



**Associazione Nazionale Dirigenti Scolastici**

Soggetto qualificato per la formazione del personale della scuola (DM 07 dicembre 2005)

Palermo, 5 novembre 2010

## **CONSIGLIO NAZIONALE ORDINE DEL GIORNO APPROVATO ALL'UNANIMITA'**

Il CN, condividendo la relazione del Presidente, ritiene che la situazione in cui si dibatte oggi il Paese in generale, e in particolare il sistema formativo, ponga interrogativi sulla fisionomia professionale ed ordinamentale della dirigenza scolastica, cui l'Associazione deve rispondere con uno spazio di libertà e di autonomia maggiore di quanto sia consentito al singolo dirigente scolastico in quanto funzionario tenuto all'osservanza della norma giuridica.

Appare perciò indispensabile esprimere posizioni chiare sulle linee generali della politica educativa, alla cui luce vanno individuati anche comportamenti ad essa coerenti e al tempo stesso praticabili all'interno dell'ordinamento vigente.

A fronte di possibili derive degenerative, di cui è testimonianza l'episodio di Adro, occorre riaffermare che ci sono valori di fondo ( la garanzia del carattere unitario del sistema nazionale; la definizione dei livelli essenziali garantiti a tutti i cittadini; la necessità di interventi perequativi sulle aree deboli ) che vanno ribaditi come fondanti del sistema formativo nazionale unitario, all'interno di una discussione ampia e approfondita sui temi della de-centralizzazione e dell'autonomia, che non possono essere affrontati seriamente, se non attraverso un confronto serrato e preliminare con l'identità e le scelte della scuola reale.

Alcune scelte (la individuazione precisa dei LEP ) debbono essere operate a livello nazionale con il necessario consenso della Conferenza Unificata, con una individuazione precisa delle risorse e delle razionalizzazioni necessarie; altre, altrettanto essenziali, richiamano l'assunzione di responsabilità da parte dei gruppi dirigenti locali, come l'assegnazione delle risorse in rapporto con i bisogni specifici delle comunità. La nostra realtà nazionale, come dimostrato dagli ultimi rapporti ISFOL e INVALSI, è infatti caratterizzata da una divaricazione tra zona e zona, tra città e città, tra scuola e scuola, il cui superamento deve costituire impegno prioritario di ogni governo responsabile.

Il problema di fondo della scuola italiana è infatti costituito da tre elementi concomitanti : la garanzia di risorse certe in tempi certi; del tempo adeguato per la crescita dei processi di apprendimento; della costruzione di un impianto che non continui a svilupparsi unicamente secondo la trasmissione di contenuti disciplinari e la scansione oraria rigida delle discipline. L'esito del "riordino", da questo punto vista, non può essere considerato positivo, poiché non c'è stata, da parte dell'Amministrazione, la volontà/possibilità di creare una rete di interventi a sostegno dell'innovazione, lasciando così cadere anche gli stessi elementi positivi presenti nelle indicazioni metodologiche delle linee-guida degli istituti tecnici e professionali. Non è stata organizzata alcuna azione strutturata di formazione alla didattica per competenze, a partire da quelle del biennio, nessuna risorsa certa per le innovazioni organizzative, nessun progetto di valutazione della ricaduta delle innovazioni sui livelli di apprendimento degli studenti.

E' necessario che vi sia una più precisa definizione di standard formativi in tutti gli indirizzi, una seria azione di accompagnamento alla progettazione e di monitoraggio dei risultati; una più ampia libertà di organizzazione di percorsi didattici e di risorse professionali, la possibilità di effettivo utilizzo delle quote di autonomia e flessibilità, anche in termini di organico funzionale.

Non va infine sottovalutato il rischio – già oggi assai evidente – di una differenziazione troppo forte tra le istituzioni relativamente agli esiti di apprendimento e alla credibilità nei confronti del territorio. Ai fini dell'efficacia complessiva del sistema appare pertanto indispensabile una valutazione rigorosa, finalizzata ad interventi di supporto, correzione, sanzione.

Intanto che si avanzano queste rivendicazioni, i dirigenti scolastici vanno sostenuti nell'impegno al miglioramento della qualità dell'organizzazione didattica, utilizzando il contesto normativo e le possibilità dell'autonomia:

- organizzare al meglio gli spazi di flessibilità

- assegnare le cattedre secondo le esigenze del progetto e non degli operatori ( per esempio, in verticale per sviluppare coerentemente il percorso);
- utilizzare il calcolo del monte ore sulla base della durata di 60' per organizzare attività di personalizzazione nell'ambito del monte ore garantito a tutti gli studenti; individuare gli spazi e i contesti di apprendimento in maniera da superare il più possibile il semplice spazio-aula, utilizzando laboratori, nuove tecnologie, alternanza scuola-lavoro, scambi;
- offrire certificazioni ( ECDL, first certificate...) ulteriori rispetto al percorso formale;
- organizzare l'orario in maniera da garantire quantità di tempo dedicate strutturalmente alla didattica per progetti;
- superare la concezione per la quale ogni riunione "collegiale" deve essere sempre di tutti, organizzando team di lavoro.

Quanto al rapporto con l'esterno, esso è ormai vissuto come fondamentale e il dirigente è chiamato da un lato a rivendicare un rapporto di pari dignità tra la comunità scolastica e gli Enti preposti alla definizione dell'offerta formativa territoriale, dall'altro a individuare gli strumenti per la sua realizzazione.

Operare in questo modo non è tuttavia facile, poiché spesso il dirigente è chiamato solo ad eseguire decisioni altrui, nel quadro di una "governance" d'istituto chiaramente superata. Non si tratta qui di rivendicare uno stile dirigitico e poteri decisionali su tutto, poiché sappiamo bene che la leadership educativa è una funzione distribuita e non esiste possibilità di successo continuativo dell'azione dirigenziale se non nel quadro di una condivisione di fondo degli indirizzi. E' indispensabile, in particolare, che la prestazione professionale del docente venga valutata nel quadro di uno stato giuridico rinnovato, che gli indirizzi generali in merito all'offerta formativa siano assunti dal Cdi e non siano rimessi in discussione dal Collegio docenti; che l'insieme delle determinazioni organizzative non sia sottoposto a un estenuante ping-pong tra Collegio e Contrattazione. Al Collegio – nelle sue articolazioni funzionali – vanno riconosciute specifiche competenze tecniche; alle rappresentanze sindacali le ricadute sul rapporto di lavoro degli indirizzi decisi dal Consiglio e delle determinazioni organizzative dirigenziali. In questo senso va interpretata la ri-determinazione degli spazi di contrattazione contenuta nella L. 150 e va rivendicata una riforma della governance interna alla scuola più rispettosa delle responsabilità dirigenziali.

Va invece fortemente criticata e respinta – anche per la sua inapplicabilità - la concezione dell'azione disciplinare, della premialità e più in generale la curvatura burocratica che tende, in quella norma, ad un completo riassorbimento della dirigenza scolastica in quella amministrativa, così come sta prefigurando quanto succede con la crescita esponenziale di scuole senza dirigente, e quindi delle reggenze, che spesso aggregano scuole e competenze professionali anche molto diverse e senza continuità. Il dirigente in questa situazione non può che tornare ad essere un semplice garante della legittimità, con limitate possibilità di gestire i processi organizzativi e men che meno di innescare l'innovazione e di esercitare una effettiva leadership educativa.

Poiché il rischio è quello di una trasformazione profonda del profilo dirigenziale, incompatibile con l'autonomia, estraneo ad ogni logica di rete e con la stessa asserita necessità di una scuola aperta e flessibile, queste problematiche debbono diventare la sostanza dell'associazionismo professionale, della riflessione dei dirigenti e del loro rapporto – anche dialettico, ovviamente – con l'Amministrazione a livello centrale e regionale e con gli altri soggetti che agiscono a scuola e sul territorio. L'ANDIS deve dare infine, quindi, il massimo sostegno a tutti i dirigenti che stimolano, supportano, sviluppano processi di innovazione, sostenendone al tempo stesso la libertà di espressione culturale e di politica educativa.

Ci sono tuttavia alcuni nodi cruciali emersi nel corso della discussione: riforma dello Stato, insegnamento per competenze, valutazione di processo o di prodotto in primo luogo, sui quali è necessario organizzare momenti strutturati di approfondimento culturale, con il contributo delle forze vive della ricerca educativa, e diffondere esperienze reali delle scuole.

In questo senso, al termine di un dibattito appassionato e vivace, il CN impegna tutta l'Associazione e le sue strutture.

Il Direttivo Nazionale è impegnato a tradurre il presente documento in comunicati stampa per la diffusione nazionale.