

# Generalizzazione progressiva delle direzioni negli istituti comunali e consortili

a cura dell'Ufficio presidenziale della Conferenza cantonale dei direttori didattici degli istituti scolastici comunali del Canton Ticino (CDD)

## 20 giugno 2013: importante decisione in Gran Consiglio

All'ordine del giorno della seduta del Gran Consiglio dello scorso 20 giugno vi era il tema "Riduzione del numero di allievi per classe nelle scuole elementari e medie e la proposta di generalizzazione progressiva delle direzioni negli istituti comunali o consortili"<sup>1</sup>. La Commissione scolastica del Gran Consiglio, dopo aver sentito, tra gli altri, l'Ufficio presidenziale della Conferenza Cantonale dei Direttori degli istituti comunali (in seguito CDD), ha redatto un Rapporto parziale<sup>2</sup>.

In questo documento i commissari proponevano di procrastinare le decisioni sui due temi riguardanti il numero di allievi per classe nei due gradi della scuola dell'obbligo, preavvisando invece favorevolmente la generalizzazione delle direzioni negli istituti scolastici comunali e consortili.

Il Gran Consiglio ha deciso, nella seduta del 20 giugno 2013, con 57 voti favorevoli e 2 astenuti, di sostenere il preavviso commissionale, adottando le modifiche di Legge che sanciscono, entro il 31 agosto 2015, che ogni istituto scolastico comunale dovrà essere gestito da una direzione scolastica.

Le motivazioni contenute nel rapporto

della Commissione Scolastica del Gran Consiglio forniscono un quadro eloquente delle intenzioni del Legislatore cantonale:

– *Ad oggi la figura del direttore è presente in numerosi istituti scolastici sia nell'ordine di scuola dell'infanzia, che in quello di scuola elementare. Con la proposta governativa si intende dunque completare la presenza sul territorio di questa figura, eventualmente in collaborazione tra più Comuni.*

– *Scopo della misura è quello di assicurare a tutti gli istituti scolastici comunali una conduzione adeguata, questo anche in considerazione dell'imminente implementazione del Concordato HarmoS nel nostro Cantone.*

– *[...] la misura della progressiva generalizzazione delle direzioni negli istituti comunali o consortili va certamente nella giusta direzione, mirando tra l'altro a permettere l'implementazione del concetto d'istituto scolastico e ad evitare una differenza tra gli istituti ritenuta non giustificata.*

Oltre al principio della generalizzazione delle direzioni<sup>3</sup> negli istituti comunali, per una visione completa sulle modifiche alle norme riguardanti la legislazione scolastica si rimanda ai citati messaggi del Consiglio di Stato e al già menzionato Rapporto della Commissione scolastica del Gran Consiglio.

## Un po' di storia

La recente decisione del Gran Consiglio ticinese rappresenta il punto finale di un processo più che quarantennale d'introduzione delle direzioni scolastiche negli istituti scolastici comunali, che ha fatto segnare pure una progressiva evoluzione dei compiti affidati ai direttori.

Prima del 1970 le direzioni scolastiche comunali erano infatti un privilegio dei tre o quattro grossi centri urbani. Dopo il 1970 si è, di colpo, passati a quindici direzioni.

Questa proliferazione fu una conseguenza del fermento che in quegli anni animò l'edilizia scolastica.

Sul territorio furono edificate delle piccole cattedrali senza rettore, dei centri scolastici nei quali le autorità comunali investirono molto e che, conseguentemente, volevano far gestire da persone fidate.

Le autorità comunali, ben consapevoli degli effetti della lunga coda del Sessantotto, affidarono pertanto ai direttori il ruolo di coordinatore di queste nuove strutture scolastiche.

Ad alcuni direttori furono inoltre assegnate delle mansioni cantonali relative alla gestione amministrativa delle scuole maggiori, che trovavano posto in queste strutture scolastiche.

## Castellinaria, cinema giovane di qualità e occasioni di educazione cinematografica dal vivo

di Stelio Righenzi\*

Il 16 novembre, all'Espocentro di Bellinzona così come in altre sale della regione, si riaccenderanno puntualmente, per la ventiseiesima edizione, le luci dei proiettori di Castellinaria, il Festival internazionale del cinema giovane di Bellinzona. La manifestazione, oramai divenuta un momento atteso e immancabile nel panorama degli appuntamenti culturali autunnali e anche, perché no, ricreativi, del nostro Cantone, gode sempre più di un pubblico fedele e interessato a quanto gli organizzatori del Festival fanno intelligentemente proporre durante gli otto giorni di cinema per i giovani. Erano stati all'incirca dodicimila gli spettatori dell'edizione 2012 – quella del venticinquesimo – accorsi ad assistere alle proposte di buon cinema, di cui i due terzi costituiti da allievi delle nostre scuole: da quelle dell'infanzia alle medie superiori e professionali di tutto il Cantone e provenienti anche da oltre frontiera. La varietà e la qualità delle offerte soddisfano i giovani spettatori e i loro docenti e sanno coinvolgere, sovente in modo assai intenso, il pubblico adulto, partecipe delle proiezioni serali. Castellinaria è divenuto negli anni un valore aggiunto e irrinunciabile alle proposte educative per le nostre scuole, poiché il Festival sa offrire un programma vero e proprio di educazione all'immagine e ai suoi valori espressivi, at-

Nel 1970-1971 l'allora Ufficio insegnamento primario pose le basi per la nascita della CDD e ai dirigenti scolastici, oltre al ruolo di "controllore", furono conferiti compiti di vigilanza e promozione didattica.

Con l'abolizione della scuola maggiore furono soppresse pure le mansioni cantonali assegnate ai direttori delle scuole comunali, che per un importante periodo poterono perciò operare in autonomia, autodeterminando ambiti e modalità d'intervento, compatibilmente con le esigenze dettate dalle autorità di nomina comunali.

La Legge della scuola del 1990 sancì la costituzione degli istituti di scuola dell'infanzia e di scuola elementare. Questo cambiamento segnò un primo importante momento di crescita quantitativa delle direzioni scolastiche.

Nel 2002, con la riunificazione dell'Ufficio educazione prescolastica e dell'Ufficio insegnamento primario sotto il cappello dell'Ufficio delle scuole comunali, il numero dei direttori degli istituti scolastici comunali aumentò ulteriormente, fino ad arrivare ai 44 direttori che attualmente compongono la CDD.

Secondo una stima della CDD, conseguentemente alla recente decisione del Gran Consiglio, il numero delle di-



Foto TIPress/C.R.

rezioni scolastiche comunali e consortili dovrebbe raggiungere, entro la fine di agosto del 2015, le 60 unità.

### Opportunità insite nella generalizzazione delle direzioni degli istituti comunali e consortili

La società nella quale la scuola opera ha subito e continua a subire con ritmi incalzanti dei cambiamenti rilevanti, che rimettono in discussione il mandato di questa fondamentale istituzione. Zygmunt Bauman<sup>4</sup> afferma che la modernità attuale sostituisce «l'eteronoma determinazione della condizione sociale con una compulsiva autodeterminazione». In questo contesto in pe-

renne mutazione, la scuola è costantemente e freneticamente chiamata a svolgere opera di mediazione fra le innumerevoli spinte all'individualizzazione, nell'intento di co-partecipare alla costruzione di un'identità umana sostenibile.

Un punto di riferimento forte in tal senso è rappresentato dall'Articolo 2 della Legge della Scuola del 1990 (in seguito LS). In esso si descrive in maniera ancora assolutamente attuale, pure nella "società liquida" descritta da Bauman, il mandato che il legislatore assegna alla scuola.

Nei prossimi anni la scuola dell'obbligo ticinese sarà inoltre chiamata a mettere in atto un'importante e significativa riforma: HarmoS introdurrà infatti dei cambiamenti di non poco

traverso la proiezione di pellicole che hanno sempre un contenuto formativo oltre che culturale in senso lato. Ma Castellinaria non è soltanto cinema. Varie sono infatti le proposte collaterali che impreziosiscono ulteriormente il già ricco programma di proiezioni: dal teatro alla musica, dalle esposizioni tematiche agli atelier su mestieri del cinema. Quest'anno, per esempio, i frequentatori del Festival potranno visitare, presso la Sala patriziale di Bellinzona, una bellissima mostra di disegni di Quentin Blake, uno degli illustratori contemporanei più conosciuti al mondo, anche perché autore delle immagini presenti nelle opere dello scrittore di libri per l'infanzia Roald Dahl. Alcune classi scolastiche usufruiranno di un vero e proprio set cinematografico che per l'occasione sarà allestito all'Espocentro, dove sarà possibile vivere e sperimentare dal vivo le riprese filmate e le attività di montaggio per la realizzazione di un film. In collaborazione con la CORSI saranno presentati i migliori cortometraggi realizzati dai giovani che hanno partecipato, negli scorsi mesi, al concorso denominato "Storie per la radio, storie per la TV". Un'analoga iniziativa, condotta in collaborazione con la Scuola per gli sportivi d'élite di Tenero, avrà il suo epilogo durante i giorni del Festival. Anche per gli insegnanti si è previsto quest'anno

qualcosa di specifico: un corso introduttivo al linguaggio cinematografico, già avviato a settembre, al quale si sono iscritti ben 25 docenti. Un'occasione per aggiornare le proprie conoscenze in materia e per rinfrancare le competenze pedagogiche e didattiche in fatto di uso del cinema in ambito scolastico. I tre concorsi principali, quelli riservati ai film per le fasce d'età 6-15 anni e 16-20 anni e Castellincorto, costituiranno come sempre la spina dorsale del Festival. Ma anche per i più piccoli la Piccola Rassegna ha in previsione ottime sorprese che sapranno affascinare gli spettatori nelle diverse sale di proiezione. Le otto sere di Festival saranno, come sempre, riservate al pubblico adulto che potrà assistere, ne siamo certi, a film di qualità comprovata. La sera del 20 novembre, giornata mondiale dedicata ai Diritti dei Bambini, per esempio, all'Espocentro sarà organizzato un evento speciale che vedrà anche (ma non solo!) la proiezione in prima mondiale assoluta del film-documentario di Stefano Ferrari "La squadra". Tutto questo, e molto di più, è Castellinaria.

Continua a pagina 22 ▶

conto, che inizialmente solleciteranno in maniera importante il sistema scolastico.

Pur ipotizzando un buon grado di accettazione e condivisione dei mutamenti introdotti da questa riforma, non sarà scontato che a essi facciano seguito una effettiva azione di ricerca, una reale esplorazione verso il cambiamento e il miglioramento della qualità della scuola.

HarmoS metterà in scena, in una società costantemente mutevole, un copione estremamente complesso.

In quest'ottica le modifiche legislative introdotte dal Gran Consiglio consentiranno a ogni scuola comunale di dotarsi di leadership pedagogiche professionali potenzialmente in grado, unitamente ai docenti e alle altre figure attive nelle scuole comunali, di creare le condizioni necessarie per integrare i cambiamenti previsti da HarmoS in un contesto di professionalizzazione dell'insegnamento.

### Necessità conseguenti alla generalizzazione delle direzioni degli istituti comunali e consortili

La generalizzazione delle direzioni scolastiche comunali porta con sé dei punti sensibili che dovranno essere seguiti con grande attenzione per evitare derive che ne indeboliscano o, addirittura, ne annullino i possibili effetti sul sistema-scuola:

#### a. Formazione dei quadri scolastici

A tutti i livelli (Gran Consiglio, Consiglio di Stato e CDD) è stata evidenziata l'esigenza di una specifica formazione per i quadri scolastici, affinché possano assumere, con fondate competenze professionali, il ruolo di guida pedagogica che la decisione del Gran Consiglio assegna loro. Per definire una formazione di qualità dei quadri è all'opera un gruppo cantonale.

#### b. Definizione dei ruoli dei quadri scolastici

Il Consiglio di Stato si esprime su questo argomento nei suoi due specifici messaggi, formulando le seguenti osservazioni: «I Comuni favorevoli alla proposta (49) segnalano alcuni aspetti che dovranno essere precisati. Innanzitutto è neces-

sario chiarire i compiti dei direttori separandoli e distinguendoli in modo preciso da quelli degli ispettori. Senza queste premesse vi è il rischio che si creino situazioni ambigue, fonte di possibili malintesi e tensioni, che nuocerebbero ai rapporti interni agli istituti».

Questo argomento è stato attentamente valutato dalla Commissione scolastica che, nel suo citato Rapporto afferma:

- «Soprattutto grazie all'audizione dei rappresentanti della CDD è emersa la necessità di accompagnare la surriferita generalizzazione ad una chiara definizione dei ruoli dei differenti quadri scolastici, ad una seria valutazione sull'autonomia degli istituti stessi [...]»;
- «Sul nostro territorio cantonale è presente infatti una struttura di scuole comunali abbastanza eterogenea e diversificata (istituti grandi con una direzione generale e direzioni di zona, istituti medi con un direttore a tempo pieno e istituti piccoli con un docente responsabile o un direttore a metà tempo), aspetto questo che comporta una riflessione sul profilo e sul ruolo dei direttori, sui loro compiti prioritari per una gestione ottimale degli istituti scolastici e, di pari passo, anche sui compiti da attribuire agli ispettori»;
- «Nelle audizioni avute con i rappresentanti del DECS è stato spiegato che per una corretta definizione dei due livelli – quello di direttore ed quello di ispettore – bisogna attendere una prima fase di assestamento, consapevoli che alcune competenze di carattere pedagogico verranno trasferite in modo naturale dall'ispettore al direttore. In quest'ottica, l'ispettore assumerà un ruolo maggiormente strategico, ovvero di vigilanza generale sulla scuola. Inoltre, la constatazione che la maggior parte degli istituti scolastici già conosce la figura del direttore dovrebbe favorire la suddivisione dei compiti tra ispettore e direttore».

L'Ufficio presidenziale della CDD ritiene corretto prendersi il giusto tempo per valutare le dinamiche generate da questa nuova situazione istituzionale.

Certamente, come ribadito dal Consigliere di Stato Bertoli durante la discussione in Gran Consiglio, a un periodo di "osservazione" dovrà certamente seguire un confronto aperto e costruttivo fra ispettori e direttori, che porti a formulare delle proposte di modifiche legislative, segnatamente a livello di Regolamenti d'applicazione, con l'intento di ancorare nella Legge le buone pratiche che si saranno evidenziate.

Nel dicembre 2012 la CDD ha redatto un documento intitolato "Profilo e ruolo del direttore d'istituto di scuola comunale".

Questo documento (a disposizione di tutte le autorità comunali, su richiesta all'indirizzo info@cdd-ti.ch) riassume quelli che, a mente di chi opera in tale funzione sul territorio, sono e dovrebbero essere i compiti dei direttori degli istituti delle scuole comunali.

La breve elencazione dei sottotitoli del capitolo 3 "Compiti e responsabilità del direttore" è esemplificativa a tale proposito:

- Compiti di sviluppo o di accompagnamento del sistema
- Compiti di comunicazione
- Compiti di mediazione
- Compiti di consulenza ai Municipi
- Compiti didattici e pedagogici
- Compiti di vigilanza in ambito pedagogico e didattico
- Compiti di pianificazione e gestione di progetti
- Compiti di gestione di situazioni complesse
- Compiti di lavoro nei gruppi cantonali
- Compiti di gestione del personale
- Compiti di gestione del settore extra-scolastico

#### c. Dimensioni degli istituti e dotazioni amministrative

Il Consiglio di Stato, nel suo citato messaggio, propone di «[...] completare la presenza territoriale di questa figura chiedendo a quei Comuni che non disponessero ancora di questa funzione direttiva di istituirla, di regola a tempo pieno, in collaborazione se del caso con i comuni vicini».

Tali "collaborazioni" sono indispensabili per consentire a comuni di piccole o medie dimensioni di unire le forze (secondo modalità istituzio-



Foto TiPress/G.R.

nali che dovranno di volta in volta essere definite) per adeguarsi ai nuovi dispositivi di legge entro il 31 agosto 2015.

D'altro canto la CDD auspica che nel definire queste nuove realtà scolastiche i comuni tengano conto, oltre ai criteri territoriali e di sostenibilità finanziaria, pure delle esigenze di ordine operativo dell'istituzione scolastica stessa.

In considerazione di queste esigenze non si dovranno "costruire" comprensori troppo grandi.

Oltre a ciò si dovranno dotare le direzioni scolastiche del personale amministrativo necessario, affinché il direttore possa occuparsi dei compiti specifici alla sua funzione (v. elenco contenuto nel punto precedente).

Difficile, in questo momento, stabilire le dimensioni ottimali per un istituto scolastico e per il suo apparato amministrativo; le enormi differenze che vi sono a livello territoriale non facilitano tale compito. La dimensione dell'apparato organizzativo di un istituto è intimamente legata:

- ai compiti assegnati alla scuola (extra-scolastici, parascolastici, delegati dai Municipi,...);
- alla presenza o meno di altre figu-

re professionali (segretario, responsabili dei servizi, aiuti di cancelleria,...);

- al numero di allievi e di sezioni;
- alla "dispersione sul territorio" delle varie sedi scolastiche.

In linea generale ogni istituto scolastico deve beneficiare, almeno di:

- un direttore;
- un segretariato ad onere lavorativo variabile a dipendenza dei fattori sopra esposti;
- eventualmente docenti coordinatori di sede con compiti organizzativi;
- un responsabile per i servizi parascolastici, se presenti e se incisivi (trasporti, mensa e doposcuola) o, in via subordinata, un ente che se ne occupi.

## Conclusioni

La scuola è un sistema complesso, che va affrontato in modo olistico.

Il Legislatore cantonale, introducendo il concetto di "generalizzazione progressiva delle direzioni negli istituti comunali e consortili" ha fornito alla scuola un nuovo strumento per tendere verso un concetto di crescita, ponendo le basi affinché la riforma di HarmoS possa incidere positivamente in tal senso.

Fedeli alla visione olistica del sistema complesso "scuola", siamo convinti che la qualità si raggiunge quando docenti, direttori, autorità politiche e quadri scolastici cantonali operano in sinergia, nel rispetto delle reciproche specifiche competenze.

Solo allora potremo migliorare la qualità della nostra scuola comunale, a beneficio dei bambini e, in ultima analisi, della società tutta; poiché, per dirla con le parole di Maria Montessori, "se v'è per l'umanità una speranza di salvezza e di aiuto, questo aiuto non potrà venire che dal bambino, perché in lui si costruisce l'uomo".

## Note

1 Messaggio n. 6713 del 14 novembre 2012 (<http://www.ti.ch/CAN/SegGC/comunicazioni/GC/odg-mes/6713.htm>) e Messaggio aggiuntivo n. 6713A del 23 gennaio 2013 (<http://www.ti.ch/CAN/SegGC/comunicazioni/GC/odg-mes/6713a.htm>).

2 Rapporto parziale del 3 giugno 2013 n. 6713R/6713Rparz. (<http://www.ti.ch/CAN/SegGC/comunicazioni/GC/odg-mes/rapporti/6713-r-6713-ar-parz.htm>).

3 Abrogazione cpv. 3, lettera d) della Legge sulla scuola del 1. febbraio 1990.

4 Bauman, Zygmunt (2004). *Modernità liquida*. Bari: Edizioni Laterza.