

ODG CONCLUSIVO DELLA SESSIONE DEL CONSIGLIO NAZIONALE ANDIS DEDICATA ALLA DISCUSSIONE DELLA LEADERSHIP EDUCATIVA DEI DIRIGENTI SCOLASTICI NELLE CONDIZIONI ODIERNE

Il dibattito sulla leadership pedagogica e organizzativa del dirigente scolastico, nelle nuove condizioni determinate non solo dalle drastiche politiche di taglio della spesa pubblica ma anche dalla natura nuova delle richieste che alla scuola vengono dalla Legge 59, per quanto largamente inattuata, e dalla riforma del Titolo V della Costituzione, tocca un nodo decisivo non solo del profilo professionale del dirigente scolastico, ma dell'intero sistema educativo.

Da un lato, infatti, tutti gli studi internazionali mettono in rilievo l'importanza decisiva che ha l'azione del capo di istituto nel determinare il clima di scuola e gli stessi esiti di apprendimento; ma dall'altro è evidente che l'autonomia delle istituzioni scolastiche non può essere concepita al di là dei suoi rapporti con i soggetti istituzionali e sociali presenti sul territorio.

Questo vuol dire che la discussione non può ridursi né a una semplice questione di consistenza numerica degli istituti, né ad una pur sacrosanta rivendicazione sindacale circa l'equiparazione salariale della dirigenza scolastica rispetto alle altre dirigenze dello Stato.

Il nodo sta infatti nella strutturale duplice fedeltà cui il dirigente è tenuto dalle regole dell'autonomia: da un lato alle finalità indicate dallo Stato; dall'altro al patto stretto con la comunità locale. L'ANDIS ritiene che l'urgente rilancio del ruolo della scuola nell'ordinamento pubblico non possa passare attraverso la riconduzione tout court della dirigenza scolastica a quella amministrativa, ma attraverso la sua riqualificazione come dirigenza pubblica a pieno titolo, coerente con la libertà di iniziativa e il dovere di rendicontazione al territorio, rendendo effettivo il principio, finora solo affermato, della responsabilità sui risultati del servizio, per quanto attribuibile al ruolo dirigenziale.

Questo sicuramente implica l'accettazione dell'idea secondo cui l'autonomia diventa più efficace quando le scuole superano il proprio ambito e si mettono in rete a beneficio comune di un insieme più grande. In altri termini, per poter assicurare le risorse e il peso politico necessari per interloquire con i soggetti, istituzionali e non, che operano sul territorio, occorre avere una dimensione ottimale, che non si identifica né con il singolo plesso, né con quella, da taluni ipotizzata, di un ambito territoriale paragonabile a quello di molti degli attuali Uffici Scolastici Territoriali.

Per dirigere un'istituzione di questo tipo occorrono sicuramente competenze e responsabilità manageriali, organizzative e amministrative, ma anche una dimensione "politica" che comprende prima di tutto la capacità di costruire relazioni all'interno e all'esterno, di condividere la leadership, di generalizzare la sensibilità ai temi della valutazione, che rappresenta un'inedulibile domanda sociale.

La leadership educativa del dirigente scolastico è definita dalla capacità di tradurre in provvedimenti amministrativi e organizzativi la mediazione culturale necessaria tra la comunità scolastica, le diverse professionalità, le finalità istituzionali e le domande del territorio. Essa si esercita, nelle condizioni odierne, attraverso la delega di responsabilità a docenti provvisti di specifiche caratteristiche, costruendo contestualmente gli ambiti di controllo sui risultati.

È questo il senso dell'"orientamento al prodotto" del Dirigente Scolastico emerso come indicazione dal dibattito del Consiglio Nazionale: proprio per la difficoltà di individuare con precisione ciò che "prodotto" significa nella scuola, infatti, è necessario che egli sia fino in fondo immerso nelle problematiche di carattere pedagogico e di politica educativa.

È chiaro che ci sono condizioni ineludibili perché questa prospettiva sia realizzabile in tempi credibili, la prima delle quali è la costruzione di una carriera dei docenti connessa a processi di valutazione non unicamente premiali, che vada nella direzione di un middle management capace di garantire la traduzione delle linee educative in coordinamento didattico. È infatti oggi più che mai necessario garantire sia l'omogeneità dei risultati, sia la flessibilità e la personalizzazione dei percorsi.

La seconda è che questo processo sia accompagnato dalla scelta fondamentale da parte dello Stato e del Ministero di abbandonare definitivamente le pretese di gestire minutamente ogni aspetto di un sistema che non può più essere governato centralmente, assumendo invece fino in fondo il tema della definizione (per quanto possibile; ma il possibile deve essere fatto!) degli standard di prestazione e di costo, dei modelli di certificazione e degli strumenti di verifica, di conseguenza di politiche non basate unicamente sui tagli orizzontali dei costi storici.

Ma neanche questo basterebbe, se non ci fosse anche e prima di tutto un interesse reale da parte delle forze politiche e sociali: l'associazionismo deve fare la sua parte ma non può essere lasciato solo. Perciò l'ANDIS rinnova il suo invito a uno sforzo di riflessione ma anche di azione, da subito. La crisi che stiamo attraversando non solo non può costituire un alibi ma è una ragione in più per conoscere e valorizzare le ragioni della formazione intesa come diritto costituzionale alla cittadinanza attiva e come elemento essenziale dello sviluppo economico, che i dirigenti scolastici hanno l'ambizione di interpretare.