo di farlo, mi sforzo di farlo e in qualche maniera cerco sempre...dovrebbe,	Esempio di caso
1223.		a parte le novità ultime, che le segreterie stanno diventando meno in grado di supportare il dirigente...noi, adesso non so la situazione nelle altre regioni, ma penso sia simile, io in segreteria ho collaboratori scolastici, che fino all'anno scorso hanno fatto i collaboratori scolastici, quindi per esempio, non puoi neanche dire che la segreteria viaggia da sola, il dsga...quando ci sono... e quando ci sono alle volte sono ex collaboratori scolastici, conosco persone...	Caratteristiche del personale
1224.		e quindi non hai la tranquillità per poterti dedicare a questo	Vissuti emotivi
1225.		e nonostante tutto diciamo in questa fase che è ancora quella iniziale, perché andrò in pensione tra tanti anni quindi sicuramente mi ritengo in crescita come persona, come dirigente, cerco comunque di far sentire la mia presenza sul piano didattico. Comunque, in qualche maniera sto trovando delle modalità per fare in modo che la scuola abbia una direzione proficua, con o senza l'intervento diretto. Diciamo che ho trovato delle modalità per gestire questo aspetto, quindi in genere cerco di avviarli i gruppi poi magari vanno da soli, mi sarebbe piaciuto esserci fino alla fine, però c'è sempre il rav, io sono molto appassionata delle tematiche di valutazione anche perché è stato uno dei primi incarichi come il primo amore che non si scorda mai, quindi sono nata come coordinamento della scuola primaria proprio rispetto a questa tematica dell'autovalutazione che tantissimi anni fa non si sapeva	Mancanza di tempo

		neanche cosa fosse, il dirigente mi chiese, avendo visto che ero laureata, mi chiese se volevo occuparmi dell'autovalutazione di istituto che io non sapevo neanche cosa fosse, quindi per me è rimasta una passione ci credo profondamente. Ho seguito l'evoluzione in questo senso delle scuole, di tutti i progetti che via via sono stati messi in campo insomma...E mi sarebbe tantissimo piaciuto occuparmi personalmente e l'ho fatto nei primi tempi ad esempio quando è nato il Rav, quatt. cinque anni fa, adesso vado così a memoria. io ricordo di aver seguito personalmente nella scuola in cui ero prima personalmente tutto, abbiamo fatto come si dovrebbe fare: abbiamo creato un gruppo di lavoro che ha lavorato tantissimo, settimane su questa su questo compito e io avrei voluto... insomma è stato un'impresa anche molto bella soprattutto per i rapporti interpersonali, ai gruppi fa molto piacere essere seguiti da dirigente, percepiscono l'importanza di quello che stanno facendo.		
1226.		Ma quell'esperienza non si è più ripetuta perché poi quando c'è stato il piano di miglioramento io tutto quel tempo non ce l'ho avuto, quindi di fatto non è stato possibile.	Complessità	
1227.		<i>(Quali sono secondo te i suggerimenti migliorativi per tutta questa situazione che mi hai illustrato in modo che il dirigente possa svolgere il suo lavoro?)</i> Allora secondo me i suggerimenti migliorativi sono intanto non fare mai da solo cioè di crearsi un gruppo di lavoro, un gruppo di lavoro anzi dei gruppi di lavoro perché non è neanche bello dare l'idea di avere una cerchia di persone che è sempre quella che lavora con il dirigente quindi l'idea è appunto quello di creare i vari gruppi di lavoro cercando di coinvolgere appunto le persone più sensibili perché l'interno della scuola ci sono tante persone che hanno voglia di lavorare, che lo fanno a prescindere anche se non hanno gratificazioni di carattere economico, hanno veramente piacere a lavorare per la scuola e quindi questo secondo me aiuta a creare una relazione e da cui poi nasce anche la possibilità di lasciare passare le proprie idee, quindi secondo me crearsi una squadra, è importante crearsi una squadra...	Cura della relazionalità	Creazione comunità educante
1228.		<i>(Cosa pensi del middle management?)</i> Allora io penso, a parte che se ne parla da tantissimo e non si capisce come mai ancora nulla si sia concretizzato, io penso che siano necessarie perché appunto il ruolo del dirigente è cambiato tantissimo negli ultimi anni, prima le scuole erano molto più piccole, quando ero docente mi ricordo ero all'interno di un circolo didattico dove c'era solo un plesso di scuola primaria e due sedi piccole di scuola dell'infanzia. E' chiaro che una scuola così può essere diretta tranquillamente da un dirigente che ha tutto il tempo appunto di entrare nelle classi, di parlare con i genitori, di ricevere tutti i docenti, di conoscere addirittura anche se soprattutto le situazioni individuali tipo gli alunni... perché prima le scuole erano molto più piccole.	Istituzione middle management	
1229.		A parte il mio caso e poi anche il tuo, casi molto rari, qui è il comprensivo più complesso quindi è chiaro che mi ritengo un caso limite, diciamo, però anche i comprensivi, diciamo medi, comunque viaggiano sui 1000, 1200 alunni quindi, con tanti plessi, quattro, cinque plessi, quindi è chiaro che se non ci sono le figure di middle management il dirigente non può	Complessità	

		assolutamente, diciamo, fare, cioè non può dedicarsi a tutti gli aspetti che meriterebbero attenzione.	
1230.		Invece l'idea del middle management può aiutare tantissimo perché intanto dà una possibilità di crescere agli stessi docenti che all'interno della scuola ne hanno poche in realtà e poi supportare il dirigente.	Istituzione middle management
1231.		Adesso io non voglio parlare per luoghi comuni perché il dirigente è sotto attacco già da tantissime persone, però un'azienda media, è un'azienda di 50 ma almeno 100 dipendenti noi abbiamo numeri molto più alti: 250 docenti, con 30, 35 unità di personale ata.... <i>(...con delle responsabilità che non sono solo di bilancio o di produttività di un'azienda ma l'essere umano per cui ...)</i> Sì la gestione delle risorse umane, tra l'altro poi a parte i numeri esponenziali che rendono opportuna la presenza di alcuni ruoli organizzativi all'interno della scuola e non solo anche progettuali... che stavo dicendo mi sono persa...sì, la parte organizzativa è pesante, ma è anche pesante la parte della gestione delle risorse umane perché sono tante;	Complessità
1232.		prima parlavamo della parte legata ai documenti, alla progettualità che naturalmente un dirigente non riesce a seguire per i motivi che ci siamo detti, ma poi anche c'è un altro aspetto che è appunto quello legato alla gestione delle risorse umane che secondo me è ancora più complesso: intanto perché lo è di per sé, un conto è gestire carte, imparare a farlo, puoi fare un po' di formazione, tu per primo in prima persona, quindi capire come si gestiscono alcuni aspetti o tutti i contratti, tutto quell'aspetto, ci potrebbe trovare, ci si trova di fatto talvolta impreparati, però diciamo che comunque con un corso di formazione, con un interesse personale, con un confronto con i colleghi questo aspetto si può anche in qualche maniera incrementare...	Peculiarità
1233.		Quello che rimane aperto è un aspetto spinoso e delicato ed è la gestione delle risorse umane, che li appunto, diciamo, l'idea, ecco un altro dilemma morale che il dirigente scolastico ha, io credo che le persone vadano valorizzate, ascoltate, vadano supportate e per fare tutto questo ci vuole tempo, invece purtroppo nelle scuole, per come sono configurate adesso, i docenti talvolta li incontri soltanto ai collegi o qualche volta in qualche interclasse se ci vai, quindi di fatto io talvolta -questa è una cosa brutta, veramente molto brutta- io non li conosco neanche tutti i miei docenti,	Essenza
1234.		cioè sono talmente tanti, che peraltro cambiano in continuazione perché noi siamo in una città molto grande che fra l'altro intorno qui gravitano regioni o città dove più difficile trovare lavoro, e quindi di fatto nella mia scuola -per esempio quella che io dirigo- per esempio ci sono tanti pendolari che non riescono a trovare lavoro appunto altrove oppure tanti che vengono qui quindi non solo c'è questo turnover che fa malissimo ai ragazzi, che fa malissimo alla scuola, all'offerta formativa, ma che diventa anche un vincolo nell'ottica di creare una squadra di lavoro. Un problema per il dirigente perché non li conosce, cioè io ho 250 docenti, che non sono gli stessi dell'anno scorso che non saranno gli stessi del prossimo anno, e quindi e poi in realtà l'organico si stabilizza a novembre probabilmente e	Complessità
1235.		quindi il mio problema, la mia difficoltà è entrare, riuscire ad entrare in relazione con tutti loro, non ce la faccio, quindi per esempio io i docenti, con molti	Lacune di sistema

		docenti, riesco a trovare un momento individuale solo quando c'è un problema.	
1236.		Questo è svilente,	Vissuti emotivi
1237.		riesco a incontrarlo il docente solo se mi deve dire che ha un problema suo personale oppure con la classe, quando invece per esempio in una istituzione educativa il confronto è una modalità di coordinamento importantissima, io dovrei poterci parlare, confrontare con i docenti, ma non sempre ci riesco!	Vissuti emotivi
1238.		quando invece per esempio in una istituzione educativa il confronto è una modalità di coordinamento importantissima, io dovrei poterci parlare, confrontare con i docenti, ma non sempre ci riesco!	Cura della relazionalità
1239.	38	Allora vado a ruota libera fermami tu... allora io... dilemma quindi dramma... chiaramente antinomie, dicotomie tutto quanto.	Essenza
1240.		Tieni conto che già nel mio... quando avevo fatto il master per i dirigenti scolastici eh... la mia tesi di master era stata proprio "Il dirigente scolastico valorizzatore del capitale umano" quindi già allora, parlo di anni lontani ormai 2011, la mia formazione, la mia ipotesi di leadership era proprio una leadership di natura personalistica, diciamo che avesse come ambizione quella di valorizzare appunto le risorse umane a tutti i livelli. Chiaro che in primis noi siamo... dunque io mi sono sempre occupata della scuola superiore e quindi il mio orizzonte lavorativo e anche professionale come docente è sempre stato quello orientato all'adolescenza, fatto salvo che appunto avendo avuto tre figli ed essendo stata anche promotrice, sono stata fra i soci fondatori di una scuola elementare allora attualmente un comprensivo, come dire ho sempre anche toccato con mano anche quel tipo di problematica ma in maniera molto esperienziale.	Esempio di caso
1241.		Cosa significa allora valorizzare il capitale umano? Ho sempre immaginato la figura del preside come una figura capace di generare stimoli, di generare cultura, ripeto non solo per gli studenti, quindi il primo dilemma è proprio quello di orientare il tuo quotidiano non perdendo di vista tutti i soggetti coinvolti, studenti, docenti, personale non docente, e genitori.	Peculiarità
1242.		<i>Quindi tu mi parli di comunità educante nell'intero?</i> Sì, sì, quindi il primo dilemma è che avendo il tuo... 24 ore e magari anche qualche ora di riposo, intanto devi trovare... il dilemma morale è di trovare per sé attimi di formazione perché altrimenti nel giro di pochissimo anche un'alta competenza si esaurisce.	Mancanza di tempo
1243.		Per me ad esempio è stato Disal quest'ambito quando ero docente, è stato un ambito diciamo di ricerca, allora cercano gli Irre gli ex Irrsae. Qui a (<i>omesso</i>) era molto ricco da questo punto di vista, quindi avevo fornito collaborazione a quel livello e poi l'ambito universitario, io ho insegnato per 7 anni all'ex Siss e Tfa	Esempio di caso
1244.		quindi il dilemma, ripeto per tornare al tema, la necessità che anche i dirigenti continuino ad avere un ambito di aggiornamento culturale e professionale, quindi questa può essere un'occasione straordinaria dove si coniugano i due livelli, la teoria e l'azione.	Formazione
1245.		Quindi dilemma è gestione del tempo.	Problematiche
1246.		Ti dicevo, io per scelta ho sempre la presidenza aperta quindi nessuno prende appuntamento, cioè tendenzialmente possono prendere appuntamento, è bene che accada soprattutto per i genitori, ma per i ragazzi, gli studenti la porta è sempre aperta	Esempio di caso

1247.		e quindi questo è chiaramente dilemmatico perché poi rimane tutto il resto da fare una volta che la scuola, che l'orario scolastico sia concluso. La gestione nella scuola superiore è più semplice perché tendenzialmente si lavora prevalentemente al mattino per cui poi la questione pratica e tutto il resto si può fare nel pomeriggio	Problematiche
1248.		Ehmmm... e intanto, ripeto, una riflessione su quanto tempo dedicare ai ragazzi e ai docenti che vanno accompagnati, se non educati.	Riflessione personale
1249.		Il dilemma della figura docente italiano, e l'avevo visto anche col T'fa nella Siss, che nella migliore delle ipotesi è un disciplinarista, parlo soprattutto dei docenti della superiore, ma credo che accada anche prima cioè totalmente inconsapevole; cioè, adesso, io non voglio dare giudizi, io sono innamorata delle persone quindi non è mai un giudizio di valore, parlo di sistema. Ecco il problema della percezione che il docente non ha per il sistema, del sistema, cioè è tutto concentrato sul particolare.	Caratteristiche del personale
1250.		Tra l'altro c'è un problema di natura di formazione, di natura culturale.	Lacune di sistema
1251.		Il docente italiano è stato abbandonato, no? Un errore formativo clamoroso, qui avremo scenari che ti porterebbero fuori strada, per me molta formazione è stata pressoché inutile e ha generato professionalità paralizzate, paralizzate. Questo per quello che riguarda penso persone di media età, diciamo dai 40 ai 60 prima, per i più giovani il problema è un po' diverso, ma qui si apre un'altra questione.	Lacune di sistema
1252.		A proposito di dilemmi: chi sceglie un insegnamento in questo momento? Nella mia generazione era ancora una professione stimata, dignitosa scelta da una classe, diciamo, medio borghese quindi di cultura abbastanza solida e anche con risorse finanziarie, diciamo, medie. Ora, proprio negli ultimi 10 anni, dove evidentemente con la grande crisi si percepisce che abbia scelto l'insegnamento una classe totalmente diversa sia dal punto di vista economico, ma direi anche culturale senza fare un discorso nord-sud perché non mi interessa, però questo è drammatico perché tranne rare eccezioni, che peraltro si cominciano a vedere perché i giovanissimi sono un po' diversi, mi sto accorgendo, ma è proprio che negli ultimi, i neolaureati chi ha una laurea da un anno-due, ha una grande stima vocazionale, la spinta vocazionale c'è. Una classe intermedia, diciamo fondamentalmente dei trentenni fino a 40 anni, per quello che è la mia esperienza in scuole enormi sia in città che nella provincia, quindi ho una certa ho una visione abbastanza ampia che va dal liceo al professionale, ho tutti gli indirizzi quindi, ci sono persone poverissime in senso ampio, in senso vario,	Caratteristiche del personale
1253.		penso in particolare al dilemma di chi scelga il sostegno. Il preside è chiamato ad affidare i casi più gravi, più drammatici a persone che in alcuni casi non sanno badare a se stessi, non conoscono nemmeno la lingua italiana.	Caratteristiche del personale
1254.		Sai credo che tu sappia, che sai benissimo qual è l'arruolamento dei docenti di sostegno, in questa fase quindi... comunque io lo dico appunto attraverso l'esperienza professionale dei miei tre figli e nessuno ha scelto l'insegnamento ma non perché chiaramente non stimasse la scuola, ha visto la madre impegnata una vita sul tema, ma come dicevo, dicevo diventa poco interessante non solo dal punto di vista economico-	Caratteristiche del personale

		adesso la pandemia ci penserà lei ad appianare il tutto- però anche dal punto di vista proprio della formazione continua, il prestigio della possibilità di incontrare, di creare interessanti relazioni e c'è proprio una povertà che non rende affascinante.	
1255.		Quindi dilemma è come promuovere formazione.	Problematiche
1256.		Io quando sono partita nella mia esperienza di preside avevo giocato moltissimo su questo tema convinta che la formazione fosse una leva; ne abbiamo proposto tanta, qualcosa è cambiato nelle scuole dove sono da più tempo, però c'è una resistenza estrema,	Esempio di caso
1257.		c'è una resistenza estrema proprio perché per quello che ti dicevo all'inizio la... il docente tende a concepirsi in maniera rituale come colui che tiene la lezione, corregge i compiti, torna a casa, sempre lo stesso modo, poi valuta e poi qui, se ce l'ha, si dedica - diciamo- ad altro.	Caratteristiche del personale
1258.		Io trovo anche proprio una dimensione culturale; o c'è, insisto, il docente liceale, studioso che approfondisce la propria disciplina quasi che fosse un accademico il docente liceale o questo dà lezioni private e via così, ma il docente tecnico appunto è un libero professionista essenzialmente. Tiene anche conto si apre un altro problema enorme che pochissimi tempo fa erano gli ingegneri anche abbastanza qualificati che avessero una vocazione all'insegnamento, che gestivano entrambe le aree e quindi avevi nella scuola persone di grande qualità. Adesso per quello che è il mio osservatorio soprattutto diciamo nell'hinterland c'è questo rischio, quindi che i giovani ingegneri non scelgano assolutamente l'insegnamento. Infatti sto promuovendo questo tema anche tramite docenti universitari che conosco, devono cercare di aiutarci in questa direzione altrimenti la scuola tecnica è finita cioè sarà in mano solo delle persone, ahimè anche qui spesso provenienti dal sud quindi desiderose solo di tornare giù, e soprattutto si tratta di persone anche molto deboli magari anche con una laurea in ingegneria, ma poco significativa. <i>(Quindi puoi anche il turn over per la mancanza di continuità...)</i> Ecco certo, certo e questo apre anche- perdonami anche se non riuscirai a mettere a sistema ma poi ti aiuto io, non ho preparato un saggio, ti aiuterò a rimettere in ordine- il problema è poi il grande tema del dilemma fra formazione disciplinare e didattica.	Caratteristiche del personale
1259.		Negli ingegneri è clamoroso, quindi una disaffezione, una disattenzione a tutto ciò che è didattica; sono anche bravi perché... ma non interessa quando una persona non è interessata appunto... poi l'aspetto pedagogico e non fa formazione ritiene...	Caratteristiche del personale
1260.		io ho speso tantissimo, io proprio questo l'ho messo a budget sempre, comunque ho fatto sempre un grosso investimento in formazione, ma loro mi chiedono, mi chiedono formazione continua di tipo tecnico per avere certificazione continua che poi potrebbero essere spese nella loro professione, ma non sono nemmeno certa perché sta accadendo questo, siccome il problema fiscale è enorme in Italia, molti ingegneri sono andati su quello, ma poi riprendiamo i liceali rinunciano a svolgere la professione perché purtroppo poi è uno svantaggio dal punto di vista fiscale e quindi si ardiscono ulteriormente.. immaginati tu l'ingegnere che dedichi tutto il tempo alla scuola così nel giro di poco diventa assolutamente...	Esempio di caso

1261.		<i>(Quindi tu mi stai dicendo è un problema di formazione il reclutamento stesso dei docenti?)</i> Sì però c'è un'operazione culturale da fare prima, bisogna ridare al Paese a livello universitario la coscienza che fare formazione è appunto un investimento altrettanto importante quanto fare infrastrutture, banche, ponte... senza questa, senza questa percezione avremo sempre più nella scuola persone che lo scelgono e quindi sono anche brave, ma tanto umanamente sono persone spente questo è l'altro tema cioè sono...	Implementazione risorse di sistema	
1262.		insisto anche nel passato in Italia c'era questa linea, non so tu che insegnanti avessi ma poteva capitare che magari uno, due geni competente nella loro materia, molto tecnici e persone comunque spente. Però un tempo, appunto, la società era completamente diversa, quindi c'era una possibilità di trasmissione valoriale, di trasmissione di esperienze che poteva attingere a mille altri ambiti nel senso che la società era chiaramente più semplice; penso alla mia generazione no... quindi quel che tu non imparavi a scuola l'ho imparato nella società o anche nella famiglia stessa, soprattutto perché era presente.	Esempio di caso	
1263.		Adesso invece questa propria comunicazione valoriale, esperienziale intanto è saltata per l'innovazione tecnologica, poi diciamo i genitori stessi -e qui apriamo l'altro dilemma- travolti da una crisi, insisto, economica, affettiva. Io incontro in un tipo di scuola, al tecnico-professionale, dei disperati, dei disperati che ti buttano addosso tutta una serie di problematiche,	Problematiche	
1264.		che tu dovresti essere appunto psicologo, pedagogista, banchiere che gli dia anche il mutuo, mediatore familiare per ricostruire i cocci di un'affettività stravolta	Peculiarità	
1265.	39	Mah, in generale, noi ci troviamo a dover sovrintendere a una serie di problematiche in questo periodo... ci sono gli aspetti didattici, ci sono gli aspetti educativi, formativi, la dimensione della relazione, delle comunicazioni, quindi dal mio punto di vista non è soltanto un gestire una categoria di utenza quale gli alunni, il personale, ma molto adesso si è allargato con l'utenza esterna: i genitori e tutti i vari soggetti che interagiscono con la scuola.	Complessità	Peculiarità
1266.		Per cui sotto un profilo morale c'è da prestare la dovuta attenzione a tutte le varie normative che ruotano intorno a uno stare bene in una società, in una società globalizzata, tecnologizzata, una società che è attenta alla problematica della privacy e della sicurezza, quindi cercando di non oltrepassare mai un limite che può entrare in contrasto con le norme...	Problematiche	
1267.		ma nello stesso tempo noi siamo chiamati ad agire molte volte il nome del buon senso ecco, non sempre può essere la norma pedissequa che ci dà, diciamo, la data la chiave di risposta alle problematiche. Quindi buon senso, norme, seguire le procedure per gli adempimenti amministrativi, contabili e poi ecco il tutto... considerando che lavoriamo in una comunità educante ed educativa; quindi è una problematica secondo me di ampio respiro, dove giornalmente siamo chiamati a dare delle risposte, a dare delle certezze molte volte, a trovare delle soluzioni a problemi che non sempre la norma li risolve	Incoerenze ordinamentali	
1268.		<i>(E questo buon senso di cui mi parli da che cosa è composto, come si può nutrire, può essere imparato, ad esempio, oppure è qualcosa che...)</i>	Preparazione ed esperienza	

		Ma ecco sai, questa è bella questa è una bella domanda, io penso ognuno di noi porti con sé tutto un bagaglio culturale, fatto di studi di preparazione, fatto anche tanto di esperienza, di contatti quotidiani con la realtà, con il contesto che varia anche spostandosi in pochi chilometri. Ehh per cui personalmente io dico questo... io lo chiamo buon senso, ma possiamo anche intenderlo come un mettere in atto quotidianamente tutto ciò che di positivo la nostra esperienza, la nostra preparazione, la nostra formazione ci può dare	
1269.		L'unica cosa che io riscontro è che è un continuo divenire; cioè quello che andava bene l'anno scorso, faccio un esempio, quest'anno già non va più bene o comunque bisogna modificarlo o rivederlo. Cambiano gli alunni, cambiano, cambiano i genitori, cambiano le esigenze, cambia il contesto di lavoro che, come diceva prima, basta anche spostarsi di pochi chilometri e cambia l'offerta formativa; cambia anche l'apporto che l'ente locale può dare - faccio un esempio- alla scuola, io che ho fatto per diversi anni di esperienza delle reggenze l'ho constatato, pur essendo istituti comprensivi quindi sempre primo ciclo di istruzione però essendo contesti territoriali diversi, diciamo a una certa distanza anche geografica, mi trovavo anche interlocutori che avevano delle visioni diverse per lo meno in termini di investimento di risorse nei riguardi della scuola. Per cui è ovvio cambia l'offerta formativa, ma poi ciò è legato anche al personale quindi all'organico del personale di cui ci si avvale, chiaro che con alcune competenze si lavora in un modo o viceversa si lavora in altro modo, pur dovendo garantire a tutti gli stessi traguardi	Complessità
1270.		Ma io sempre parlo per esperienza diretta, continua e giornaliera prima di tutto, una buona capacità di comunicazione, una buona dimensione di relazione perché mi accorgo che l'efficacia della nostra azione, dell'azione di un dirigente fa molto leva sulla capacità di comunicare con l'esterno, oltre che prima di tutto all'interno col personale.	Cura della relazionalità
1271.		Altro aspetto la correttezza delle procedure proprio per garantire equità, proprio per non incorrere in contenziosi, in sanzioni, in tutto ciò che può appesantire, che può sovraccaricare il lavoro quotidiano che già di per sé è parecchio carico di problematiche.	Peculiarità
1272.		E poi anche l'individuazione di figure di riferimento, quindi di una leadership condivisa non pensare che si possa accentrare tutto il lavoro, tutta la quotidianità perché ormai è talmente variegata la vita di un istituto, di un'istituzione scolastica per cui occorre un buono staff e anche le figure di riferimento su settori che già individuiamo nell'atto di indirizzo, nel piano dell'offerta formativa, come i nostri capisaldi di tutto ecco. Avere delle figure di riferimento per collaborare, per condividere, per ragionare insieme su certe priorità questo sì.	Istituzione middle management
1273.		Anche perché ormai, come sappiamo, non è un lavoro che si improvvisa, ma col Piano dell'offerta formativa triennale, con il Rav con il Piano di miglioramento abbiamo dei documenti che sintetizzano, traducono verso dove vogliamo andare, quindi la vision e la mission della scuola. Ora più che mai è importante avere idee chiare, saperle comunicare verso l'ente esterno non solo i genitori, in modo che gli enti possano avere fiducia nella scuola, possano anche	Cura della relazionalità

		essere di supporto e quindi insomma avere sempre una visione lungimirante.	
1274.	40	Allora il nostro è un lavoro che ovviamente incide sulla vita delle persone. Abbiamo a che fare con i ragazzini, quindi ci sono i ragazzi da formare dal punto di vista delle competenze, delle conoscenze, della personalità e del loro esserci. Poi andiamo a prenderci cura delle persone, soprattutto davanti a tante situazioni di disagio.	Peculiarità
1275.		Il primo aspetto emotivo che ho subito provato quando ho iniziato a fare questo lavoro è stato l'impatto con il dolore della gente, rispetto al quale da insegnanti avevo, diciamo l'utenza era molto più ristretta, e il rapporto ovviamente con i ragazzi e le famiglie erano spesso limitati a un certo tipo di questioni. Da dirigente nel mio ufficio, il primo anno mi ricordo ero subissato da persone che aveva problemi, che soffriva, che in famiglia c'erano questioni, avevano problemi di salute e quindi ho sentito molto l'effetto proprio di questo nuovo tipo di relazione con l'utenza della scuola.	Moralità e sensibilità
1276.		Onestamente potevo anche immaginarmelo, ma non immaginavo che sarebbe stato così alto il coefficiente di incidenza sulla mia percezione del lavoro insomma, pensavo che non fosse poi così. Io proprio non l'avevo considerato, non l'avevo proprio considerato. E quindi vieni a contatto con una serie di realtà rispetto alle quali proprio per... per ...no... no... non sei abituato, almeno per me è stato così.	Discrepanza tra aspettativa e realtà
1277.		<i>(E come si fa a gestire queste situazioni?)</i> Intanto una...una... con il tempo piano, piano ci si abitua a tutto quindi piano, piano ci sta anche un po' di muccia, di pelle a queste cose però, ovviamente si aprono diverse questioni.	Preparazione ed esperienza
1278.		Per quanto riguarda le questioni... i dilemmi morali uno, una condizione critica è quella che ci si trova davanti a ragazzini che vivono in famiglie dove c'è qualcosa che non va, dove sembra che la famiglia faccia fatica ad adempiere al proprio dovere costituzionale di crescere, istruire e prendersi cura dei figli e quindi ci si chiede se, come dice la Costituzione, si potrebbe fare in modo che lo Stato subentri, no? E quindi attivare modalità di segnalazione alle forze dell'ordine, ai servizi sociali eccetera, eccetera...	Tipologia
1279.		eh... a me è capitato diverse volte di doverlo fare, le prime volte la cosa la senti come particolarmente significativa, ti senti responsabile, temi di essere tu con la tua valutazione, con la tua scelta, che magari può non essere centrata o ponderata, di condizionare la vita delle persone in modo che, come posso dire ti arroghi.	Responsabilità professionale
1280.		Poi in realtà io personalmente sono arrivato alla valutazione che si fa quello che dice la legge, come dice la legge, noi non abbiamo in molte situazioni il margine per valutare dove ci sia il reato o non ci sia reato, ma si fa una segnalazione e chi è competente per valutare i contenuti di una segnalazione decide di che cosa si tratta. Questo perché se ci si pone sempre in modo emotivo davanti alle cose spesso si fa veramente fatica a gestirle. Bisogna attivare il lato razionale: la legge dice che il mio ruolo è questo, e io questo devo fare, poi ci saranno altri ruoli, altri figure che devono gestire la mia comunicazione... e questo è rassicurante in qualche modo per noi e credo anche che sia anche una garanzia per le stesse famiglie che poi hanno che fare con loro.	Peculiarità
1281.		Io ritengo che dove ci siamo informazioni da parte degli insegnanti, perché questo spetta agli insegnanti, di	Responsabilità professionale

		<p>cose che possono comportare o maltrattamenti o situazioni per cui le famiglie dimostrano di non essere in grado di provvedere al proprio dovere nei confronti dei propri figli, sia un dovere segnalare e poi la valutazione spetta a quelli che sono gli incaricati della valutazione. Se ci mettiamo noi a valutare io temo che facciamo un danno ai nostri alunni perché la legge non ci dà il compito di valutare perché evidentemente il legislatore ha valutato che noi non abbiamo le competenze e il ruolo. Questa cosa comunque ci... un impatto su...su...sulla percezione di sé, sull'impatto, sul proprio ruolo uno ce l'ha, quindi il dilemma morale è questo, direi che forse nelle questioni più sensibili è molto significativo.</p>	
1282.		<p>Un'altra questione è quella che riguarda le situazioni in cui ci troviamo davanti a personale che fa fatica ad essere efficace, o efficiente o a volte serio nel proprio lavoro perché eh... noi siamo sicuramente dei motivatori, siamo sicuramente delle guide, degli orientatori come leader non abbiamo degli strumenti per incentivare le persone ad essere attive e essere utili nel loro ruolo, quando fanno fatica, però ci sono situazioni in cui, diciamo che la persuasione morale non funziona punto e basta e ci sono anche situazioni in cui comportamenti sono tali da essere rilevanti anche dal punto di vista disciplinare. E la decisione di attivare delle leve disciplinari eh... sappiamo che sulla persona, e non parlo del lavoratore ma sulla persona che lo subisce, hanno un effetto molto importante sulla percezione di sé, sulla percezione del proprio lavoro, a volte anche sulla salute, perché emotivamente possono colpire molto. E quindi la scelta di attivare o meno percorsi che siano procedure disciplinari questo è una cosa che per me eh... ha una forte incidenza sulla questione morale proprio del dilemma perché se da una parte si lavora per fare sì che il dipendente dello Stato che ha un altissimo, un'altissima responsabilità... dell'alta... sappiamo che abbiamo davanti persone che fanno tanta fatica personalmente.</p>	Tipologia
1283.		<p><i>(Sono formati secondo te i dirigenti a gestire questa complessità?)</i> Come categoria generale penso di no, anche perché la formazione che ci arriva dal nostro datore di lavoro è proprio pochissima, quindi assolutamente direi di no.</p>	Lacune di sistema
1284.		<p>Se devi andare sulle risorse personali direi, uno di noi fa... va... va a pescare nelle proprie risorse personali con un rischio veramente molto alto perché anche noi siamo come tutte le altre persone, qualcuno funziona bene, qualcuno fa fatica, qualcuno è forte nella gestione della didattica, qualcuno è forte nell'amministrazione, qualcuno è forte in altre cose e ovviamente ciascuno poi ha le proprie debolezze. Anche noi se siamo deboli, magari nella competenza, nella gestione del personale in termini di buone relazioni, relazioni utili allora rischiamo veramente di fare molti, molti danni.</p>	Preparazione ed esperienza
1285.		<p><i>(Mi stai dicendo che la cura della relazionalità è importante?)</i> Sì, perché noi continuiamo a percepirci come noi stessi quando eravamo... prima quando insegnavamo eccetera, eccetera...</p>	Cura della relazionalità
1286.		<p>in realtà la nostra azione su tante persone è molto superiore a quella che talvolta riusciamo ad immaginare. Io a volte per ripensare, per sapere come comportarmi ripenso a me da insegnante e penso a cosa avrei... cosa avrebbe funzionato da parte del mio</p>	Cura della relazionalità

		dirigente scolastico nei miei confronti, cosa sarebbe stato utile, cosa sarebbe stato dannoso.	
1287.		E quindi la gestione della relazione è soprattutto quando ci sono difficoltà nella gestione del proprio ruolo da parte dei docenti, forse è il problema più frequente che abbiamo come dilemma nella scelta dei nostri comportamenti.	Cura della relazionalità
1288.		Altra questione... lo sappiamo poi... in altri casi poi... è una questione che ci siamo sempre posti come insegnanti è la questione del sostenere i ragazzi nel loro percorso, magari permettendogli di andare avanti davanti alle difficoltà oppure decidere di fermarli e quindi fargli perdere l'anno eccetera, eccetera.	Tipologia
1289.		E questa è una questione che riguarda tutto il personale docente della scuola e anche da insegnante mi chiedo sempre "questo ragazzino stiamo decidendo di fermarlo, stiamo decidendo di mandarlo avanti, stiamo facendo del bene a lui, facciamo bene come studenti... facciamo del bene come persona... è utile, non è utile...".	Tipologia
1290.		Qui ovviamente siamo in situazioni in cui vedere, poi scoprire se la nostra scelta è stata azzeccata, se ha fatto bene, ha fatto danno sappiamo che è una cosa che si può sapere soltanto singolo per singolo e a posteriori. Non sono mai riuscito a trovare una disciplina del promuovere e bocciare che faccia bene, che faccia male e lo si scopre soltanto poi, dopo, almeno che non si faccia un ragionamento prettamente docimologico "hai raggiunto il risultato in termini di voti sei promosso, non lo hai raggiunto sei bocciato". Ma se cominci ad andare invece sull'efficacia e sull'utilità per la persona, non soltanto per lo studente, lì il dilemma è molto, molto forte ed è un problema sul quale sai se hai fatto bene male soltanto che a posteriori.	Responsabilità professionale
1291.		<i>(Questo tipo di sensibilità la riscontri nella classe docente?)</i> Sì, assolutamente sì. Di solito negli scrutini... gli scrutini sono dei... delle valle di lacrime soprattutto per i ragazzini con esperienze, percorsi complicati ovviamente... Ci sono le personalità fra i docenti, quelli che tendono ad avere un atteggiamento più accogliente, quelli che tendono ad essere degli educatori più rigidi, ma di solito la questione, il dibattito non è tanto da posizioni diverse frutto di sensibilità diverse, trovo che nella classe docente la sensibilità e l'attenzione per la persona sia molto, molto, molto diffusa. La questione è più che altro proprio il... la personalità del docente, magari qualcuno è più rigido nelle modalità di relazione, qualcuno è più accogliente.	Preparazione ed esperienza
1292.		<i>(Di che cosa potrebbe avere bisogno la scuola da questo punto di vista come suggerimento migliorativo?)</i> Ah, io credo avrebbe bisogno, avrebbe bisogno per quanto riguarda i docenti contratti di più ore, una sorta di lavoro a tempo pieno, senza aumentare le ore in presenza, ma un contratto che prevede la possibilità di avere delle ore fisse a settimana di studio, programmazione, disponibilità e confronto, una sorta di, che ne so, faccio 20 ore in presenza e 10, 12 a scuola in aule, uffici, eccetera, eccetera... E poi tanta formazione, chi ha un contratto...non ha un contratto di 18 ore perché fa 18 ore...ha un contratto di più ore dove non fa solo lezione frontale, dove collabora, si confronta, programma e dove è disponibile. Ci sono dei docenti che sono sottopagati, ci sono dei docenti che fanno molte più ore di quelle del contratto, è vero!	Formazione

		Ma per qualcuno questo non è motivo per lavorare di meno, e quindi trasformano il proprio lavoro in una sorta di missione e io sono convinto che invece l'insegnamento non sia una missione, è professione. Qualcun altro invece si nasconde dietro questo problema per farsi i cavoli propri e anche giustificare la propria a volte inadeguatezza.	
1293.	41	Dilemmi quindi...è una bella domanda... i dilemmi morali del dirigente scolastico. Beh, il ruolo in sé porta, come dire, ad avere delle visioni anche interpretative rispetto alla tua etica professionale, quindi il dilemma morale lo vedo anche legato... per dare una cornice... al tuo ruolo nei confronti dei docenti, degli studenti da un lato, quindi l'obbligo etico, morale, quindi dell'etica professionale da questo punto di vista di fare in modo che il lavoro di concertazione, che deve essere svolto, venga fatto correttamente a favore di questi soggetti.	Essenza
1294.		Questo fa sorgere il dilemma numero uno: tenendo sempre a mente che gli strumenti a disposizione piuttosto che le normative -quando parlo di strumenti non parlo esclusivamente da ragioni economiche- devono essere rivolti al fine ultimo che è il bene dei nostri studenti, aspetto che nella nostra scuola viene spesso anche volutamente tralasciato, trascurato per vari motivi e dovrebbe costituire invece l'orizzonte di senso ultimo. Quindi il problema principale della professione del dirigente scolastico è comprendere come si riesca sempre a fare comunque il bene nei confronti degli studenti.	Problematiche
1295.		<i>(Quindi la tua ipotesi, la tua suggestione migliorativa sarebbe un'azione sul curricolo proprio?)</i> Un'azione sul curricolo e sugli ordinamenti, se tu mi chiedi in quale direzione, la direzione è veramente di creare quel passaggio delle certificazioni delle competenze -che ancora è sulla carta- quindi certifichi "ha fatto la prima certifichi la prima, la seconda, la terza" ampli anche con il valore legale del titolo di studio a far sì che non si possa avere un percorso unitario ed equo nei confronti di tutti.	Implementazione risorse di sistema
1296.		<i>(Quindi una certificazione delle competenze più autentica e non reale?)</i> Assolutamente più tarata sulla personalizzazione degli apprendimenti. La scuola non personalizza affatto l'apprendimento e quindi è una scuola che è tarata, non voglio dare la colpa gli insegnanti, poi con gli insegnanti entriamo in un altro ambito, proprio a livello di sistema che non funziona appunto. <i>(Quindi non si realizza ancora la scuola di tutti e di ciascuno?)</i> Sì, anche se mi permetto di commentare la scuola di tutti e di ciascuno è un po' milaniano come termine, io farei proprio una questione molto oggettiva: al di fuori della... come dire... della pedagogia, della maieutica, della didattica in generale, una scuola che non è che non personalizza il percorso, più che l'apprendimento sul singolo studente, l'apprendimento non è personalizzabile è ad ostacoli i bravi vanno al liceo, i non meno bravi vanno al tecnico e gli altri vanno a fare professionali; in realtà noi dovremmo riuscire a creare un sistema scolastico anche i bravi mandare a fare le professionalità le tecnologie nei professionali perché sono quelli di cui abbiamo bisogno	Implementazione risorse di sistema
1297.		Questo passaggio culturale compiuto a livello di sistema paese perché ancora bloccato, gli insegnanti della scuola media che sono quelli che agiscono in pratiche di orientamento con le famiglie verso questa	Implementazione risorse di sistema

		tipologia. Sai una frase detta da un insegnante di lettere delle medie "se è una brava in Italiano lo mandi a fare il liceo classico mi raccomando, non me lo mandi a fare il tecnico, il professionale che glielo rovinano" ha un effetto devastante oserei dire.	
1298.		<i>(Quindi, riassumendo se capisco bene, il dilemma del dirigente è quello di riuscire a dare ad ognuno il proprio nell'ottica futura?)</i> Esatto tu invece non hai gli strumenti per farlo <i>(Quindi non è una questione di volontà e sensibilità ma proprio una questione di strumenti?)</i> Esatto, normativi. Ripeto non vorrei dire economici perché sul livello economico, te lo do come dato ma sicuramente lo conosci meglio di me, la scuola è stata dotata negli ultimi anni di tanti soldi e che sono ancora molto spesi, si tratta di capire la destinazione. A livello nazionale, sono ancora spesi negli stipendi, a livello regionale sono ancora suddivisi fra tante cose, ma non focalizzate sugli strumenti. Ma secondo me quello che è un dilemma morale del dirigente, importantissimo non dico strutturale a livello della scuola, ma molto generico, non riusciamo... non si riesce- e questo è un grosso problema- a far sì che la scuola sia gradevole agli studenti, accattivante senza trasformarla in teatro, spettacolo in luogo ludico... il compimento della scuola dei progetti è ancora molto, come dire variegato, anche in questo caso legato alla vera finalità del sistema di istruzione e formazione.	Lacune di sistema
1299.		<i>(Quindi tu che il suggerimento daresti in questo senso?)</i> In questo caso tradurrei in azioni di sistema per fare in modo che l'investimento sia nei confronti dello studente, ma non nei confronti dello studente per accattivarlo, traduco ancora in modo più banale se vogliamo ma più comprensibile: noi abbiamo una scuola che fa tanto teatro e tanta musica, tanta poesia, tutte cose bellissime da questo punto di vista, ma che magari dopo, magari i soldi per fare una scelta quindi il dilemma morale, per arrivare alla conclusione, non si riesce a fare sintesi sulle azioni di sistema, ma solo su micro azioni che -pur importanti ed affascinanti- non producono risultato finale perché la sensibilizzazione dello studente nei confronti di questa attività è importante ma non è ... eh... fondamentale.	Implementazione risorse di sistema
1300.	42	Io partirei da quelli che sono... così un piccolo cappello... il ruolo del dirigente scolastico e da lì poi calarci un po' nell'argomento riprendo quelli che sono i punti principali del 165 del 2001 dove vengono elencati no... il ruolo del dirigente è quello di assicurare il funzionamento dell'istituto e da qui poi parlerò... e poi promuovere l'autonomia delle istituzioni, quella che è la ricerca, la sperimentazione e da qui inizia uno che può essere... di creare qualche problema al dirigente... esercitare l'esercizio dei diritti costituzionali, perché sembra facile ma poi nello specifico... proveremo a vedere il suo ruolo per promuovere interventi che favoriscano successo formativo... e poi un altro che è quello del raccordo fra le componenti nelle istituzioni scolastiche e	Peculiarità
1301.		un altro ruolo che è strettamente legato ad un ruolo etico del dirigente anche quello di promuovere una collaborazione, le risorse professionali e culturali. Tutto questo lo dovrebbe fare il dirigente.	Peculiarità
1302.		Quali sono gli scogli principali... noi sappiamo ultimamente, soprattutto una grande un grande peso della burocrazia sulle spalle del dirigente,	Complessità

1303.		che quindi prende tempo e porta via tante energie e soprattutto l'idea delle attività che bisogna fare sono un po' scollegate dal tipo di scuola e dal tipo di personale	Lacune di sistema
1304.		Allora quando uno deve raccordare le componenti scolastiche e si trova con una segreteria costituita da personale non preparato magari anche di buona volontà, non entriamo nello specifico, ma assistenti amministrativi che l'anno prima facevano i collaboratori scolastici, deve iniziare a organizzare tutto il lavoro...	Caratteristiche del personale
1305.		al di là di un dilemma morale è proprio dilemma di organizzazione e dice "come faccio a far lavorare queste persone?"	Problematiche
1306.		Soprattutto fra le cose principali sarebbe quello di chiedere che vengano preparati prima. Tutti possono accedere se hanno i titoli però sarebbe importante fare in modo che questi abbiano una preparazione specifica perché il lavoro di segreteria è molto pesante.	Formazione
1307.		Per quanto riguarda il pieno esercizio dei diritti costituzionali, ci si trova in zone anche adesso faccio riferimento alla mia zona, io ho lavorato nel 2007-11-12, sono tornata l'altro anno, rispetto alla realtà sociale ed economica di qualche anno prima, ho trovato grossi mutamenti, la città l'ho vista molto impoverita, il gap fra coloro che avevano possibilità di seguire i figli e persone in difficoltà, non solo legate alla presenza di stranieri ma soprattutto problematiche di tipo familiare legati a separazione, quella una povertà culturale ed economica, è molto aumentata	Esempio di caso
1308.		quindi un dilemma morale del dirigente è quello di dover accompagnare tutti.	Tipologia
1309.		Io spesso mi trovo a occupare parte del mio tempo all'ascolto, all'ascolto delle problematiche delle famiglie perché i genitori, ma a volte anche i docenti, si trovano a dover affrontare delle difficoltà che sono molto grosse soprattutto nella gestione: quando il figlio con il papà non fa niente, dimentica i compiti, i quaderni e non riescono a risolvere in autonomia, non sempre hanno la possibilità di essere supportati da un da un assistente sociale per varie situazioni e quindi vengono a confidarsi con il dirigente, il dirigente è spesso semplicemente in ascolto e cerca di dare qualche suggerimento appunto, semplice perché a volte le persone sono proprio sprovvedute	Tipologia
1310.		E questo è un ruolo che fino... mi sembra di ritornare indietro prima ancora dell'autonomia quando il preside era quello che ti dava la pacca sulla schiena... mi ricordo il mio preside quando ero alle elementari, povero, non so se lo puoi dire, era alcolizzato passava il tempo al bar e non aveva granché da fare oppure veniva ogni tanto a salutare le maestre "Buongiorno, Buongiorno" e finiva lì.	Complessità
1311.		Adesso siamo passati dalla parte opposta, manca questa parte questo aspetto,	Peculiarità
1312.		io per me il ruolo etico del dirigente deve sempre intersecarsi con quelle che sono le sue funzioni ma in particolar modo bisogna un po' ripensare al ruolo, pensando che il dirigente deve essere più presente all'interno delle classi con il personale per una questione di semplice conoscenza.	Peculiarità
1313.		Noi dobbiamo attivare tutti i piani di miglioramento, il rapporto di autovalutazione, fare le programmazioni, il piano triennale dell'offerta formativa, però -e per fare questo- ci sono degli strumenti, questionari, eccetera, eccetera, però spesso il dirigente è un po' relegato dalla sua realtà perché saresti nel tuo ufficio e spesso è	Complessità

		difficile uscire dall'ufficio perché sei oberato da tutte le incombenze della quotidianità.	
1314.		L'idea di scuola del dirigente è un po' diversa da quello che succede nelle classi, succede nelle sezioni, perché io vedo quest'anno -ad esempio- anche molti insegnanti che avevo conosciuto 10 anni fa, sarà per le classi, ma li vedo più incattiviti, più stanchi,	Caratteristiche del personale
1315.		E i prerequisiti che una volta erano scontati all'interno delle classi non ci sono più, per cui i docenti devono impiegare molto tempo per, tra virgolette, comprendere, lavorare su questi prerequisiti. Io li trovo parecchio stanchi, ho visto anche qualche insegnante -passami il termine- delusi, incattiviti o che hanno gettato i remi in barca,	Caratteristiche del personale
1316.		poi ci sono certo quelli che continuano e questo mi deve fare pensare perché io devo arrivare ai bambini, ma devo arrivare anche gli insegnanti, devo offrire qualcosa di più, o una formazione specifica,	Formazione
1317.		in questo caso abbiamo anche i finanziamenti per la formazione, quindi le risorse ci sono nessuna lamentela.	Fonti di supporto
1318.		Su un'analisi dei bisogni quest'anno e anche per il prossimo anno l'idea era proprio di supportare i docenti sulla gestione della classe; adesso dovremmo cambiare tutto perché adesso si parlerà delle classi a distanza e della formazione a distanza,	Formazione
1319.		ma molto proprio dare degli strumenti su come poter star bene a scuola, ma non solo con interventi con i ragazzi ma anche interventi con i docenti, quindi l'idea è un po' di uscire dall'ufficio, parlare del personale...	Formazione
1320.		<i>(Solo che questo tu mi dici è fattibile a fronte di un carico di lavoro?)</i> Allora guarda, con una organizzazione abbastanza ferma si riesce perché io l'altro non l'ho fatto assolutamente, negli ultimi anni l'ho fatto molto poco per una questione correlata alle reggenze... quest'anno non avendo reggenze mi sono fatta un piano di azione che non sempre riesco perché le cose nell'agenda giornaliera... mi metto dei punti	Complessità
1321.		poi c'è sempre qualcosa che ti porta via però con incontri di staff, partecipando alle programmazioni degli insegnanti, partecipando anche ai consigli di classe... <i>(Mi stai dicendo se uno vuole ce la fa...)</i> Ingegnandosi un pochino,	Preparazione ed esperienza
1322.		quest'anno è anche il mio secondo anno in questa scuola, la conosco un po' meglio. Ci sono due teorie: quando si arriva in una scuola nuova, quello di cambiare tutto qualcuno... la famosa paura della rana bollita, penso sempre che il primo anno bisogna guardare ed ascoltare perché ci sono delle dinamiche tali che poi magari non solo influenzano più vicino il dirigente,	Esempio di caso
1323.		il dirigente deve avere la sua visione super partes, deve conoscere, deve capire anche le dinamiche fra i vari docenti, quelli storici...capire che identità ha questa scuola.	Preparazione ed esperienza
1324.		Per cui per me mi muovo così, è vicino al mio stile: il primo anno si osserva, poi se ci sono delle cose molto gravi si interviene, però prima di ridursi a cambiare tutto perché uno deve capire dove arriva, se tu non conosci non puoi avere la tua idea, "io voglio fare così" ma la devi ancorare la realtà e quindi osservando, facendosi... avendo poi il polso della situazione con un'organizzazione abbastanza ferma	Esempio di caso

1325.		e anche utilizzando gli strumenti che ci sono, potrebbe essere la mailing list della scuola per avere dei contatti, poter condividere dei documenti su drive, usando ad esempio... o altri sistemi, registro elettronico perché per fortuna i sistemi ci sono,	Fonti di supporto
1326.		si riesce a fare un po' questa azione di capire che cosa succede e ogni tanto proprio fare un giro nelle classi, io vedo che l'anello più debole per quanto riguarda la fascia scolastica degli istituti comprensivi, sono le scuole secondarie di primo grado, le medie, e quindi fare un passaggio ogni tanto nelle classi, riunire per classi parallele, far vedere ai ragazzini che c'è un dirigente che è dalla loro parte, serve... io vedo che certi mi salutano nel corridoio che non è scontato "Buongiorno dirigente" almeno sanno quello che faccio mentre negli anni passati	Esempio di caso
1327.		l'anno scorso, con due reggenze e una scuola di titolarità, era un semplicemente correre, però questo è un caso limite.	Complessità
1328.		<i>(Quindi tu mi stai dicendo che la cura della relazionalità, se capisco bene, è fondamentale?)</i> E' il fondamentale assieme all'ascolto e soprattutto assieme ad una leadership che possa mettere anche dei paletti perché non è solo il fatto di ascoltare che risolve la situazione, la ascolti, ti permette di capire per conoscere anche altri punti di vista perché poi sembra che certe situazioni siano ancorate ad una sola problematica, in realtà è bene sentire anche il punto di vista del collegio eccetera eccetera e da lì poi in autonomia il dirigente può far valere la propria leadership, la propria linea.	Cura della relazionalità
1329.	43	Ti dico proprio di dilemmi morali adesso c'è un tipo... è un esempio ma è utile: psicologia scolastica, sportello di psicologia scolastica. Ehhhh noi abbiamo uno sportello di psicologia scolastica, non possiamo caricarci in questo momento dei drammi del mondo, ti sembrerò cinica ma non lo sono affatto, soltanto che noi facciamo il nostro dovere sostenendo questo particolare.	Responsabilità professionale
1330.		Io vivo in una scuola, in un istituto particolare di quelli che dirigo, questo è un dramma cioè c'è un eccesso di sentimentalismo.	Moralità e sensibilità
1331.		E questo ci allontana dal nostro ruolo perché appunto in una fragilità del sistema dobbiamo essere anche noi molto fermi sul ruolo e quindi non invadere o non assumerci responsabilità di sfere che afferiscono alla dimensione affettiva, familiare.	Peculiarità
1332.		Così come molto meno drammatico è la mamma che chiede a me di fare in modo che il figlio non stia in pigiama tutta la giornata, e faccio la didattica a distanza in pigiama, non mi riguarda è palese, è un segno di debolezza della figura parentale. Che io ti possa aiutare ad assumere sensibilità e non a sostituirla, questo perlomeno è la mia visione	Esempio di caso
1333.		Poi...poi... Scusa molte questioni relative alla formazione dei docenti al loro rinforzo, alla pedagogia, alla didattica, un aspetto chiaramente cruciale della mia...	Formazione
1334.		e molto più generale è questo: la gestione il rapporto fra la dimensione procedurale e la dimensione educativa formativa della professione che mi costringe spesso a rinunciare, a sottolineare le mancanze dal punto di vista appunto delle mancanze o lacune del sistema, chiamiamole così.	Complessità

1335.		Penso cattiva gestione delle procedure, cattive gestioni della professionalità docente dal punto di vista formale, formale	Lacune di sistema
1336.		perché il tempo del dirigente è un tempo definito	Mancanza di tempo
1337.		e la gestione di queste procedure è invece pesantissima	Complessità
1338.		Io ho dei piccoli contenziosi aperti, tra l'altro lasciati in eredità dei precedenti dirigenti, che mi hanno impegnato in maniera pesantissima anche perché a noi manca, a molti di noi manca, la competenza giuridica no? Ce la siamo costruita ma chiaramente non è costitutiva della nostra... dei nostri studi, della nostra professionalità.	Preparazione ed esperienza
1339.		L'importanza di un supporto giuridico... io banalmente per un ricorso di natura pensionistica per un errore commesso dall'Inps, sostenuto purtroppo e ovviamente da una Dsga.... ho dedicato un tempo infinito nella formulazione di memorie, nel dovermi presentare sostituendo l'amministrazione in tribunale e questo mi ha sfinita. E' gravosissimo questo poi così com'è ti faccio altri esempi: c'è stata una cessione di un ramo di azienda, quindi mi sono dovuta intanto inventare una competenza,	Esempio di caso
1340.		ho dovuto cercarmi il supporto ai giudici perché l'amministrazione ahimè è spesso latitante.	Lacune di sistema
1341.		E poi è soprattutto è un tempo che adesso togliere a questioni di altra natura quindi... quindi può accadere che il dirigente si trovi a dover, come dire, a dover soprassedere a questioni di cui è consapevole. Penso ai docenti inadeguati, penso ai docenti che avrebbero bisogno di essere accompagnati alla commissione sanitaria, cioè lo fai, lo faccio ma proprio in extremis quando la situazione è davvero pessima perché non sei supportato, perché la burocrazia è pesantissima.	Problematiche
1342.		Non parliamo poi, ma non è nemmeno la paura di come dire di affrontare il conflitto sindacale, e che ci sarebbe, ma proprio innanzitutto la pesantezza procedurale.	Complessità
1343.		Sosterrei questo tema che quindi ti fa dal lato sembrare poco il tempo, dall'altro è saggezza perché devi dare priorità nella tua direzione però è drammatico, drammatico perché vedi delle situazioni non efficaci, non efficienti vorresti poter intervenire però vero è... ho una discreta autorevolezza, la maggior parte delle situazioni non le risolvi... alcune di natura prettamente amministrativa, non ce la fai no?	Vissuti emotivi
1344.		<i>(Se ben capisco tu mi stai dicendo che la complessità del ruolo riduce i tempi per dedicarsi a quelli che sono invece peculiarità? Correggimi se sbaglio, dimmi se ho capito bene...)</i> Certo sì, è giustissimo, è proprio una gerarchia delle priorità, ma anche una come dire una sofferta consapevolezza di impotenza o di inadeguatezza di fronte, insisto, alla pesantezza delle procedure ma pesantezza delle procedure!	Complessità
1345.		Ho fatto quegli esempi di bandi, di natura assicurativa che queste si avrebbero avuto bisogno di una certa gestione centralizzata, per cui adesso non entriamo del dettaglio perché non mi interessa e ci fa cadere in ...però capisci che se uno per un bando deve dedicare 3-4 giorni e rischiare il ricorso all'avvocatura e tutto quanto... quindi questo...	Esempio di caso

1346.		poi volevo evidentemente sottolineare il grande tema del rapporto con la diversabilità, un problema che corrode, che chiaramente e soprattutto, no, soprattutto io guardo la scuola superiore perché è drammatico...	Problematiche
1347.		Parzialmente purtroppo è un problema di arruolamento: non hai le persone giuste al posto giusto. Questo è un problema di competenze.	Caratteristiche del personale
1348.		L'altro però è il problema della ...dell'enorme diciamo... difficoltà da parte dei docenti di scuola superiore ad accogliere questa questione come cruciale della loro professionalità, per cui la subiscono la, come dire, disconoscono non mi stimano i docenti i docenti dell'area inclusione.	Caratteristiche del personale
1349.		<i>(E come mai questo secondo te?)</i> Perché il docente, il docente di scuola superiore si concepisce come colui che trasmette il sapere ancora, quindi una funzione prevalentemente trasmissiva e non pedagogicamente lo senti anche qui come un ostacolo, non una comune risorsa. Io su questo invece ho sempre sottolineato come il ragazzo con più bisogni speciali sollecita la tua...l'alta professionalità didattica, no?	Caratteristiche del personale
1350.		<i>(E un dirigente riesce a incidere con i suoi docenti con questo aspetto?)</i> Un pò sì, lo può fare, sia per valorizzare, valorizzando alcune figure forti, devi essere sempre un grande, un grande hunter capire no?	Peculiarità
1351.		Io ho una docente referente molto qualificata quindi si spezza, tanto per spezzare il pregiudizio che a fare le docenti di sostegno siano persone ignoranti o no qualificate no, cioè c'è questo pregiudizio per cui il dirigente può sicuramente trovare all'interno del collegio qualcuno, invece, che abbia una stima un riconoscimento, che abbiano il riconoscimento da parte dei colleghi no... perché c'è proprio un problema di stima di fondo e su questo poi puoi appunto lavorare sulla formazione. Io ho lavorato molto sulla formazione e poi ripeto è una sfida continua perché i primi incontri... oppure ho chiamato anche persone di altissimo livello e se va bene partecipa il 10% dei docenti perché non lo riconoscono come fondativo.	Esempio di caso
1352.		Questo e l'altro quindi... questo, una strada la formazione e la valorizzazione, la formazione e il lavoro proprio in collaborazione.	Formazione
1353.		Quindi, ad esempio, io adesso nella didattica a distanza ho messo in piedi tutti i pomeriggi, ti dicevo, sto facendo di fatto consigli di classe, consigli di materia fino al collegio, ma ho fortemente coinvolto questi, non li ho lasciati fuori quindi il tema delle misure dispensative e compensative... la valutazione c'è valutazione chiaramente personalizzata... la collaborazione con le realtà comunali degli educatori che è un altro tema no... questione emergenza...	Esempio di caso
1354.		io non so, forse nel tuo lavoro dovresti dedicare un capitolo a questa emergenza cambia completamente... cioè se tu mi avessi chiamato per fare una intervista prima sarebbe stata totalmente diversa.	
1355.	44	È veramente una questione molto interessante perché finalmente si riesce a parlare di questi argomenti e ti dirò di più, ti do del tu che sei giovane, raramente si riesce anche ad approfondirli in modo individuale, da soli, se non di notte quando cerchi faticosamente di dormire, ma è impossibile perché ti vengono in mente tutti i problemi che hai affrontato durante il giorno e quelli che dovrai affrontare il giorno dopo.	Vissuti emotivi

1356.		I dilemmi morali secondo me sono relativi a delle questioni che riguardano l'esistenza delle persone,	Essenza
1357.		quindi le decisioni che io come dirigente posso e devo prendere e che poi andranno ad influire direttamente sull'esistenza, sul bene degli altri.	Essenza
1358.		Prima di tutto bisogna dire che la grande responsabilità nei confronti del futuro dei ragazzi è veramente un macigno	Responsabilità professionale
1359.		e per questo devi essere molto ponderato, ogni riflessione condivisa in consiglio di classe,	Riflessione personale
1360.		ogni decisione che poi si prende posso garantirti anche alla fine della carriera, termino quest'anno, che è sofferta, tanto da tutti i partecipanti.	Vissuti emotivi
1361.		Il dirigente si sente molto responsabile in questo perché ha la possibilità di orientare un consiglio di classe	Responsabilità professionale
1362.		nell'ambito ad esempio di una decisione di sospensione o non sospensione di un ragazzino che ha combinato qualcosa	Tipologia
1363.		oppure il dilemma più frequente è relativo alla valutazione, ma non solo decidere se far ripetere l'anno ad uno studente, ma anche proprio quale valutazione dare perché pare quasi che la votazione che viene assegnata vada a riassumere l'intera persona, invece non è così!	Tipologia
1364.		Quindi i dilemmi morali nei confronti dei ragazzini sono inerenti quello che è il loro futuro, sia più immediato che quello più lontano, quindi una grande riflessione costante rispetto anche a quello che è il nostro atteggiamento nei loro confronti:	Tipologia
1365.		quindi una grande riflessione costante rispetto anche a quello che è il nostro atteggiamento nei loro confronti	Riflessione personale
1366.		mi comporto in maniera più rigida o più elastica?	Tipologia
1367.		Anche questo è un bel dilemma morale perché porta con sé delle conseguenze che vanno a formare un rapporto e anche il grado di fiducia e di autorevolezza poiché il ragazzo ti dà.	Responsabilità professionale
1368.		Diciamo che i dilemmi riguardano i comportamenti prima e le decisioni dopo.	Essenza
1369.		Anche come approcciarsi al genitore: non si può fare il muro contro muro anche se delle volte, anzi molto spesso, arrivano in ufficio con pretese e con una tale arroganza che veramente vorresti rispondere per le rime perché nella vita normale faresti così di fronte a tanta maleducazione. Ah le nuove generazioni di genitori, hanno la verità in tasca e non rispettano né i ruoli né le persone più adulte di loro.	Tipologia
1370.		Non puoi reagire, devi respirare cercare di riportarli alla calma, iniziare quello che è un colloquio che poi è finalizzato al bene del ragazzino; quindi anche qui il dilemma è: comportarsi in maniera rigida oppure in maniera più accogliente?	Tipologia
1371.		Questo può essere risolto solo se fai leva su quello che è il tuo scopo ultimo ovvero il... il bene del ragazzino appunto!	Essenza
1372.		Però tante altre persone ritengono che magari lo scopo ultimo non è quello di salvaguardare il bene del ragazzino ma è quello di sottolineare la propria autorità e quindi di conseguenza queste azioni, queste reazioni davanti a dei comportamenti, se sono guidati da questo scopo diventano reazioni sbagliate e non costruttive di un vero rapporto.	Moralità e sensibilità
1373.		Quindi penso che per risolvere i dilemmi devi avere ben chiaro qual è il tuo fine ma soprattutto essere	Moralità e sensibilità

		consapevole di quali valori sono alla base della tua scelta.	
1374.		Se sei una persona di spessore allora questo ti viene relativamente facile, cioè è spontaneo e la difficoltà sta nel riuscire a realizzarlo, ma hai ben chiaro quello che vuoi. Se non sei una persona di spessore allora veramente dirigi una scuola come fosse l'ultima delle più sporche aziende che hanno a che fare solo con i profitti e non con le persone.	Moralità e sensibilità
1375.		<i>(Questa sensibilità può essere imparata oppure è solo personale?)</i> Secondo me molto parte dalla tua natura, dal tuo essere persona per come sei nato, per come ti sei formato, da che genitori hai avuto, dalla scuola che hai frequentato, per come hai saputo cogliere le occasioni che la vita ti ha dato.	Formazione
1376.		Ma proprio perché questo non può bastare nel momento in cui fai un lavoro che va ad influire fortemente sulle vite altrui è necessario avere una formazione di base di tutti i tipi; non so come potrebbe essere realizzata però come ci insegnano a fare il bilancio economico piuttosto che il procedimento disciplinare, dovrebbero insegnare anche ai futuri dirigenti a sapersi relazionale con gli altri, a essere consapevoli che dietro a tutte le loro azioni ci sono delle conseguenze anche molto gravi e che soprattutto non ricopri un ruolo di potere.	Formazione
1377.		Il potere lo puoi esercitare solo nel momento in cui devi lottare per difendere i tuoi da soprusi, da ingiustizie allora in quel caso va bene altrimenti tu hai perso completamente di vista quello che è il tuo ruolo, quella che è la tua missione, hai semplicemente sbagliato lavoro solo che le conseguenze saranno veramente molto molto gravi!	Moralità e sensibilità
1378.		Vedi, questi discorsi in una cerchia molto ristretta di colleghi li puoi fare, però sono colleghi con i quali hai anche un rapporto di amicizia,	Fonti di supporto
1379.		con la maggior parte degli altri i discorsi sono essenzialmente tecnicistici perché quello che viene chiesto a livello burocratico è abnorme e non avendo tutte le competenze richieste devi necessariamente confrontarti e formarti, o pagare anche di tasca tua un consulente legale come tocca fare per non rischiare il carcere!	Complessità
1380.		Quindi le peculiarità, le priorità in un certo senso nell'ambito di una giornata di lavoro si creano da sole. Spetta al tuo essere persona sensibile e, diciamo pure, eticamente strutturata riuscire a capire che è ben altro quello che tu devi fare, che puoi avere tutte le carte a posto, ma se non sono a posto i rapporti,	Moralità e sensibilità
1381.		se i ragazzi non si sentono accolti, se i docenti non si sentono appoggiati ed anche aiutati nel momento in cui possono andare in crisi... Eh sì perché il rapporto con le famiglie e i ragazzi li sottopone a delle tensioni continue!	Moralità e sensibilità
1382.		Ecco se tu non ti poni in questo modo, ecco che porti al fallimento l'intero sistema.	Moralità e sensibilità
1383.		La scuola conosce tali e tante problematiche che veramente devi fare uno stop capire dove vuoi andare e dove puoi portarla e quindi di conseguenza scegliere i mezzi con cui condurla.	Responsabilità professionale
1384.		Sai qual è la cosa che mi fa più male soprattutto considerando che devo lasciare la mia scuola? Che i nuovi dirigenti che sono entrati in ruolo quest'anno	Moralità e sensibilità

		sono veramente... come dire... inqualificabili... ho conosciuto delle persone così superbe ed arroganti che maltrattano collaboratori, quasi li schiavizzano, e dei colleghi più anziani non sanno che farsene se non canzonarli perché non hanno superato un concorso ufficiale. Umiltà, l'umiltà è sparita! Quando per strada mi chiamano "preside, buongiorno, come sta?" io sento in quella parola tutto il valore di quello che faccio, l'importanza di quello che faccio... non essere chiamati dirigenti, cos'è? Sai, (sorridente) essere dirigenti è tutt'altra cosa, ti dà rilievo, posizione sociale... proprio io non so cosa farmene,	
1385.		lascio veramente la scuola a malincuore, è difficile avere delle speranze concrete, credimi...	Vissuti emotivi
1386.	45	Sì, sì, sì, rispetto agli alunni...rispetto ai docenti...in genere riferito in particolare a quale situazione? <i>(lo scopo della ricerca è capire se ci sono i dilemmi morali e a che cosa sono riferiti...)</i> Praticamente, cioè, quando ti trovi di fronte a delle scelte non sai che non sono delle scelte eticamente... diciamo... magari il tuo dovere... la legge dice di fare delle cose, magari l'etica ti direbbe di farne altre...	Incoerenze ordinamentali
1387.		Intanto io penso che il dirigente in molte scelte è lasciato da solo, perché è vero che ci sono gli organi collegiali però ci sono, e quello diciamo sono soprattutto, riguardano le... le scelte professionali; però poi ci sono delle... c'è l'organo tecnico che è il collegio dei docenti, l'organo politico per il consiglio d'istituto, però giornalmente, giornalmente, proprio nel quotidiano, ci sono delle scelte di fronte alle quali il dirigente appunto è da solo...	Solitudine
1388.		e ma ne potrei fare esempi di tanti tipi che riguardano in genere, e che riguardano in genere la scuola, mi posso riferire per esempio un caso specifico senza fare i nomi, mi sta venendo in mente ora che è stata una cosa molto forte perché un mio ex alunno è uscito, cioè già diplomato, che però è del quartiere che come tu sai è un quartiere molto a rischio questo mio, perché nel quartiere diciamo dove è ubicata la scuola è un quartiere proprio ad altissima frequenza di delinquenza; noi abbiamo il 40% alunni pendolari quindi che non fanno parte di questo quartiere che comunque vengono anche il restante 60% che vengono da fuori, però abbiamo una piccola, diciamo ehmmmm percentuale, che per fortuna, e dico per fortuna perché comunque significa che i ragazzi del quartiere alla fine si riscattano però un po' sono pochissimi, e questi pochi frequentano, capita che vengono proprio dal quartiere. Uno di questi ragazzi, che è proprio residente del quartiere, che però si è già diplomato, tempo fa mi contatta, mi contatta che mi voleva parlare perché aveva bisogno diciamo di me per un essere aiutato in una cosa molto difficile; chiaramente questo contatto è avvenuto tramite diciamo così facebook, poi siccome lui viveva a Roma perché studiava là a Roma a La Sapienza ha chiesto di incontrarmi e mi ha dato appuntamento ed è venuto a trovarmi a scuola e mi ha parlato di una cosa molto pesante che riguardava, lui ha detto una sua conoscente, che si trovava in carcere a (...omesso...) e che avrebbe assistito ad una violenza dentro il carcere ad una detenuta che si trovava in una situazione molto diciamo, così, precaria di salute mentale, che questa questo ragazzo mi diceva che	Esempio di caso

		<p>questa sua conoscente, poi sono venuta scoprire che non era una conoscente ma sua madre, che era in carcere lui non me l'ha voluto dire, aveva assistito per tanti giorni ed a delle violenze a una compagna di cella, però non era proprio una compagna di cella era nella cella vicina credo che sentivano gridare, gridare non capivano che cosa facesse; questa era una donna malata di mente che era in carcere perché aveva ucciso il figlio, lui sospettava, sospettava che praticamente forse ripetutamente oggetto di violenza da parte del carcere. Insomma lui è venuto da me, perché è venuto da me perché nella sua diciamo precarietà, lui è un ragazzo che ha deciso poi di abbandonare... la mamma era lì in carcere delle situazioni di delinquenza di mafia, lui ha deciso di abbandonare la scuola chmm... la città in un posto lontano dove non potesse, diciamo, essere più intrecciato da questi meccanismi però chiaramente il richiamo della... della... di questa opzione lo ha fatto allarmare. Lui è venuto da me dicendomi che io ero stata per lui un esempio di correttezza di legalità di eh... comunque secondo lui ero una persona autorevole che poteva intervenire, perché avevo tante conoscenze... di come abbiamo fatto tanti eventi sulla legalità sulla... sulla... facendo intervenire i magistrati, secondo lui io ero una persona che lo poteva aiutare in questo problema perché comunque mi diceva lui "è vero che questa persona è malata di mente lì perché ha sbagliato, ma non è giusto che subisca queste cose" quindi secondo lui io dovevo intervenire,</p>		
1389.		<p>per lui ero vista come una autorevole. In quel momento io mi sono sentita ad un bivio perché non era naturalmente un mio compito perché non c'entra niente con la scuola e non è la mia... diciamo competenza e neanche dovere d'ufficio di poter intervenire, ma comunque mi sono sentita investito di una responsabilità infinita</p>	Moralità e sensibilità	
1390.		<p>perché per quel ragazzo io ero la voce della legalità e della giustizia...</p>	Moralità e sensibilità	
1391.		<p>perché non me lo sarei potuto anche fregare perché non era compito ma umanamente, veramente, veramente io la notte non potevo dormire perché dicevo io non mi posso girare dall'altro lato perché comunque è una richiesta di aiuto che mi viene da... da qualcuno.</p>	Vissuti emotivi	
1392.		<p>Però non sapevo neanche come fare perché non è che io potevo avere contatti con il carcere. Allora mi sono rivolta ...e non sapevo come fare... mi sono rivolta ad un mio amico che è sacerdote e che sapevo essere sacerdote dentro il carcere. Io gli ho spiegato la situazione, intanto io gli ho detto se era vero o non era vero perché poteva anche essere una cosa nuova, falsa invece lui mi ha detto che è assolutamente tutto vero ed è intervenuto ma... mi ha consigliato anche di non come immischiarmi il punto di vista istituzionale ma che sarebbe intervenuto lui. E in effetti poi è intervenuto lui e hanno fatto trasferire questa donna in un reparto, diciamo di sanità mentale, cioè l'hanno fatta curare e comunque ho avuto i ringraziamenti di questo ragazzo dopo no, perché per lui ho risolto diciamo... perché lui era venuto a conoscenza di queste cose e tutto il carcere dice che era un certo qual modo afflitto diciamo da questa situazione.</p>	Esempio di caso	
1393.		<p>Ma io in quel momento ho vissuto un problema etico perché dal punto di vista professionale non potevo intervenire, non spettava a me intervenire infatti non sono intervenuta però dal punto di vista morale io mi</p>	Moralità e sensibilità	Responsabilità professionale

		sentivo qualche modo investita di... di... questa responsabilità...		
1394.		<p><i>(E' che lui si è rivolto a te in virtù del fatto che ti aveva conosciuta...)</i> Sì sono stata la sua preside per cinque anni... <i>(...quindi in quel caso tu come dirigente rivestivi il ruolo di garante della giustizia, della legalità...)</i> Sì, la sicurezza di una persona che conosceva la legge, che conosceva la giustizia... Punti di riferimento della legalità secondo lui, i punti di riferimento della legalità prima... <i>(Quindi in questa scuola che è un ricettacolo di problemi sociali, mi dicevi, in una situazione di... di precarietà abbiamo la figura del dirigente invece proprio come colonna portante...)</i> Sì, sì, sì... Io penso che un dirigente della... debba essere molto... eh la figura deve essere diciamo autorevole ecco, e credibile soprattutto. Autorevole e credibile nel senso che quello che lui come si comporta, come lui dice si deve comportare...</p>	Peculiarità	
1395.		<p>Deve essere per i ragazzi soprattutto, perché questo ragazzo mi ha cercato? Anche se era diplomato ed era all'università. Perché negli anni in cui era stato qua aveva comunque avuto una figura di riferimento, una figura educativa ecco... cioè lui mi considera, sopravvalutandomi anche, mi considerava una persona autorevole, una che ha la possibilità di intervenire e di fare delle cose perché lui in quegli anni mi aveva visto fare tante cose dentro la scuola, anche all'esterno come come attività, come iniziative, come incontri con persone...</p>	Peculiarità	
1396.		<p><i>(Persona di riferimento su cui investire e tutta la sua fiducia...)</i> Sì, sì mi vedeva come una figura degna di fiducia sociale e anche di autorevolezza, in grado di potere intervenire anche fuori dalla scuola ecco... C'è bisogno che ci sia l'autorevolezza, la credibilità cioè il fatto che altri debbano trovare delle colonne ecco delle persone forti.</p>	Peculiarità	
1397.		<p>Secondo me, se mi posso permettere, dipende dal fatto che tu... e dipende dal ognuno di noi quello che va oltre chiaramente... va oltre diciamo le tue competenze perché il dirigente è quello di essere dirigere la propria scuola, però a volte noi... perché io credo di esserlo stato... credo che... che molto viene anche dal fatto... perché in questo caso è stato anche il ragazzo che mi mi mi credeva più più di quello ero, capito? Però loro hanno bisogno di questa figura, noi fosse mai dobbiamo anche imparare a essere... nei piccoli nei piccoli paesi succede questo che il preside deve essere proprio una figura autorevole, dopo il sindaco, dopo il parroco... esserlo in una città come <i>(omesso)</i> questo mi fa piacere perché ancora vuol dire che i ragazzi dentro una città dispersiva guardano nel preside una figura di riferimento invece, di autorevolezza ecco istituzionale</p>	Peculiarità	
1398.		C'è questo bisogno di qualcuno che curi la relazionalità e l'essere umano	Cura della relazionalità	
1399.		<p>e anche sapere a chi rivolgersi "mi ha detto mi rivolgo a lei perché per me lei è l'esempio della legalità" questo mi ha detto il ragazzo, dice "non saprei a chi rivolgermi". C'era poi il garante dei detenuti pure, io l'ho spiegato che poteva scrivere un'email al garante, io... sono intervenuta così informalmente tramite il parroco, però io ho detto "tu scrivi" gli ho dato l'email del garante dei detenuti "tu scrivi al garante dei detenuti" perché gli ho consigliato sempre comunque di scegliere le strade ufficiali</p>	Esempio di caso	

1400.		<p><i>(Ti chiedo solo una cosa secondo te di che cosa avrebbe bisogno questa nostra scuola e i dirigenti per espletare al meglio il proprio lavoro?)</i></p> <p>Avrebbero bisogno più di aiuto da parte delle istituzioni competenti, avrebbero bisogno... io ti parlo di me eh... io avrei bisogno di una... non ti dico il sindaco perché il sindaco mi è molto vicino almeno come figura... ma per esempio dalla città metropolitana avrei bisogno di essere aiutata per riqualificare gli interventi di sicurezza, invece la città metropolitana è sempre assente mi lascia sempre da sola e questo è l'aspetto più snervante nella mia professione... essere lasciata sola da chi si deve curare della sicurezza degli edifici per esempio... questo mi svilisce molto, mi svilisce, mi ha fatto qualche esaurire perché la città metropolitana qua non esiste non fa nessun intervento per le scuole superiori; ancora, ancora il Comune, per le scuole di primo grado c'è, ma per le scuole di secondo grado non abbiamo nessuno, siamo lasciati da soli e questa cosa mi ha svilito negli anni ti devo dire....</p>	Rapporto con gli enti esterni
1401.		<p>Quindi delle risorse concrete... Vorrei delle figure che che mi... anche i funzionari, i dirigenti della provincia, ingegneri anche il presidente della Provincia che non esiste più, ma comunque qualcuno che da parte dell'ente proprietario della scuola si occupasse della scuola, dell'edificio.</p>	Implementazione risorse di sistema
1402.		In questo sono stata sempre sola, sola.	Solitudine

G. MODULISTICA

CONSENSO INFORMATO - Modulo informativo

Gentile partecipante,

questo studio si propone di indagare i dilemmi morali del dirigente scolastico.

La responsabile del progetto è la prof.ssa Luigina Mortari, docente presso il Dipartimento di Scienze Umane dell'Università di Verona.

La persona incaricata alla raccolta dei dati è Barbara Tomba, dottoranda.

Chiediamo cortesemente la Sua disponibilità a partecipare alla ricerca.

Prima di decidere se dare o meno il Suo consenso è importante che Lei legga attentamente le seguenti informazioni relative agli obiettivi della ricerca e alle modalità con cui è condotta.

La preghiamo di prendere il tempo necessario per leggere queste informazioni e di non esitare a chiedere chiarimenti o approfondimenti.

La ricerca ha l'obiettivo di acquisire una conoscenza dei dilemmi morali che interessano il dirigente scolastico nell'esercizio del suo ruolo.

Lei è stato selezionato come partecipante a questo studio a motivo della sua esperienza professionale nel settore.

La partecipazione a questo studio è volontaria, pertanto Lei può rifiutarsi di dare il suo consenso.

Se decide di accettare, Le sarà chiesto di firmare il consenso alla partecipazione alla ricerca e il consenso al trattamento dei dati raccolti attraverso la sua partecipazione.

Il consenso può essere ritirato in ogni momento, senza che ciò comporti alcuna conseguenza negativa, e senza la necessità di doverne specificare il motivo.

Se Lei accetta di prendere parte a questa ricerca, Le verrà chiesto di narrare la sua esperienza partendo da una domanda stimolo.

L'intervista sarà anonima, durerà circa mezz'ora e sarà in lingua italiana; si svolgerà in un luogo tranquillo di sua scelta e verrà audioregistrata e conseguentemente trascritta.

I dati saranno trattati ai sensi dell'articolo 13 del Regolamento (UE) n. 679/2016 e dal D.L. 196/2003, così come adeguato al D.L. 101/2018 in tema di protezione dei dati personali. Titolare del trattamento è l'Università degli Studi di Verona, con sede in Via dell'Artigliere n. 8, IT37129, Verona (e-mail: privacy@ateneo.univr.it, PEC: ufficio.protocollo@pec.univr.it, tel. +39 045.8028777). Informazioni ulteriori sul trattamento e la protezione dei dati personali nel caso di ricerche svolte presso l'Università degli Studi di Verona sono reperibili sul sito <https://www.univr.it/it/privacy>, in particolare in riferimento alle parti che riguardano il trattamento e la protezione dei dati per le persone coinvolte in attività di ricerca.

I dati raccolti saranno utilizzati esclusivamente per scopi di ricerca scientifica. Tutte le informazioni raccolte saranno conservate in modo sicuro e ne sarà impedita la visione da parte di estranei.

Qualsiasi informazione che possa identificare i partecipanti sarà rimossa per garantirne l'anonimato.

Il materiale sarà custodito dal/la responsabile dello studio.

Partecipando a questa ricerca non incorrerà in alcun rischio al di fuori dei rischi comunemente esistenti nella vita quotidiana. Non riceverà alcun beneficio diretto dalla partecipazione a questa ricerca.

Tuttavia, anche grazie alla Sua partecipazione, sarà possibile approfondire la tematica oggetto della ricerca.

I risultati della ricerca saranno resi pubblici sia attraverso i consueti canali scientifici che attraverso quelli maggiormente divulgativi.

Lei stesso/a, alla fine dello studio, potrà conoscere i risultati della ricerca attraverso un momento divulgativo pensato esplicitamente per i/le partecipanti.

Se dovesse aver dubbi può rivolgersi a Barbara Tomba, dottoranda Università di Verona, barbara.tomba@univr.it.

Qualora decidesse di ritirare il Suo consenso ed interrompere la sua partecipazione alla ricerca, non rinuncerà ad alcun diritto legale acquisito attraverso la partecipazione alla ricerca.

Se avesse delle domande in merito ai suoi diritti durante la partecipazione a questa ricerca, o avesse dei dubbi, dei suggerimenti o volesse parlare della ricerca con altri che non siano i ricercatori coinvolti, può contattare la professoressa Luigina Mortari presso il Dipartimento di Scienze Umane dell'Università di Verona, al numero 045 8028652 o scrivere all'indirizzo email: luigina.mortari@univr.it

La ringrazio sentitamente per la collaborazione.

dott. Barbara Tomba

Consenso alla partecipazione allo studio

Ho letto (o qualcuno ha letto a me) questo modulo e sono consapevole che mi è stato chiesto di partecipare ad una ricerca. Ho avuto la possibilità di fare domande e di avere risposte soddisfacenti. Io volontariamente sono d'accordo di partecipare a questo studio.

Non rinuncio ad alcun diritto legale firmando questo modulo. Riceverò una copia di questo modulo.

**COGNOME E NOME IN STAMPATELLO
DEL/LA PARTECIPANTE**

FIRMA DEL/LA PARTECIPANTE

Data e ora

Consenso al trattamento dei dati

Accosento al trattamento dei dati derivanti dalla mia partecipazione.

**COGNOME E NOME IN STAMPATELLO
DEL/LA PARTECIPANTE**

FIRMA DEL/LA PARTECIPANTE

Data e ora

Ho spiegato la ricerca al/la partecipante o al/la suo/a rappresentante prima di richiedere la firma (le firme) di cui sopra. Non ci sono parti non compilate in questo documento. Una copia di questo modulo è stata consegnata al/la partecipante o al/la suo/a rappresentante.

**Cognome e nome in stampatello della persona che ha ottenuto il
consenso**

Firma della persona che ha ottenuto il consenso

Data e ora

Nota: una fotocopia di tale modulo firmato va consegnato al/la partecipante.