

# Dirigenti o Cenerentole?

*Hanno sfondato il tetto di cristallo (sono circa il 68% del totale) ma nessuno sembra accorgersene. Dirigere oggi un istituto scolastico comporta la capacità di gestire risorse umane, finanziarie e amministrative. Una ricercatrice ha finalmente dedicato un libro alla leadership scolastica*

DI SILVIA NEONATO

**N**ell'Ottocento i presidi di liceo – rigorosamente maschi – erano addirittura di nomina regia. Quale rilevanza ha avuto la scuola, almeno quella che formava le future classi dirigenti! Ad alcune maestre, qualche decennio dopo, fu concesso di fare le direttrici alle elementari e la riforma Gentile del 1923 alzò la quota di donne ammesse ai concorsi per direttori al 20 per cento, ma subito dopo il fascismo vietò loro di assumere questo incarico. Furono riammesse solo nel dopoguerra ma i numeri restarono esigui fino agli anni Settanta.

FRANCESCA  
DELLO PREITE  
DONNE

E DIRIGENZA  
SCOLASTICA.

PROSPETTIVE PER  
UNA LEADERSHIP  
UNA GOVERNANCE  
AL FEMMINILE

ETS, PISA 2018

236 PAGINE, 22 EURO

Oggi tutto è cambiato nel mestiere del preside (mestiere e titolo che non esistono più) e i numeri si sono rovesciati. Nessuno ne parla, ma c'è un settore dove tra i dirigenti le donne sono la maggioranza. Dirigenti che gestiscono ormai risorse umane e finanziarie, che sono responsabili dei bilanci, nonché della formazione di discenti e docenti. Accade nella scuola pubblica italiana dove, dal 2011, le dirigenti hanno superato in percentuale gli uomini: la riforma dell'Autonomia scolastica (entrata in vigore nel 2000) ha modificato il ruolo, ratificato da un primo concorso nel 2004, in cui erano richieste doti manageriali. Ovvero le nuove figure dirigenziali della scuola diventavano responsabili non solo della formazione scolastica, ma per padroneggiare anche la parte manageriale, dovevano e devono – per passare il concorso – studiare management e processi di *governance*.

Sarebbe dunque un terreno tutto da studiare, per analizzare ad esempio il rapporto tra le donne e la gestione del potere e misurare eventuali differenze tra i generi. Negli ultimi decenni attorno al tema della "scuola azienda" (da molti criticata perché, tra le altre cose, ha smesso di essere un ascensore sociale per le classi meno agiate) si è sviluppata una letteratura scientifica che studia i cambiamenti intervenuti nella scuola italiana dopo la riforma sull'Autonomia. Come spesso però accade, questi studi hanno affrontato la leadership educativa assumendo un approccio teorico-metodologico "neutro", ovvero senza tener conto della variabile "genere".

Fortunatamente Francesca Dello Preite, una ricercatrice dell'Università di Firenze – dove insegna Pedagogia generale e sociale – ha dedicato i tre anni del proprio dottorato all'argomento. Ne è nato un volume unico e molto interessante, *Donne e dirigenza scolastica. Prospettive per una leadership e una governance al femminile*, che prima ripercorre in senso storico i difficili percorsi di carriera dalle prime direttrici all'oggi. Poi riflette, in ottica di genere, sui nuovi stili e modelli del "fare" leadership al femminile, a partire dai vissuti e dalle esperienze professionali di trenta dirigenti delle superiori (che ha intervistato), che ogni giorno, al pari dei loro colleghi uomini, si confrontano con la complessità del mondo scolastico, promuovono azioni volte a garantire il successo formativo e l'inclusione, oltre a far quadrare i bilanci e a relazionarsi col territorio per promuovere le attività di scuola e lavoro.

**Qual è la prima differenza tra i due generi che ha notato nella leadership?**

« C'è stato un cambio generazionale intorno al 2000/2010 perché i vecchi presidi e direttori non se la sono sentita di entrare in una dimensione dirigenziale e sono andati in



pensione. Anche gli uomini hanno oggi una postura meno autoritaria, ma posso affermare che le donne sono ancora più orientate a quella che si chiama leadership democratica o diffusa. Sto facendo in questo periodo un'altra ricerca su dirigenza scolastica e Covid (in cui intervisto donne e uomini) e confermo: la maggioranza delle direttrici se non condivide le decisioni con lo staff dei docenti non si ritiene soddisfatta del proprio operato. Nelle superiori, dove nei consigli c'è anche un rappresentante degli studenti, le dirigenti cercano un rapporto sia con loro sia con le famiglie. In molti altri contesti organizzativi si richiede una leadership diffusa, attenta alle risorse umane, alle soggettività differenti che possono essere creative se valorizzate e la scuola è un modello a cui guardare. Un dirigente che viene da un mondo più scientifico deve imparare, chi dirige una scuola è invece già predisposta a questo stile.

**Lei, dopo aver spulciato migliaia di dati per contare il numero di docenti e dirigenti donne mai conteggiate, scopre che nel 2007 per la prima volta le donne che vincono il concorso da dirigente sono più degli uomini. E l'8 marzo 2016 il Ministero pubblica - sempre per la prima volta - il reportage "Le donne nel mondo dell'istruzione", in cui dà conto del fatto che le dirigenti sono il 65,9 per cento. Tre anni dopo sono già il 67,9%. Insomma a scuola le donne hanno sfondato il famoso soffitto di cristallo. Eppure neppure le dirette interessate ne parlano.**

«No, sono loro stesse a dire: siamo la Cenerentola delle dirigenti. La mia ricerca vuole denunciare proprio come, nel generale disinteresse verso la scuola, non si mette al centro della discussione pubblica il loro ruolo. Perché l'intero settore scuola non gode dello stesso valore di chi produce reddito o merci. La scuola pubblica è stata svalutata, da vent'anni subisce tagli di personale e di finanziamenti lasciando indietro le figlie e i figli delle famiglie più disagiate.

Eppure queste dirigenti mettono un grande impegno nello studio per formarsi, e devono anche riorganizzarsi le proprie vite private. Dall'essere viste e pensate come quelle che al mattino insegnano e al pomeriggio stanno in famiglia (che è una falsa narrazione, ma continua a esistere), passano a dover essere responsabili a tempo pieno di una realtà davvero complessa in continua relazione tra interno ed esterno. Assumono personale, cercano relazioni con gli imprenditori della zona per poter far fare gli stage agli studenti e continuano a vigilare sulle attività scolastiche, ovviamente.

A livello personale dicono di aver fatto una scelta voluta, desiderata, anche contro il parere familiare («chi te lo fa fare?»), sanno che è una crescita. Sanno però anche che non sono dirigenti socialmente valorizzate. Lo stipendio di base è il più basso tra i dirigenti pubblici, entrano in ruolo con 2.500/2.600 euro. E poi la carriera finisce lì. E a nessuna azienda viene in mente di pescare a scuola i dirigenti. Nessuno le studia: figuriamoci se un manager legge un libro sulla dirigenza scolastica.

**Altro che soffitto di cristallo, sembra una cantina di cristallo: la femminilizzazione del settore lo ha di fatto squalificato?**

«Ho chiesto a molte di loro: tu che gestisci un'organizzazione così complessa, te la sentiresti di andare a dirigere un'altra azienda? No, rispondono, perché ho competenze legate solo alla scuola. Altra difficoltà è stata farle ragionare come donne. Cosa vuole dire, io sono dirigente... i ruoli sono neutri, mi rispondevano. Io dicevo: no, voi potete essere un modello di dirigente per bambine e bambini, per intere generazioni. A me pare importante che loro stesse diano valore alle loro carriere. Dobbiamo credere di più in noi stesse per non essere squalificate.»

## COL RAP IN CLASSE CONTRO GLI STEREOTIPI

«Per i ragazzi ormai è chiaro che l'aspetto che più mi affascina del rap è la scrittura. Il lavoro sulla scrittura per raccontare la realtà, la propria storia e quelle altrui utilizzando le rime, costruendo uno stile. Da anni vado nelle scuole a combattere stereotipi e pregiudizi usando il potere delle parole: identità, seconde generazioni, diritti, George Floyd, periferie, America, femminismo. Ecco come comincia la parte pratica dell'educazione rap, in cui gli studenti diventeranno protagonisti scrivendo i loro versi».

Così Amir Issaa, rapper e writer, spiega il suo impegno nelle scuole dove andrà a discutere del suo nuovo libro *Educazione rap*. Dopo il successo dell'autobiografia *Vivo per questo*, che ha presentato nelle università americane e nelle nostre scuole, Amir, che ha la cittadinanza italiana perché sua madre è italiana (il padre egiziano), ha cominciato a usare il rap come strumento didattico: rileggendo in chiave rap elementi di poetica, fa scoprire ai ragazzi che le canzoni che ascoltano dal cellulare sono anche il risultato di un esercizio linguistico.

I suoi testi parlano di attualità, razzismo, sessismo e delle seconde generazioni di migranti cresciuti in Italia. Amir ha collaborato con Save the Children e Sant'Egidio, progettando laboratori musicali e di scrittura in rime.

Educazione rap, oltre a essere il racconto delle esperienze vissute da Amir nelle scuole e università, è anche un percorso che mette al centro gli studenti e la parola, le emozioni e la lingua, la vita e l'esercizio.

AMIR ISSAA  
EDUCAZIONE RAP  
ADD EDITORE  
TORINO 2021  
224 PAGINE, 13 EURO



Amir Issaa all'Università del Massachusetts di Amherst, 2019