**Roberto Fraccia – presidente DiSAL Lombardia**

**Il racconto di un’esperienza direttiva – 12 novembre 2015 Palermo**

Ho accettato la proposta che Ezio mi ha fatto, forse eccessivamente alla leggera o forse sotto il leggero effetto di un buon bicchiere ...

Allora ho interpretato l'invito come una sollecitazione ad una revisione, a una lettura di una storia, la mia, che fa bene soprattutto a me, facendomi uscire dagli automatismi, a volte salutari, ma spesso incrostanti della routine.

Ho inteso la richiesta di una testimonianza come una esperienza messa a disposizione, in un contesto collaborativo, per un ritorno, eventuale, libero, ma significativo di uno sguardo pieno di attenzione e di correzione. Che è la nostra associazione, almeno per l'esperienza che ne faccio io.

Fatto sta che nel mettermi a ordinare quello che vi sto per dire mi si parava davanti da un lato un’estrema normalità, nulla di eccezionale intendo, dall'altro la possibilità di entrare a leggere "tale normalità", per non perderla e per non banalizzarla.

Mi sono accorto che è quanto devo affrontare quotidianamente che merita, che ha dignità. Non esiste una routine e di contro il momento "esaltante", quello in cui entra in gioco una sorta di riserva di potenziale.

In realtà tutto il potenziale tendenzialmente andrebbe giocato anche sul libro firme o sulla circolare. Perché che ciò che voglio e sono, detto altrimenti la leadership educativa, si gioca molto lì, oltre che nelle riunioni.

La richiesta quindi mi ha fatto in primo luogo ripensare a tutto questo ed risultata utile a me, spero lo sia anche per qualcun altro.

Per dire di questo anno, però parto dall'inizio (brevemente) **perché ho dovuto riscoprire quanto avevo già capito all'inizio del mio cammino da dirigente**.

Quando avevo colto che giocare tutto il potenziale significava guardare con stima, voler bene al luogo, alla condizione, dove ero capitato praticamente per caso. (si trattava di un incarico, quindi senza alcuna formazione, in due mesi dalla classe alla presidenza…)

**Se ci sono capitato sarà per un motivo!**

La questione il primo anno si poneva piuttosto complicata, con una grossa nostalgia della mia scuola, ma con una altrettanto grossa testardaggine nel non voler darmi per vinto.

Era l'anno della introduzione della legge Moratti ed io ero finito nella scuola più anti morattiana di Milano.

Ero ai primi contatti con l'Associazione e gli amici raccontavano dei loro tentativi nell’applicare la riforma; da me il solo accennare a piani personalizzati o competenze, per non parlare di portfolio, creava attacchi acuti di orticaria.

Ritenevo che legge 53 fosse una buona legge, e col senno del poi sicuramente lo era, ma non era lo strumento giusto per "stare" in quel posto.

Per farla breve avevo un approccio ideologico e quindi demotivante la mia professione, mi sentivo ideologicamente distante da quella situazione, da quelle persone.

Non avevo scommesso nulla, o poco, sull’umano loro e mio.

Ciò che ha fatto prendere una piega diversa all'esperienza del dirigere e ha deciso l'inizio di un modo nuovo di stare fu il collegio docenti di fine giugno di quel primo anno. Abbastanza vivace, in cui ad un certo punto ho tagliato corto su dei tentativi di lungaggini (erano ancora un po' attestati alle inconcludenti assemblee sessantottine) insomma non proprio una situazione idilliaca.

Verso la fine, quando l'aria era piuttosto tesa e il congedo per le vacanze piuttosto formale, si alza una di quelle più oppositive fino a quel momento e mi chiede "ma lei un altr'anno sta ancora con noi?" Detto come una richiesta vera. Ci sono stato otto anni.

Lì ho colto che occorreva giocare ad un altro livello, che non potevo trasformare il “mondo” con degli schemi, ma cambiarlo accettando di dirigere *aderendo* alla situazione.

E mi sono anche accorto di una modalità di impostare il mio lavoro, faticosa, ma che mi permetteva di cogliere le situazioni; stando dentro. C’è chi riesce a cogliere il quadro a colpo d’occhio; io devo entrarci, avere la pazienza si starci.

Veniamo ad oggi. La scuola in cui sono l'ho scelta io quindi è stato un po' più difficile entrare in questa logica. Inavvertitamente avevo già prima di arrivare adottato una logica manipolatoria. Un sapere a priori ciò che avrei dovuto fare e applicare.

Infatti sono rientrato nella scuola dove avevo insegnato e di cui conoscevo di fatto le questioni e le necessità. I miei ex colleghi mi avevano tenuto aggiornato sullo stato delle cose, sui problemi e le difficoltà.

Un tipico istituto comprensivo con una dinamica attiva di "fazioni", aggravata dal fatto che i tre ordini si raddoppiano/triplicano in altrettante scuole: per cui c'è sempre qualche gruppo che si pone contro un altro.

Perciò, sebbene fossero presenti positività in alcune "parti", sulle quali mi ero messo a puntare non è stato fruttuoso e ciò è emerso non in modo esplicito, ma palpabile. Potevo leggere nei miei insegnanti la percezione, per certi versi vera, *che "il dirigente ha preso le parti degli altri", "non apprezza il lavoro che facciamo noi".* Questa non vera, mapercepita come conseguenza della prima. E via di questo passo. Con il risultato che tutte le mie buone sollecitazioni non scalfivano neppure le superficie di chi avrei voluto, in quel modo, trasformare.

In tutto ciò i due anni di reggenza che sono seguiti non hanno aiutato, anzi hanno impedito di fatto quella tanto importante "immersione" nella situazione.

Ho capito, di nuovo, che ladership educativa, non significa semplicemente sposare un gruppo, una situazione, anche se è avanti nel percorso che si intende fare, e quindi apparentemente vantaggiosa perché in qualche modo già aggregata già "semilavorata", ma riaggregare, senza sfasciare nulla (almeno di ciò che è utile).

Ho dovuto così rivedere metodi e strumenti che fino ad allora avevo utilizzato, e soprattutto adottare molto tatto nel indicare le cosiddette buone pratiche. Il fatto che fossero oggettivamente tali, non significava automaticamente che fossero tranquillamente apprezzate come tali. (Ancora oggi molto dipende da **chi** esemplifica)

Paradossalmente nel contesto in cui pensavo di essere più *in compagnia* ho sperimentato di essere solo.

**Per certi versi una solitudine inevitabile** perché anche nei docenti più attenti e nei collaboratori più validi, permane sempre una visione parziale.

Il compito di contenere il tutto spetta al dirigente con gli inevitabili aggiustamenti che questo comporta, affinché il tutto l'istituto non si scompagini.

C'è da dire, per esempio, che fare il RAV, ha in qualche modo permesso di guardare bene alle questioni. ha ridotto i margini di soggettività nel giudizio e l'arroccarsi sulle opinioni, mi ha permesso di entrare meglio nelle dinamiche interpersonali, cercando di superarle, indicando la strada e costringendo tutti ad una direzione di marcia, confrontandosi e collaborando con me.

I dati oggettivi, quando sono corretti, restituiscono la realtà e permettono di guardarla con più attenzione consentono di deporre i preconcetti.

Occorre comunque sempre la disponibilità di uno sguardo positivo, non *buonista*, ma che vuole bene, **ancora una volta,** alla realtà in cui opero.

In questo caso superando paradossalmente un eccesso di vicinanza, allo stesso modo con cui nell’altra scuola registravo, inizialmente, un eccesso di distacco.

Il capitano, per riprendere l'efficace immagine di inizio d'anno, se non vuol bene alla nave e al suo equipaggio li perde. Se è buonista la nave va sbattere.

Voler bene significa anche, come si diceva qualche tempo fa in una chiacchierata con qualcuno una **sorta di salita in croce,** che fa il paio con la solitudine, perché implica prese di posizione che nessun altro può adottare o interventi che nessun altro può legittimamente compiere. (come intervenire con chi rema dalla parte sbagliata; per stare in metafora. Oppure motivare ad una docente la decisone negativa sul suo anno di prova, senza far fuori o almeno tentare, la persona).

Ho chiuso l’anno quindi con qualche ferita, salutare, per certi versi, tanto che nel collegio di giugno, non mi sono limitato ad ascoltare le relazioni degli altri ho raccontato anch’io come mi era andato l’anno.

Ora mi accorgo che le zone depresse si stanno riattivando: in un plesso di primaria alcune energie si sono liberate, positive e disponibili ad un lavoro, devo motivare di più le mie proposte e scelte (perché ho perso il consenso incondizionato della scuola secondaria), ma siccome sono complessivamente docenti capaci di riflettere sul loro lavoro, ciò non può che essere positivo (e si evita di fare più che lo sceriffo, il sultano più di moda in questi tempi).

Tutto questo percorso è stato intersecato con sempre maggiore intensità dall'Associazione. Non è stata una strada che mi sono ritrovato, e inventato, tutto solo.

Molto di quanto messo in gioco l'ho raccolto nei nostri momenti di lavoro, adottando quanto altri avevano raccontato.

E poi proprio in questo ultimo anno di lavoro che posso ben dire travagliato, dove sono saltati tutti gli schemi, è intervenuta anche la possibilità di seguire alcuni dei nuovi dirigenti.

Di primo acchito mi sono sentito piuttosto inadeguato, per tutto quello che stavo attraversando, ma non ho potuto declinare l’incombenza e ne è risultato sicuramente un vantaggio almeno a un paio di livelli:

1) **di percezione dell’associazione come luogo di relazione e apprendimento diffuso. Non solo in taluni contesti “ufficiali”, ma sempre a condizione di una semplice attivazione, di una chiamata.**

Una riscoperta importante per me, per l’incarico pro tempore che ho, che mi ha permesso di passare dallo svolgere una funzione alla condivisione e all'affetto, etimologicamente inteso che genera un fare istituzionale / associativo non generico, un fare per e con, da cui nasce una maggiore efficacia, sicuramente come vantaggio personale, e poi anche istituzionale.

2) **Di un guadagno in termini di competenza, mia.**

Le domande e le richieste, mi sono accorto, mi aiutano a rendere esplicito ciò che una certa pigrizia farebbe tenere inattivo e sepolto, e soprattutto, mi liberano dalla preoccupazione di dover difendere una supposta competenza e alimentano la volontà di costruirla continuamente. Così come del resto è richiesto al nostro lavoro.

**La posizione in fondo è la medesima, a scuola e in associazione, senza affetto per quello che si fa, si fa una istituzione magari ben organizzata ed efficiente; in questi ultimi tempi mi è sembrato di capire che è più conveniente una compagnia da cui evolve una bella organizzazione.**