

Come i responsabili d'istituto vedono il loro ruolo

Una nota informativa pubblicata dal Ministero francese per l'Educazione e la Cultura, utilizzando i dati di un'inchiesta demoscopica svolta presso i responsabili d'istituto delle scuole postobbligatorie, ci fornisce interessanti spunti di riflessione sul loro ruolo anche nell'ottica del cambiamento e dell'assunzione di responsabilità nuove. Questi operatori hanno tendenza a riconoscersi soprattutto nella figura dell'animatore di una comunità educativa, ma non fanno mistero delle loro difficoltà nel gestire l'autonomia degli istituti e nell'assicurarne la coesione interna in un contesto di relazioni più o meno conflittuali.

Ruoli e profili del responsabile d'istituto

I partecipanti all'inchiesta si riconoscono volentieri nel ruolo dell'animatore, a cui necessita l'arte della convinzione, della persuasione e dell'esempio, in altre parole carisma e molta disponibilità volontaria. Precisando meglio il concetto, l'esercizio della loro professione dipende da come essi considerano le loro responsabilità; sotto questo aspetto si hanno tre tipi di profili:

- a) coloro che privilegiano l'allievo, il suo orientamento, il miglioramento delle condizioni di lavoro nell'ambito dell'istituto;
- b) coloro che impostano piuttosto la loro azione sugli insegnanti e danno la precedenza al coordinamento e all'animazione pedagogica;
- c) coloro che fanno del progetto d'istituto la loro principale responsabilità, rivendicano una maggiore autonomia e mettono l'accento sulla creazione di nuove strutture e curricoli.

I più innovativi, appartenenti al terzo gruppo, si ritrovano in prevalenza fra i giovani, mentre i più anziani e i tradizionalisti tendono per lo più ad accontentarsi della gestione dei docenti e degli allievi.

Fra le attività prettamente pedagogiche, è interessante rilevare l'importanza data alla dinamicità del corpo insegnante (77,5% delle risposte

hanno indicato questa priorità, ma si ritiene importante, nella misura del 60%, anche il sostegno agli allievi in difficoltà). Nettamente staccate nelle preferenze sono le attività innovative e la creazione di curricoli per i più dotati.

Creare una comunità educativa

Il 93% degli interrogati pensa che una politica d'istituto possa sensibilmente migliorare le prestazioni scolastiche nei prossimi anni. In questa ottica la maggioranza (76%) ritiene che la costituzione di «équipes» pedagogiche si rivela utile, rendendo possibili dei progressi delle idee innovative. Altra richiesta emergente: la formazione continua degli insegnanti (61%).

Le difficoltà interne

I responsabili d'istituto più dinamici affermano di incontrare molti problemi. La gestione dei locali e le assenze del personale sono le difficoltà più rilevanti incontrate dai direttori e dai loro collaboratori.

Gli affari correnti e l'azione quotidiana

Una parte importante dell'attività dei direttori d'istituto è rivolta all'animazione delle istanze rappresentative (consiglio d'amministrazione, consiglio degli allievi, consigli di classe...) e alla gestione delle risorse umane.

Il 36% pensa che il Consiglio d'amministrazione debba essere un organo decisionale e di controllo.

Il 70,5% è favorevole al coinvolgimento degli allievi nella vita dell'istituto; fra gli obiettivi pratici si mette in evidenza l'aiuto agli allievi in difficoltà da parte di assistenti sociali e orientatori (44%) e la creazione di «foyers» socio-educativi, gruppi di lavoro, sale di ricreazione (40,5%), favorendo in tal modo la vita collettiva.

Nell'ambito della valutazione e dell'orientamento, la grande maggio-

ranza (85%) è convinta che gli insegnanti siano in grado di giudicare meglio le capacità degli allievi rispetto ai genitori. Anche la gestione delle risorse umane è vista come un punto importante, in conformità al desiderio di fare dell'istituto una comunità educativa. Il 36,5% è dell'avviso che il personale non insegnante debba essere meglio inserito. Nei confronti degli insegnanti l'azione è indiretta.

I 4/5 delle risposte rivelano comunque la volontà di creare una comunità educativa; questo può avvenire attraverso l'assegnazione delle classi ai docenti, la migliore sistemazione delle strutture, l'incoraggiamento al lavoro di gruppo da parte degli insegnanti, ecc.

Autonomia degli istituti

La maggior parte degli interrogati (76% rispettivamente 71,5%) lamenta la pesantezza delle richieste burocratiche (statistiche, informazioni, ecc.) e la contraddizione fra i discorsi sull'autonomia e la realtà delle cose. «I singoli servizi scolastici non vedono che il loro campo di attività e tendono a escludersi reciprocamente; e tale complessità arrischia di diventare un fattore di scoraggiamento e di freno».

L'esperienza conta più di tutto

Per quanto riguarda i dati personali dei responsabili d'istituto, l'inchiesta rileva che la parità dei sessi è lungi dall'essere raggiunta (75% di uomini contro 25% di donne). La presenza femminile si fa però maggiore nella classe di età fra i 40 e i 44 anni. Peraltro, il 47% ha più di 50 anni e il 51% un'attività scolastica uguale o superiore a 30 anni.

Vi è però una certa mobilità fra un istituto e l'altro, che gli interessati accettano volentieri. La durata media di assegnazione a una sede è di 4,5 anni.

Bibliografia:

- «De l'éducation des élèves au management des établissements», CREDOC, DT. no. 396, avril 1991.
- «Les fonctions et les représentations des chefs d'établissement», M. Kokosowski et Mme Leneveu, Université de Rouen.
- «Fonctionnement des lycées», R. Ballion - Dossiers «Education et Formations», no. 10.