

CONTRIBUTO CONGRESSO ANDIS LOMBARDIA

PREMESSA

I partecipanti al Congresso dell'ANDIS Lombardia, a fronte delle domande complesse cui il sistema scolastico della regione si trova a dover rispondere, ritiene indispensabile aprire una riflessione approfondita sui problemi che il mondo della formazione ha di fronte, anche in considerazione delle sempre più scarse risorse.

Problemi che hanno radici lontane e che non possono essere affrontati in termini di spicciola polemica politica: nascono dalla sfiducia, che non è solo italiana, nell'efficacia della formazione per colmare le disuguaglianze e per premiare i meriti, dalla consapevolezza che non vale più l'equazione della seconda metà del secolo scorso, secondo cui ad un incremento delle risorse disponibili corrisponde in maniera lineare una crescita delle competenze e della qualità per una cittadinanza attiva, se è pur vero che in assenza di risorse certe e congrue non si può realizzare un'offerta formativa che soddisfi le finalità espresse.

Per questa ragione l'associazionismo professionale dei dirigenti ha un compito proprio, che non può essere delegato all'iniziativa sindacale e che deve interloquire con l'intero arco della pubblica opinione. Non si tratta di negare la crisi evidente del sistema formativo, né di proporre un impossibile ritorno ad una presunta età dell'oro, in cui la mancanza di controllo corrispondeva, in qualche caso, a una scuola ammortizzatore sociale della disoccupazione intellettuale. E non è neppure il caso, a più forte ragione, di additare insegnanti e dirigenti come responsabili delle inefficienze di ogni genere, provocando ulteriore sfiducia e sconcerto nelle famiglie e nei giovani, secondo le linee di condotta di molti ministri dell'attuale governo.

Si tratta invece di rivendicare un dibattito serio tra le forze politiche, sociali, culturali e professionali per sviluppare un'azione di rinnovamento che non sia dettata solo da criteri di risparmio della spesa, ma capace di razionalizzare le risorse a disposizione della scuola pubblica e al tempo stesso di impiegarle per realizzare quella sintesi di autonomia e controllo, di valorizzazione delle professionalità progettuale e di rendicontazione sociale che sola può contribuire alla crescita, civile ed economica, del paese.

E' perciò necessario rimettere in gioco anche idee che costituiscono parte significativa del nostro patrimonio storico: la funzione dello stato centrale in primo luogo, e poi condizioni che garantiscano equità – che non è sinonimo di uniformità dell'offerta formativa – e un ruolo centrale per la valutazione dei meriti, che significa definire le condizioni di accesso e di sviluppo di carriera del personale della scuola e dell'amministrazione.

Intendiamo parlare di merito e non di appartenenza politica, che invece sempre più spesso finisce con l'essere l'unico criterio con cui si costruiscono improvvise ascese o addirittura modalità di ingresso nell'Amministrazione dello Stato, devastando così interi settori dell'intervento pubblico. Senza illusioni ma anche senza rassegnato ritorno ai vecchi modelli burocratici sostanzialmente fondati sulla irresponsabilità rispetto ai risultati.

Ci sembra perciò necessario ribadire che per uno sviluppo reale dell'autonomia è indispensabile una Amministrazione snella, efficiente, "terza" rispetto ai governi in carica, garante della legalità ma anche fattore di imprenditività: ciò che oggi appare molto lontano dalle scelte di questo governo, ma sotto questo aspetto purtroppo anche dei precedenti.

D'altra parte, proprio il rischio di schiacciare il ruolo del dirigente su una dimensione meramente burocratica ed esecutiva, impone il rilancio del tema della leadership educativa in una fase in cui la centralità della formazione per l'uguaglianza delle opportunità e dello sviluppo torna ad essere una discriminante e non solo una parola d'ordine generalmente accettata. Nelle tesi per il congresso dell'ANDIS, così come nell'azione svolta in questi ultimi anni, che è stata ricordata nelle relazioni introduttive del Presidente Regionale, ci sono forti indicazioni in questo senso.

Il congresso regionale, nell'affermarne la condivisione, non può non indicare nella dimensione territoriale quella in cui si decide della virtuosità dei comportamenti e delle scelte,

poiché le grandi potenzialità che già oggi si esprimono nelle scuole lombarde si scontrano con tendenze che vanno in senso opposto.

1. L'ASSOCIAZIONE: IL SUO RUOLO, IL SUO SVILUPPO

Il congresso regionale fa proprie alcune affermazioni del documento nazionale posto alla base della discussione, del quale si intende evidenziare alcuni aspetti che si ritengono prioritari integrandoli con punti di vista emersi nel dibattito lombardo.

In primo luogo va sottolineato che due elementi stanno fortemente mutando il quadro in cui dobbiamo operare. Da un lato, il forte ricambio generazionale in atto, che fa considerare non più naturale per molti l'idea stessa dell'autonomia e della dirigenza come fattore centrale di sviluppo culturale e democratico; dall'altro il ridisegno della figura del dirigente pubblico, che è chiamato a rispondere non solo (e spesso non tanto) della legittimità degli atti, quanto della rispondenza dei risultati alle richieste del potere politico.

Si tratta di problematiche non semplici, perché segnano un discrimine tra diverse stagioni politiche e culturali e mettono sul tappeto per intero la capacità professionale del dirigente, in rappresentanza della comunità scolastica, di confrontarsi con gli interlocutori, senza interpretare il proprio ruolo in termini di puro e semplice allineamento con gli indirizzi delle maggioranze che governano le istituzioni.

È questa la ragione profonda per cui è indispensabile contrastare le derive che ripropongono una fisionomia del dirigente in termini puramente funzionali e rilanciare il peso di una riflessione culturale non chiusa in se stessa ma capace di stare sulla scena del dibattito pubblico, anche in rapporto con le Associazioni degli altri paesi europei, perché questo è l'ambito principale in cui sviluppano le politiche e le problematiche educative.

L'Associazione dei dirigenti scolastici deve avere questo spessore e questa ambizione, che si debbono tradurre nella capacità di trovare le interlocuzioni necessarie con coloro i quali (con gli Enti Locali, Regioni, parti sociali) sono protagonisti essenziali e/o gestori diretti del sistema formativo.

Non può tuttavia e non deve confondersi con altri organismi e con altre sfere, e a questo fine va confermata l'incompatibilità tra la carica di Presidente Nazionale, presidente regionale e membro del Direttivo Nazionale con cariche apicali in altri organismi direttivi associativi e/o sindacali. L'Associazione deve:

- a) recuperare la sua tradizione unitaria e dissipare ogni equivoco sulla completa autonomia rispetto ad altre forze di natura sindacale
- b) offrire spazi di ricerca e di espressione per tutti coloro che intendono sviluppare autonomamente, ma non in maniera individualistica, i temi della ricerca pedagogica, psico-sociale, organizzativa.
- c) prestare particolare attenzione ai neo-dirigenti che sono "immessi" in una realtà complessa e difficile, come quella della scuola italiana oggi, con strumenti scarsi sia dal punto di vista teorico che pratico.
- d) arricchire gli strumenti di confronto, chiamando al dialogo interlocutori italiani ed europei
- e) sostenere, distinguendosi però chiaramente da esse, le associazioni delle scuole autonome, il cui specifico ruolo va riconosciuto e valorizzato

In questa dimensione l'Associazione professionale dei dirigenti deve muoversi con assoluta autonomia nelle diverse situazioni territoriali, ma deve assumere unitariamente come vincolanti le linee generali definite dal Congresso. La linea di appartenenza associativa non è costituita da premesse ideologiche ma:

- o dalla condivisione dei valori di fedeltà alla Costituzione repubblicana;

- dalla battaglia per il rafforzamento dell'autonomia contro ogni forma di appiattimento burocratico, per la definizione della dirigenza scolastica come leadership educativa e manageriale;
- dal riconoscimento di un codice deontologico che individua nella valutazione - del sistema e degli operatori - un indispensabile strumento per la rendicontazione sociale.

È da sottolineare come l'ANDIS abbia sempre richiesto come condizione di sviluppo della professionalità dirigente l'istituzione di una valutazione seria, non meramente cartacea, legata alla definizione di obiettivi specifici e su questo terreno abbia offerto la più ampia collaborazione all'Amministrazione, perché su questo tema è essenziale che si sperimentino sul campo le diverse soluzioni.

I ragionamenti e le riflessioni fatte nella stagione del SIVADIS e nell'analisi del progetto presentato dall'INVALSI, per giungere a punti condivisi, sembrano essere state esercitazioni a vuoto; infatti in questo momento non sappiamo quali saranno gli sviluppi di tale problematica. La difficoltà di apprezzare azioni e processi attivati dal dirigente, in relazione a contesti e obiettivi, come focus per una valutazione corretta, potrebbe essere aggravata dalla promulgazione del Decreto 150, attuativo della Legge 15/marzo 2009 (Brunetta) che riguarda tutta la dirigenza pubblica. Il rischio è quello di vanificare tutti i percorsi volti a evidenziare la specificità della dirigenza scolastica e la necessità quindi di avere un sistema di valutazione che ne tenga conto. Con una contrattazione che non procede e che ha inserito un articolo sui procedimenti disciplinari, il problema è lasciare tutto nelle mani del direttore regionale e di possibili curvature discrezionali basate su dati soggettivi e personali, molto vicine allo spoil sistem. Un pericolo perché la valutazione potrebbe trasformare in maniera surrettizia il profilo della dirigenza scolastica, facendola sempre più assomigliare ad una dirigenza amministrativo-burocratica, più attenta alle procedure che alle responsabilità istituzionali. I sindacati dei dirigenti devono esprimere chiaramente cosa pensano su questo punto. È una facile obiezione giudicare spropositato il costo iniziale del progetto, 3000 euro per scuola. È una cifra assurda se il progetto proposto avesse come unico obiettivo la distribuzione ai dirigenti scolastici di un'indennità di risultato che attualmente è insignificante e uguale per tutti (non sarà più così con Brunetta). Questo investimento, invece dovrebbe essere considerato uno degli elementi che, insieme alla rilevazione degli esiti formativi, alla valutazione degli altri operatori scolastici, alla rendicontazione sociale, consentirà un monitoraggio continuo della situazione del sistema formativo, mettendo al centro il ruolo strategico della dirigenza scolastica.

L'Andis della Lombardia concorda con quanto indicato nel documento nazionale per il congresso sul reclutamento dei dirigenti scolastici, aggiungendo la necessità di concorsi banditi con regolarità per evitare che le reggenze non siano una risposta temporanea e straordinaria, ma l'ordinaria modalità di gestione delle scuole, confermando la sottovalutazione della funzione dirigenziale.

2. L'ASSOCIAZIONE E LA FORMAZIONE

Proprio in relazione a questa identità associativa la formazione va considerata come un momento essenziale, sia come servizio reso ai soci che come modalità per intervenire in maniera diretta nella costruzione di un profilo dirigenziale coerente con le linee associative. Allora anche le proposte devono essere coerenti con gli obiettivi indicati

- *attività di aggiornamento e di sostegno professionale* : *convegni, seminari promossa direttamente dall'Associazione a livello nazionale*, o dalle strutture territoriali, orientati al supporto nell'attività ordinaria dei dirigenti, ma anche ad attività di ricerca e di studio per alimentare la riflessione interna all'associazione;
- *attività di perfezionamento e specializzazione*, formazione permanente superiore (master e/o perfezionamento) da orientare verso specifici aspetti professionali dell'area dirigenziale

scolastica anche attraverso l'attivazione di partenariati con le agenzie formative e le Istituzioni universitarie più aperte e sensibili;

- *attività di formazione iniziale per aspiranti dirigenti, sulla base di una modellizzazione condivisa a livello nazionale.*
- *attività di confronto e di elaborazione condivisa su tutte le problematiche che coinvolgono i dirigenti scolastici nella gestione quotidiana, per evitare che le soluzioni restino risposte personali a problemi comuni.*

La formazione, sia a livello nazionale che territoriale, anche in collaborazione con altre agenzie formative o di ricerca educativa o di volontariato, deve autoalimentarsi all'interno di un circolo virtuoso per non scontare, con la limitatezza delle disponibilità finanziarie, la qualità del servizio offerto; ha necessità di disporre di proprie specifiche risorse sulla base delle quali programmare e realizzare le iniziative. E' questo il modo anche di garantire all'Associazione l'indispensabile supporto economico, che dovrebbe servire anche per ampliare le possibilità di presenza nei diversi territori, in particolare di quelli più deboli.

3. L'ORGANIZZAZIONE

I rapporti tra nazionale e locale vanno costruiti in modo da garantire la partecipazione e il coinvolgimento di tutte le sezioni alle attività e alla costruzione delle decisioni. Vanno valorizzate le **sezioni regionali** perché coerenti con la piena attuazione del Titolo V e del conseguente decentramento regionale delle competenze in materia di istruzione.

Il presidente nazionale

L'elezione diretta da parte del Congresso del Presidente Nazionale ha meglio garantito la tenuta delle linee e dei deliberati del Congresso.

I nuovi assetti organizzativi hanno favorito il dialogo tra gli Organi nazionali e la base, coinvolgendo il maggior numero possibile di iscritti in compiti ed attività che hanno supportato il lavoro degli Organi statuari, per rendere ogni iscritto "parte attiva" e protagonista dell'Associazione.

Devono tuttavia essere meglio definite le modalità di delega e le responsabilità di chi, ai diversi livelli, si occupa di alcune questioni specifiche. Ciò per consentire la distribuzione di compiti in relazione alle competenze professionali e alla necessità di una costruzione collettiva e davvero nazionale delle analisi sulle questioni che vengono poste dal Ministero o dalla pubblica opinione nazionale e sulle quali è necessario un apporto puntuale e qualificato, allargato a coloro che sono interessati a partecipare.

Va in particolare sfruttata a fondo la possibilità di comunicare on-line, anche giovandosi della nuova fruibilità del sito nazionale.

Il Direttivo Nazionale e l'Ufficio di Presidenza

Nel documento congressuale viene confermata la scelta statutaria di un Direttivo Nazionale come organo di governo e non solo come segreteria esecutiva. Ciò significa che i suoi membri debbono avere la disponibilità e la competenza ad assumersi responsabilità dirette in ordine all'articolazione per settori della linea associativa e al coinvolgimento (anche online) del maggior numero possibile di soci, fermo restando il ruolo del Presidente sul piano delle prese di posizione pubbliche. A tal fine ciascun membro presenterà annualmente una relazione sulle attività svolte.

Il ruolo dell'Ufficio di Presidenza, a composizione variabile, dovrebbe continuare ad essere quello di assistere il Presidente nelle circostanze in cui occorre rispondere sollecitamente a specifiche richieste che pervengono dall'esterno (MIUR, Parlamento, ecc.) e dall'interno dell'Andis.

Il Consiglio Nazionale

Sono da confermare le modalità di lavoro realizzate dal Consiglio Nazionale eletto dal VII Congresso (Gualdo Tadino) di verifica dell'attuazione della linea politica dettata dal Congresso. La sua composizione dovrà continuare a garantire sia la rappresentanza territoriale, sia quella più ampia delle varie anime culturali, che costituiscono la grande ricchezza dell'Associazione. Come luogo di confronto, di elaborazione e di assunzione di indirizzi coerenti con il dettato congressuale il CN potrà sviluppare ulteriormente la positiva azione svolta in questi anni.

La Conferenza Annuale

La Conferenza Annuale dei Soci, che si è svolta in luogo del tradizionale convegno di primavera, introdotta nello statuto all'ultimo congresso, **non ha prodotto invece risultati particolarmente apprezzabili**. Appare pertanto opportuno che la scadenza prevista venga trasformata - come di fatto è avvenuto finora - in una convegnoistica su temi specifici finalizzata anche alla valorizzazione di specifiche realtà regionali

La comunicazione

La questione della comunicazione è assolutamente nodale, sia nel rapporto con gli iscritti e con le Istituzioni centrali e locali, sia nel rapporto con l'opinione pubblica e in particolar modo con i colleghi dirigenti delle zone dove debole è la presenza degli iscritti. Naturalmente ci sono immani difficoltà oggettive a sfondare in un mondo in cui la scuola non riesce a colloquiare efficacemente con la pubblica opinione. Questo è tanto più vero per una realtà associativa che non si esprime sindacalmente e assume spesso opinioni "non allineate". Per questo è necessario mettere in campo tutte le nostre competenze e risorse, assumendo la comunicazione come nodo strategico per lo sviluppo dell'associazione stessa ed assegnando precise responsabilità per lo sviluppo delle relazioni.

Occorre perciò garantire in primo luogo una maggiore presenza a livello dei punti nevralgici dell'Amministrazione: il Ministero e le sue iniziative in primo luogo, ma anche le Direzioni Scolastiche Regionali. Ciò è necessario sia per confermare il ruolo di interlocutori riconosciuti, sia per assumere posizioni tempestive sui media, sia per informare e richiedere la partecipazione attiva dei soci.

La nuova sistemazione del sito tende ad andare in questa direzione, ma è evidente che proprio la sua maggiore leggibilità, tempestività negli aggiornamenti e completezza di informazioni esige che tutta l'attività dell'Associazione sia in esso documentata e condivisa. Per questo è essenziale che tutte le strutture e i singoli associati lo utilizzino in maniera interattiva e appare perciò opportuno che ogni struttura periferica individui precise funzioni in questo campo.

Accanto alla comunicazione telematica occorre fare uno sforzo per promuovere incontri e dibattiti "in presenza" in quelle zone dove è meno presente l'associazione utilizzando le risorse umane disponibili, oltre al Presidente e ai "distaccati", e utilizzando a tal fine la quota destinata al Nazionale delle regioni con maggiori disponibilità

Le risorse

Si chiede alla Presidenza di impegnarsi ad elaborare e a presentare al Direttivo e al Consiglio Nazionale all'inizio di ogni anno sociale uno specifico piano di ripartizione delle risorse, che tenga conto delle diverse esigenze e delle compatibilità di bilancio. Tale piano non coincide con il bilancio preventivo, ma dovrà indicare in termini generali le percentuali di spesa per le diverse attività.

Va individuata una modalità per il sostegno economico che incida sullo sviluppo dell'associazione nelle zone dove la presenza è ancora debole. Non condividiamo la proposta contenuta nel documento nazionale che prevede un contributo delle sezioni più "ricche" del 20-25% delle proprie risorse al Nazionale. La proposta lombarda è quello di sostenere le sezioni più "deboli"

economicamente, contribuendo all'organizzazione di iniziative, seminari, corsi, ecc.. il coordinamento delle attività dovrebbe essere effettuato a livello nazionale.

A cura del presidente regionale

Loredana Leoni