

Quale dirigenza per la scuola dell'autonomia?

Proposte per una professione "nuova"

Le ragioni del titolo

- Perché "dirigenza" e non "dirigente"? Perché è necessaria una leadership distribuita. Vedi di seguito.
- Perché "per la scuola dell'autonomia"? Perché autonomia della scuola e dirigenza sono nate assieme e sono necessarie una all'altra.
- Perché una professione nuova? Perché a oggi i capi di istituto non hanno ancora la possibilità reale di dirigere.

La dirigenza nei paesi evoluti

- Attualità del tema: le ricerche internazionali concordano che due sono i fattori decisivi per gli apprendimenti degli studenti:
 - la qualità degli insegnanti
 - la qualità della dirigenza (dirigente + suo staff)
- l'influenza del dirigente è decisiva specie dove l'autonomia delle scuole è presa sul serio
- i dirigenti sono il tramite ideale per stimolare l'innovazione di sistema così come per veicolare le riforme degli insegnanti (in Italia, 11.000 dirigenti, 800.000 insegnanti)

Il dirigente ideale secondo gli standard professionali più diffusi

- sceglie gli insegnanti (tra gli abilitati)
- seleziona i suoi collaboratori (gruppo dirigente) e sa delegare
- cura lo sviluppo professionale degli insegnanti, li incoraggia e li motiva
- li coordina e favorisce la loro collaborazione
- crea un clima favorevole alla serenità di studenti e famiglie
- infonde visione comune per obiettivi ambiziosi (Progetto di istituto)
- promuove attività extrascolastiche e reperisce risorse finanziarie
- costruisce reti con altre scuole e col territorio

- grazie alla valutazione interna ed esterna, verifica i propri risultati e li mette a confronto con altri
- rende conto pubblicamente dei risultati

È un'attività complessa, una nuova professione

La situazione oggi e le proposte di TreeLLLe su:

1. Sistema di governance della scuola
2. Poteri e funzioni del dirigente
3. Leadership distribuita: il gruppo dirigente
4. Requisiti, reclutamento e condizioni di lavoro
5. Formazione iniziale
6. Valutazione del dirigente
7. Dirigenti e relazioni sindacali
8. Attrarre i migliori per attitudini e competenze

1. Il sistema di governance della scuola

A. Situazione di “non governo”

- un sistema decisionale ipertrofico per numero di norme e di soggetti coinvolti
- una partecipazione senza responsabilità (decreti delegati 1973): si confondono funzioni di partecipazione e di governo
 - Consiglio di Istituto: 19 membri tutti eletti all'interno (assenza di stakeholder del territorio)
 - Collegio dei Docenti (circa 100 membri) con forti poteri di veto sull'organizzazione della scuola
 - Dirigente con responsabilità ma con poteri limitati e confusi

B. Assenza di ogni valutazione (per insegnanti, dirigenti e scuole)

- è la scuola pubblica “più privata” dei paesi evoluti.
Appartiene solo agli operatori del settore a cui nessuno chiede di rendere conto dei risultati

Valutare significa “dare valore”: ciò che non viene mai valutato “perde valore”.

La valutazione è la grande assente della scuola italiana (salvo che per gli studenti)

La conclusione è che delle singole scuole (come della scuola italiana) si può dire bene o male senza documentata possibilità di smentita (salvo le sconcertanti scoperte dei dati PISA dell'OCSE).

Le proposte di TreeLLLe per la governance delle scuole autonome

Premessa: è necessario che i decisori pubblici facciano chiarezza sul grado di autonomia che si vuole attribuire alle scuole. Solo dopo si potranno rinnovare gli organi di governo con un giusto bilanciamento di poteri tra direzione regionale scolastica, la scuola e, al suo interno, il consiglio di istituto, il collegio dei docenti e i dirigenti.

Le proposte

- autonomia statutaria alle scuole (su criteri generali indicati per legge)
- poteri chiari e distinti fra:
 - Consiglio di Istituto
 - Collegio dei Docenti
 - Dirigente

Un “nuovo” Consiglio di Istituto:

- ha poteri di indirizzo, controllo, valutazione dei risultati
- approva i Piani annuali e pluriennali elaborati dal dirigente
- approva le assunzioni (e le dimissioni) proposte dal dirigente
- dà il gradimento alla nomina del dirigente assegnato dalla Direzione regionale
- con 5/9 membri (secondo lo Statuto) invece dei 19 attuali:
 - quattro membri interni eletti
 - + uno designato dal Comune
 - + quattro cooptati dal territorio
 - non remunerati
- il Presidente è eletto all'interno del Consiglio
- il dirigente partecipa, ma non ne è membro (perché non bisogna controllare con chi gestisce)

Collegio dei Docenti:

- ha responsabilità limitate alla didattica e ai criteri di valutazione degli alunni
- si articola per gruppi di lavoro e dipartimenti
- non interviene più nell'organizzazione dell'Istituto

(così avviene negli altri paesi europei)

2. Poteri e funzioni del dirigente

La situazione oggi

- il dirigente “amministra” (è solo un primus inter pares)
 - con poteri di gestione inceppati da mille vincoli
 - con regole farraginose e contraddittorie
 - con organi collegiali pletorici e poco efficienti
 - senza strumenti di incentivazione e di sanzione
- le risorse umane sono:
 - reclutate, assegnate e retribuite dall’Amministrazione
 - governate dalla contrattazione nazionale
- le risorse finanziarie da gestire
 - non superano il 3% dei costi totali
- le risorse strumentali (edifici e strutture)
 - sono gestite dagli enti locali proprietari

In questa situazione, come può il dirigente essere responsabile dei risultati?
(come previsto dalla legge 165/2001)

Le proposte di TreeLLLe su poteri e funzioni

- il dirigente è un vero leader educativo
- non “amministra”, ma “gestisce”
- elabora e propone al Consiglio i Piani pluriennali e annuali
- ha la responsabilità esclusiva della gestione di tutte le risorse professionali, finanziarie e strumentali e ne rende conto
- ha la responsabilità delle relazioni sindacali e dell’azione disciplinare
(salvo approvazione del Consiglio per le scelte chiave)

Le proposte di TreeLLLe per la gestione delle risorse umane:

- *a regime*: sceglie tra gli abilitati e assume tutto il personale *
- *a breve*: (esercizio di autonomia) assume solo:
 - i supplenti temporanei
 - gli insegnanti a tempo determinato
 - gli esperti esterni a tempo determinato
 - gli insegnanti a tempo indeterminato
(solo per la quota locale del curriculum 20%)

Le proposte di TreeLLLe per la gestione delle risorse finanziarie:

- elabora i Piani di sviluppo pluriennali e annuali che il Consiglio deve approvare
- dispone di un budget annuo complessivo
(una somma per ogni alunno iscritto) *
- lo gestisce senza vincoli di destinazione con rendicontazione trasparente dei risultati

Le proposte di TreeLLLe per la gestione delle risorse strumentali:

- è responsabile della sicurezza dei locali e della manutenzione ordinaria degli edifici
(con relativo budget annuo)

3. Leadership distribuita: il gruppo dirigente

Premessa

- il dirigente non può essere solo
- deve saper delegare ad un “gruppo dirigente”
 - per la sostenibilità nel tempo delle scelte di progetto
 - per evitare i rischi di un modello di dirigente e/o autoritario
 - per favorire il ricambio generazionale dei dirigenti

La situazione oggi

Vincoli alla operatività della dirigenza

- può scegliere docenti per funzioni organizzative e amministrative ma non per la didattica !!
- per contratto nazionale può retribuirne solo due (e deve contrattare il compenso con la RSU)

per contrasto

Libertà del Collegio dei Docenti:

- per designare le “funzioni strumentali” e i responsabili di progetto (in teoria illimitati)

Le proposte di TreeLLLe per la leadership distribuita

- Adottare il modello di una leadership distribuita
 - con deleghe a collaboratori scelti, interni e/o esterni (non più del 5% dell’organico)
 - con compensi aggiuntivi per la durata dell’incarico

4. Requisiti, reclutamento condizioni di lavoro

La situazione oggi

- I *concorsi*:
 - incostanti nelle regole (ordinari, riservati, etc.)
 - poco programmati nel tempo:
 - blocco tra il 1992 e il 2004
 - dei 10770 dirigenti teorici, ben 5100 assunti negli ultimi due anni
- la *retribuzione* totale è da 48 a 55.000 € lordi (a seconda delle dimensioni delle scuole e dei territori)

TABELLA 2
NUMERO DELLE SEDI DIRIGENZIALI PER GRADO DI SCUOLA
(1996-2007)

	1996	2007	differenza
Scuole elementari e medie	10.100	7.500	-26%
Scuole secondarie superiori	3.600	3.200	-11%
TOTALE	13.700	10.700	-22%

Le proposte di TreeLLLe per reclutamento e condizioni di lavoro

- requisiti: essere insegnanti con cinque anni di ruolo
- programmazione a livello regionale del numero dei dirigenti necessari
- concorsi regionali almeno ogni due anni
- attribuzione delle sedi operata dal dirigente regionale competente ma con il “gradimento” del Consiglio di Istituto
- **incarico per tre/cinque anni rinnovabili**
- **remunerazione tendenzialmente non inferiore a quella media dei dirigenti delle Amministrazioni pubbliche (circa 65.000/70.000 € lordi)**

Attenzione:

solo se si creeranno le condizioni per “dirigere davvero” ed essere valutati sui risultati

5. Formazione iniziale

La situazione oggi

- la formazione iniziale:
 - è confinata nel percorso concorsuale (160 ore di presenza + attività di formazione on line)
 - lezioni d'aula teoriche e prevalentemente su aspetti giuridici
 - le attività on line non verificano l'impegno dei corsisti

Non si valutano le competenze sviluppate

Le proposte di TreeLLLe per la formazione

- formazione iniziale
 - si propone un *master biennale in management educativo* necessario per partecipare ai Concorsi
 - con contenuti e obiettivi definiti da un gruppo di progetto nazionale
 - erogato da Consorzi e/o Agenzie formative regionali selezionati con bando e accreditati (ogni tre anni)

6. Valutazione del dirigente

La situazione oggi

La valutazione della professionalità del dirigente non è ancora operativa, così come quella degli insegnanti.

Le proposte di TreeLLLe per la valutazione

- l'Amministrazione valuta la professionalità dei dirigenti e riconosce una retribuzione di risultato (una tantum) *da subito* sulla base di:
 - obiettivi assegnati dall'Amministrazione
 - obiettivi assegnati dal Consiglio di Istituto
 - parere dell'utenza (con procedure definite)

In prospettiva valuta anche

- sulla base delle rilevazioni di un "Servizio nazionale indipendente"
 - gli apprendimenti degli studenti (con test centralizzati)
 - l'organizzazione delle singole scuole

Attenzione

è possibile una valutazione premiante del dirigente senza attribuirgli la scelta e la gestione del personale e la gestione delle risorse finanziarie?

7. I dirigenti e le relazioni sindacali

La situazione oggi

- abnorme espansione del sistema negoziale:
 - cinque livelli di contrattazione
 - costoso impegno di tempo e persone
 - lentezza nelle decisioni
- ogni euro distribuito va contrattato con la RSU, anche i premi e l'incentivazione
- alle trattative del Contratto Nazionale degli Insegnanti non partecipano rappresentanze dei dirigenti scolastici a fianco dell'ARAN

■ Le proposte di TreeLLLe per le relazioni sindacali

- atti di indirizzo stringenti del Ministero della Funzione Pubblica per escludere dalla contrattazione "aspetti prioritari non negoziabili" di interesse dell'utenza *
- ridurre i livelli negoziali da cinque a tre: Accordo quadro, Contratto nazionale e Contratto di Istituto
- integrare la delegazione trattante (ARAN) con rappresentanti dei dirigenti scolastici **
- assegnare premi al personale nei limiti stabiliti, informando ma non trattando con le RSU

8. Attrarre i migliori per attitudini e competenze

La situazione oggi

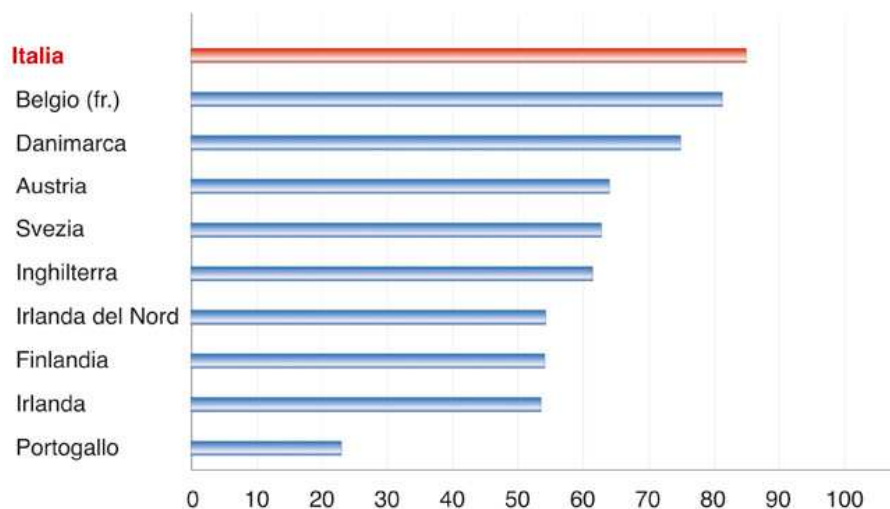
- *in Europa* c'è penuria di candidati alla direzione
- *in Italia* l'ultimo concorso per 1500 posti ha visto 37.000 candidati
- si tratta troppo spesso di insegnanti
 - che tendono ad abbandonare l'insegnamento
 - che ambiscono ad una remunerazione e ad uno status più elevato
 - che sanno di non essere valutati sui risultati

Attenzione: la maggior parte dei dirigenti e dei candidati ha un'età elevata

TABELLA 4
I DIRIGENTI SCOLASTICI (DI RUOLO) IN SERVIZIO
E NEO ASSUNTI PER CLASSI DI ETÀ
(2007)

	<i>Dirigenti in servizio (2006)</i>	<i>Neo assunti (2007)</i>
Valori assoluti	6.782	3.462
Anni di età		
Fino a 40	0%	4%
Da 41 a 50	7%	29%
da 51 a 60	57%	60%
Oltre i 60	37%	7%
ETÀ MEDIA	59	53

FIGURA 1
PERCENTUALE DEI DIRIGENTI DI ETÀ SUPERIORE AI 50 ANNI
IN ALCUNI PAESI (2006)



Le proposte di TreeLLLe per attrarre i migliori

Per un reclutamento di qualità è necessario:

- un “nuovo” profilo professionale *
- una specifica formazione iniziale (master)
- un reclutamento programmato
- concorsi ordinari a regole certe
- una valutazione sui risultati

Le proposte di TreeLLLe per una buona governance della scuola:

- autonomia statutaria
- nuovo Consiglio di Istituto
- poteri e responsabilità ben distinte
- reali strumenti di governo di tutte le risorse (scelta del personale inclusa)
- l’adozione di una leadership distribuita

❑ **Questioni aperte**

- i dirigenti vogliono davvero un profilo “nuovo” con più poteri e più responsabilità?
- si devono privilegiare gli interessi degli studenti e della società
- la dirigenza è cruciale per la scuola autonoma: è necessario che i decisori pubblici (e gli insegnanti stessi) se ne convincano
- il Ministero deve avere un’attenzione specifica allo sviluppo di questa professione “nuova”.

Associazione
TREELLE
per una società
dell’apprendimento continuo
(Life Long Learning)