



**Associazione Nazionale Dirigenti Scolastici**  
Soggetto qualificato per la formazione del personale della scuola  
Regione Lombardia  
[www.andislombardia.org](http://www.andislombardia.org)

Martedì 10 luglio '12 Andis Lombardia è stata invitata dalla Conferenza Episcopale Lombarda per un confronto con le associazioni dei dirigenti scolastici sul documento elaborato dalla Consulta Regionale.

Si riporta di seguito l'intervento fatto da Loredana Leoni

“Ringrazio per l'opportunità di confronto che ci viene offerta, soprattutto per il riconoscimento che state dando al ruolo decisivo del dirigente scolastico nel determinare il clima di una scuola. È ancora più importante in questo momento vista la modifica implicita che il ruolo sta subendo, a causa dell'ampliarsi di carichi burocratici e amministrativi che rischiano di snaturare il profilo di un leader educativo attento ai risultati. Purtroppo questa tendenza ha avuto una base materiale nelle scelte irresponsabili da parte del MIUR e del MEF che hanno portato in Lombardia ad una diffusa ed insopportabile diffusione delle reggenze, che di fatto impediscono lo svolgimento di quella leadership educativa che rimane il tratto fondamentale del profilo professionale del DS.

La piena equiparazione normativa ed economica del dirigente scolastico con quelli della Pubblica Amministrazione è urgente e necessaria, ma non può e non deve risolversi nella negazione della specificità di una figura che deve rimanere di provenienza scolastica, competente in materia di politiche educative, di orizzonti culturali, di capacità relazionali.

Ma c'è un'altra ragione per la quale abbiamo accettato di essere presenti a questa iniziativa della Diocesi ambrosiana. Il documento approvato a Bergamo, infatti, coerentemente con le posizioni espresse ripetutamente dalla Conferenza Episcopale Italiana, getta un grido d'allarme sull'emergenza educativa e ribadisce che *“L'intera comunità scolastica ha come finalità la crescita integrale di ogni persona umana, offrendo le possibilità di uno sviluppo personale capace di superare l'immobilismo sociale a cui sono purtroppo destinati molti giovani, con una attenzione particolare ai più deboli e fragili. Si vuole costruire una scuola in cui si impari a diventare “uomini” in un mondo da vivere come casa di tutti gli uomini, in cui i beni della terra sono destinati a tutti, e non possono appartenere solo a qualcuno o ad una sola generazione”*

Permettetemi di leggere, a questo proposito, quanto noi abbiamo scritto, nel documento approvato dal nostro ultimo congresso, sostenendo che *“nella crisi generale che sta scuotendo l'intero pianeta e gli assetti generali delle economie, certamente l'emergenza formativa che investe profondamente il sistema educativo di istruzione e formazione del nostro paese rischia di passare in secondo piano. E' naturale che l'interesse della pubblica opinione sia spostata sui problemi drammatici del presente, dalla caduta dell'occupazione a quella dei consumi a quella degli investimenti e sempre più deboli*

*ed inascoltate appaiono le voci di chi ricorda che dalla crisi si può uscire solo con più formazione, con più consapevolezza, con più etica pubblica.*

*Prima ancora che le concrete scelte politiche dei governi, oggi la scuola pubblica italiana sconta gli effetti di questa drammatica sottovalutazione...*

*Perciò è necessario e urgente che si operi per ricostruire un patto di rinnovata fiducia tra le famiglie, gli studenti, il sistema delle imprese, gli operatori scolastici, i media e il mondo della politica.*

*Educare alla cittadinanza - uno dei temi forti degli ultimi documenti programmatici – significa formare al principio di responsabilità e cura di ciò che possiamo individuare come bene comune, inteso come centralità della persona, dialogo tra le identità e le diverse ragioni e culture, rispetto delle regole del vivere e del convivere, nel quadro disegnato dalle carte internazionali sui diritti dell'uomo e dei relativi scenari aperti sui temi della democrazia, delle pari opportunità e delle battaglie contro le derive fondamentaliste. Per molti versi, infatti, siamo in un periodo caratterizzato dal prevalere della cultura dell'interesse e del diritto individuale, della noncuranza verso l'etica pubblica, in cui il modello di genitorialità dominante è quello di assicurare ai figli un appagamento soggettivo e non quello di farli crescere nel rispetto dei valori comuni. D'altra parte, richiamare il "valore educativo" della scuola vuol dire prendere atto del fatto che, se compito specifico della scuola è quello di istruire, non si può ignorare il peso determinante che hanno gli orizzonti ideali, i grandi riferimenti, i comportamenti di cui la professionalità docente rimane il principale veicolo.*

*La cornice di certezze educative si è fortemente indebolita, si evidenzia in modo sempre più frequente la mancanza di assunzione chiara di responsabilità adulta.*

*A questa emergenza non si risponde solo con misure ordinamentali – peraltro continuamente rimesse in discussione – ma aggredendo i nodi cruciali della serietà, dell'equità e dell'utilità della formazione ai fini della crescita umana e civile delle persone, nell'ambito di un più generale recupero del merito come fattore di mobilità sociale.*

*Per questo è necessario che le forze sociali e politiche riconoscano nei fatti la centralità della conoscenza; da un lato razionalizzando con coraggio e decentrando il sistema del finanziamento alle scuole, dall'altro restaurando il principio delle assunzioni per merito e non per appartenenze, in tutti i campi della pubblica amministrazione e dell'imprenditoria privata.*

*La scuola dovrebbe porsi tre obiettivi:*

- o Aiutare gli allievi a crescere come persone;*
- o Aiutarli a crescere intellettualmente;*
- o Ottenere il loro spontaneo coinvolgimento*

Penso dunque che su queste fondamentali questioni la convergenza possa essere piena e non formale, anche per quella parte del vostro appello che riguarda la gestione del sistema pubblico: Stato, Regioni, Province e Comuni sostengano con più forza l'intero sistema scolastico, superando – fermi restando i livelli essenziali validi per ogni studente – la funzione diretta di gestori per assumere quella di garanti e di regolatori del sistema.

Per questo l'ANDIS in questi ultimi anni si è battuta con forza perché il principio dell'autonomia scolastica acquistasse il senso di una vera e propria conquista culturale: Abbiamo infatti sostenuto che

*E' necessario ed urgente rafforzare il valore culturale della decentralizzazione e dell'autonomia, articolazioni dello stato democratico che favoriscono la lettura dei contesti territoriali e l'interpretazione dei mutamenti sociali, accompagnano la progettazione, l'organizzazione e la gestione delle risorse economiche e del personale, sollecitano la necessità della valutazione dei risultati conseguiti e delle prestazioni connesse. Decentralizzazione e autonomia consentono, altresì, alla scuola di concorrere alle scelte che indirizzano lo sviluppo del territorio esercitando un ruolo politico paritario in sinergia con gli altri attori: enti locali, imprese, associazioni, servizi socio-sanitari.*

*Questa logica mette in moto processi di responsabilità condivisa fra l'amministrazione scolastica e le autorità locali per superare l'orizzonte limitato e parziale di ogni segmento d'intervento.*

*Le riflessioni associative sviluppatasi in questi anni hanno sostenuto e sostengono convintamente la dimensione territoriale, una sorta di "milieu innovateur", scelta strategica che genera un processo dinamico di apprendimento collettivo.*

*La sfida posta da questo modello ai decisori politici richiede di creare un forte legame tra partecipazione, concertazione e formazione, dando centralità a quest'ultima, quale leva strategica per l'innovazione e la modernizzazione. In questa prospettiva la scuola non può che essere governata da un articolato sistema a rete costituito da una pluralità di soggetti, pubblici e privati, che si raccordano attraverso un'organizzazione diffusa, caratterizzata da dinamiche di reciprocità, di collaborazione e di interdipendenze, finalizzate all'interesse generale.*

*E' questa la base concettuale che connota la scuola dell'autonomia come scuola della comunità.*

*Ciò fa emergere l'esigenza di sviluppare la capacità di indirizzare le risorse umane e di mobilitarle attorno a un progetto e richiede una nuova configurazione degli organi di governo, che separino con chiarezza le funzioni di indirizzo, di gestione e di partecipazione. Occorre introdurre la rendicontazione sociale come strumento di comunicazione che garantisce ai portatori di interesse di svolgere un ruolo di controllo reale delle scelte*

In questo quadro, certamente lo Stato deve progressivamente abbandonare il ruolo di gestione diretta centralizzata per assumere prevalentemente quello di indirizzo e controllo (da questo punto di vista più stato e non meno stato!) assicurando in tal modo il carattere "pubblico" del sistema educativo.

Ci riconosciamo perciò nell'affermazione che "è necessario che la personalità giuridica riconosciuta ad ogni scuola comporti una completa autonomia didattica, finanziaria, organizzativa, amministrativa, patrimoniale, contabile, gestionale e tecnica". E non abbiamo neppure pregiudiziali sul fatto che "fermi restando i diritti del personale e gli obiettivi di apprendimento stabiliti dalle indicazioni e linee guida nazionali previste per ogni ordinamento, la scuola " possa assumere anche la piena titolarità del rapporto di lavoro con il personale, escludendo ogni forma di discrezionalità.

Bisogna certo – e noi affermiamo la nostra piena disponibilità a collaborare in questo senso – individuare modalità rigorose e controllabili di modalità di assunzione. Abbiamo recentemente organizzato un convegno regionale, a quale è intervenuta anche l'assessore Aprea, per discutere di una proposta che purtroppo appariva impraticabile tecnicamente e riduttiva, pur aprendo un

positivo spunto di dibattito. Noi pensiamo che occorra pensare non ad una “chiamata diretta”, ma ad un vero e proprio concorso di scuola o, meglio, di rete di scuole, a partire da alcuni profili professionali precisamente definiti nel POF e che in partenza possono riguardare anche solo una quota limitata del personale in servizio (es. i docenti di sostegno, tecnici, o il personale ATA). Naturalmente, la condizione preliminare è che ci sia una valutazione del servizio e degli operatori scolastici che metta in evidenza i risultati delle scelte e individui le responsabilità di chi le ha fatte.

Proprio perché registriamo con soddisfazione queste convergenze, consentiteci però anche di esprimere, con la stessa franchezza, alcune richieste di chiarimento e alcuni punti di forte perplessità o forte divergenza proprio nella concezione del ruolo della comunità scolastica.

Per noi, una scuola autonoma governata secondo principi generali da una comunità scolastica deve garantire il pluralismo al suo interno sia per quanto riguarda le scelte dei docenti, sia per quanto riguarda la composizione delle classi, che devono escludere ogni forma di discriminazione ideologica, confessionale, di genere. Questo è tanto più vero oggi, in un momento in cui c'è il rischio che le diverse culture presenti nella nostra società si ghettizzino e si trasformino in fondamentalismi l'un contro l'altro armati.

E' del tutto vero che esiste oggi una crisi di identità dei docenti e che essere buoni insegnanti oggi significhi *“essere capaci di ascolto delle esperienze che ogni alunno porta con sé, accostandosi a lui con umiltà, rispetto e disponibilità”*. Questo comporta certamente il rifiuto di ogni atteggiamento fatto di aprioristico agnosticismo verso la trascendenza, così come – aggiungiamo noi – di aprioristico disprezzo per posizioni immanentiste.

L'apertura di tale orizzonte di domanda è compito di una buona formazione cui sicuramente sono chiamate prime di tutto le associazioni professionali, dei docenti e dei dirigenti, che possono influire in maniera sostanziale - con il loro concreto atteggiamento quotidiano prima ancora che nell'esercizio delle loro competenze – sul clima di istituto.

Ma che senso ha, allora, rivendicare il diritto dei genitori a scegliere la classe – e quindi gli insegnanti - dei loro figli?

Noi non crediamo che il principio della libera scelta da parte delle famiglie rappresenti, almeno a livello della scuola di base, la via migliore per il miglioramento del sistema educativo.. Le più recenti ed indipendenti ricerche internazionali (Cipollone, Bottani) hanno evidenziato i forti rischi di una impostazione che asseconi alcune pericolose tendenze ad organizzare gruppi omogenei in termini di consapevolezza culturale, di reddito, di convinzioni politiche o religiose. Attribuire poi alle famiglie la possibilità di scelta persino all'interno della medesima scuola, implica, anche tralasciando i rischi di ghettizzazione o di creazione di gruppi privilegiati, il pensare alla scuola come ad una esperienza “protetta” in cui si prolunghi l'impostazione familiare. L'esperienza ci dice che, al contrario, è proprio dal confronto con altre esperienze ed impostazioni che una famiglia capace dal punto di vista educativo rafforza il suo ruolo.

Attenzione. Questo non vuol dire rifiutare il confronto tra scuole. Noi siamo perché i risultati delle prove INVALSI e OCSE-PISA siano resi pubblici in termini di valore aggiunto con l'obiettivo di

mettere a disposizione delle scuole e delle famiglie alcuni benchmarking capaci di costituire punti di riferimento per il miglioramento del servizio per tutti.

Crediamo, insomma, che lo strumento per il rafforzamento della partecipazione delle famiglie, esattamente come quella degli studenti e degli altri portatori di interesse, sia quello di elevare la capacità dei docenti e dei dirigenti nel rendere conto delle scelte, dei risultati e delle azioni di miglioramento, promuovendo azioni condivise di miglioramento.

Infine, ci sembra utile sottolineare ancora due o tre questioni tra i tanti stimoli offerti. La prima riguarda l'affermazione " secondo cui *"La convinzione diffusa è che educare non significhi più trasmettere un sapere, proporre contenuti, valori, visioni del mondo, esperienze significative, ma addestrare gli alunni a muoversi agilmente nella complessità, utilizzando tutto senza mai impegnarsi veramente con nulla"*. Naturalmente, questo rischio economicista esiste, ma non pensiamo che il mondo della scuola o intorno alla scuola sia caratterizzato da questo disimpegno. E' vero, piuttosto, che i media tendono a dare rilievo solo a questi aspetti o a quelli più banalmente scandalistici, senza sollecitare riflessioni serie.

Ancora, abbiamo alcune riserve sul fatto che il ruolo fondamentale dei docenti sia quello di *" presentare, attraverso le diverse discipline, riferimenti simbolici e modelli di comportamento che possano essere significativi per la vita reale dei giovani"*, attraverso le discipline. A noi sembra piuttosto che il compito della scuola sia quello di rendere solide le capacità di utilizzare le competenze disciplinari e comportamentali per risolvere problemi personali, sociali e lavorativi e che il compito dei docenti sia quello di aiutare i giovani a vivere in questo modo consapevole e critico la loro esperienza scolastica. Istruire come strumento per educare.

Del resto, questo concetto è pienamente valorizzato da quanto affermato circa il valore educativo (ma si dovrebbe aggiungere "e didattico") del lavoro.

Secondo noi, la divaricazione tra la cultura generale e quella delle professioni e del lavoro sta alla base di molti dei problemi della nostra scuola e dei nostri giovani, ed è responsabile dell'insuccesso scolastico.

Un'ultima questione sull'ora di IRC e la garanzia dell'ora alternativa. Noi siamo per proposte che abbiano un alto significato sia per chi sceglie di avvalersi dell'Insegnamento di Religione Cattolica sia per chi decide di non avvalersene. Quindi non condividiamo la definizione "ora del nulla" l'ora di Alternativa. Pensiamo che sia necessario progettare proposte che qualificino l'offerta, con docenti adeguati e proposte non confessionali, potendo contare su risorse certe e garantite anche per chi decide di non avvalersi dell'ora di Religione.

Si dovrebbe poi approfondire al questione dei costi standard e della distribuzione delle risorse, ma il tempo che mi è stato concesso non mi consente di approfondire l'argomento.

Ringrazio per l'attenzione."

Loredana Leoni