

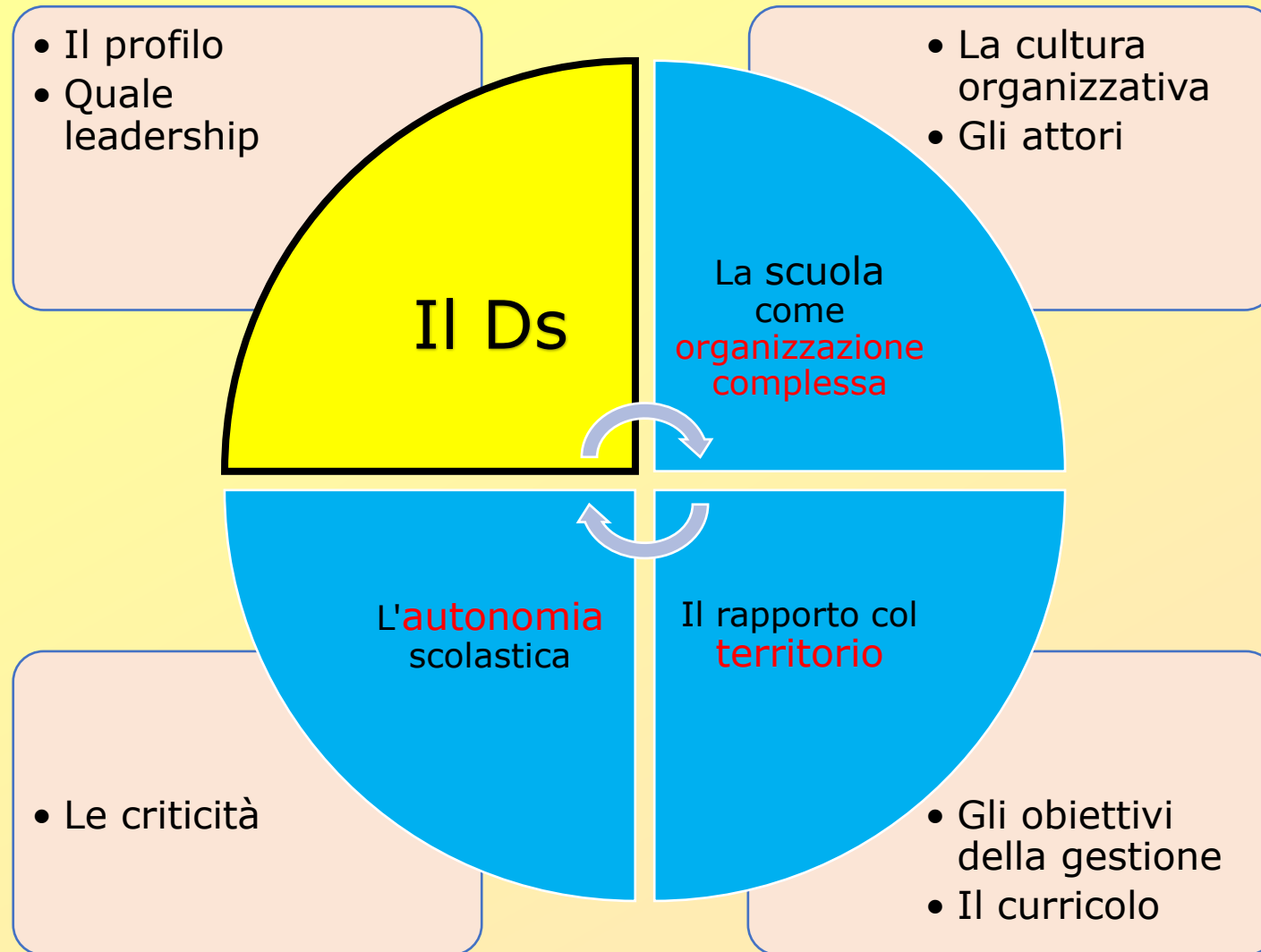


Conferenza di Programma Proteo Fare Sapere Lombardia

***La Dirigenza scolastica a 20 anni dal D.lgs. 165/2001:
tra tendenze dirigistiche e prospettiva di una scuola
come Rete di Comunità di Pratiche***

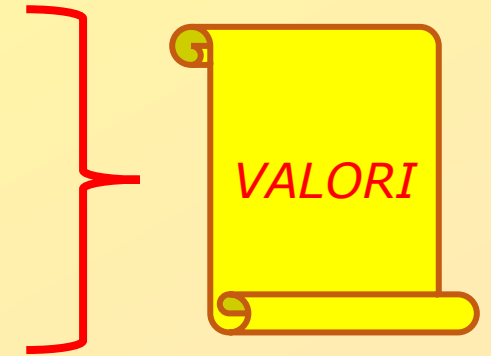
7 giugno 2021

Il quadro d'insieme



La nostra idea di scuola ...

- La scuola nel quadro della **Costituzione**
 - democratica e partecipativa
 - pluralista e rispettosa delle differenze
 - compensativa e inclusiva
 - egualitaria
 - capacitante, promotrice dello sviluppo umano
- Oltre le logiche di mercato o quasi-mercato, la scuola
 - finalizza l'apprendimento alla formazione della persona e non (solo) del 'produttore'
 - si rapporta con le altre scuole e col territorio in una logica non competitiva ma cooperativa e di rete



... e di Dirigente scolastico

- E' responsabile del buon andamento e dell'imparzialità dell'azione amministrativa
- E' costruttore, con tutta la comunità educativa, di un ambiente di lavoro e di apprendimento democratici
- Attraverso la gestione unitaria dell'IS, il Dirigente si pone come garante
 - del diritto all'apprendimento e al successo formativo degli alunni
 - del rispetto delle prerogative degli OOCC
 - della libertà di insegnamento
 - delle scelte educative delle famiglie
 - della piena realizzazione del PTOF.

Le distorsioni dell'autonomia scolastica

- L'istituzione dell'Autonomia scolastica ha significato una **svolta importante** per le scuole, in termini di
 - Costruzione condivisa dell'identità e attenzione alla qualità dell'offerta formativa
 - Autonomia didattica, organizzativa, di sperimentazione e sviluppo
- Ma ha fatto emergere elementi di **criticità**
 - Un dimensionamento ormai lontano dal suo significato originario
 - Una gestione amministrativa pesante (procedure per acquisto di beni e servizi, privacy, sicurezza, trasparenza, dematerializzazione, ...)
 - La dirigenza scolastica come ruolo unico ma senza supporti
 - Una normazione poco attenta alla specificità delle scuole
 - Un centralismo burocratico spesso mortificante
- Di **conseguenza**: appesantimento del lavoro del Ds e oscuramento della dimensione educativa

La speciale natura dell'organizzazione scolastica

- Esempio (Karl Weick):

Sarebbe un grave errore considerare l'amministrazione scolastica come qualcosa di simile alla costruzione di un edificio o alla gestione di una fabbrica. In questi due casi le decisioni prese deliberatamente giocano un ruolo determinante: l'attività procede o si arresta in proporzione alla quantità di sforzi intenzionali compiuti. Se dobbiamo usare una metafora o un modello per capire il processo dell'attività scolastica, l'agricoltura offre un esempio più adatto della fabbrica. In agricoltura non si comincia dal nulla, né si dirigono i propri sforzi verso materiale inerte e passivo. Si comincia al contrario da un procedimento complesso e antico; gli sforzi vengono organizzati in previsione di ciò che comunque succederà a semi, piante, insetti ... Le colture, una volta piantate, possono attraversare un qualche processo di sviluppo anche se il contadino passa il tempo a dormire. Qualsiasi cosa egli faccia qualche aspetto del risultato finale rimarrà costante. Quando insegnanti e studenti sono riuniti assieme si può avere un qualche processo educativo anche se il soprintendente è andato a divertirsi ad Atlantic City.

Sistema complesso a 'legami deboli' vuol dire:

- Autodeterminazione degli attori, assenza di rapporti gerarchici forti
 - *Centri decisionali 'diffusi'*
- Visioni autonome degli attori
 - *Leadership distribuita*
- Razionalità limitata
- Forte adattabilità alle variazioni interne ed esterne o inerzia
- Localismo
- Ridondanza, soluzioni diverse dello stesso problema, niente 'economie di scala'
- Durata nel tempo.

La dimensione collegiale

- **Collegialità** è la parola chiave per indicare i 'luoghi' e i modi per la condivisione e il confronto coordinato
 - Gli OOCC
 - La comunità educativa
 - Le articolazioni funzionali del Collegio dei Docenti
 - Cdc e team
 - Dipartimenti
 - CTS
 - Commissioni e Gruppi di lavoro su progetti
 - La dimensione assembleare (studenti, genitori, ATA)
- **Criticità**
 - Una normativa da rivedere (la delega prevista dalla L. 107/2015 per la riscrittura del T.U. *non è stata realizzata*)
 - Dpr. 275/1999, art. 16: "I docenti hanno il compito e la responsabilità della progettazione e dell'attuazione del processo di insegnamento e di apprendimento" – *E' così??*

Le figure di sostegno all'autonomia (figure di sistema)

- I coordinatori dei consigli di classe
- I coordinatori di dipartimento
- "fiduciari" o "responsabili di plesso" o succursale
- Le funzioni strumentali al PTOF
- I coordinatori di commissioni o gruppi di lavoro
- Responsabili o referenti per i progetti.
- Il tutor per l'alternanza, oggi P.C.T.O
- L'animatore digitale e il suo team
- Le figure del Piano annuale per l'inclusione
- I membri del NIV
- Il tutor per l'orientamento
- Il tutor per i docenti neoassunti
- Lo 'staff' del Ds
- **Altro** ...

- Una **miriade** di soggetti, necessari per il funzionamento dell'Istituto
- Molto parzialmente normata o contrattualizzata
- **Problemi:**
 1. Come inserire queste varie figure, inquadrare nel ruolo docente, in un quadro **unitario** di riferimento?
 2. Come individuare quelle ritenute **indispensabili** per ogni IS e quelle che invece vanno lasciate alla decisione delle scuole, in relazione alle loro specifiche esigenze e identità?
 3. Quale modalità di **scelta**, da parte del Collegio e/o del Ds, dei docenti chiamati a svolgere le relative funzioni?
 4. Quale **formazione** iniziale o in itinere richiedere e attivare per lo svolgimento della funzione?
 5. Quale la **durata** dell'incarico, per 'stabilizzare' le funzioni?
 6. Come **riconoscere** l'impegno assunto?

Gestione unitaria e rapporto col territorio

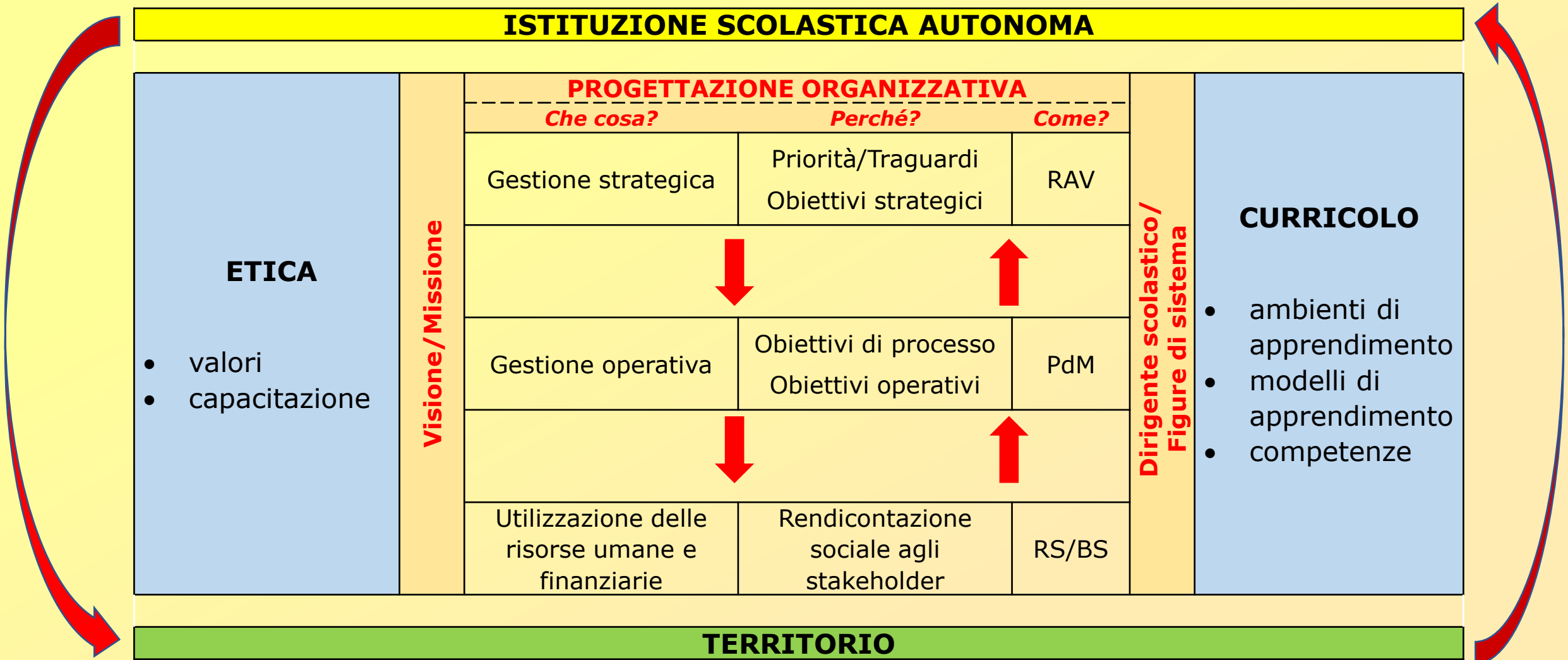
- **SE:**

- La scuola è 'organizzazione complessa'
- La dimensione collegiale, partecipata, democratica va salvaguardata e potenziata
- Il 'prodotto' della scuola è un insieme di 'pacchetti formativi'
- La scuola è luogo di attivazione di processi di apprendimento formale e i docenti sono 'progettisti dell'apprendimento'
- La dimensione pedagogica è connaturata al fare scuola

- **ALLORA:**

- In che cosa consiste la '**gestione unitaria**' del Ds?
- Come coniugare autonomia e rapporto col **territorio**?

Gestione unitaria *per* l'apprendimento



Il Ds leader *per* l'apprendimento

Proposte per guardare avanti

- La **formazione** come leva del cambiamento
- Promuovere una '**cultura**' dell'**organizzazione**
- Il Ds come "**leader** per l'apprendimento e per l'uguaglianza" e "costruttore di comunità"
- Curare la dimensione **collegiale** in tutte le sue articolazioni
- Riconoscere e consolidare le **figure** di sostegno all'autonomia come articolazioni della funzione docente (durata triennale dell'incarico, contrattualizzazione, riconoscimenti e incentivi, rendicontazione al CdD per quanto di sua competenza)
- Rivedere il **dimensionamento** degli Istituti: limite massimo di 900/1.200 studenti, tenuto conto delle specificità territoriali
- Funzioni **amministrative**: solo se direttamente legate all'erogazione dell'attività didattica; potenziare gli Uffici territoriali dell'Amministrazione centrale
- Rinnovo del **CCNL**, con attenzione
 - "alla necessità di valorizzazione del personale scolastico: docenti, dirigenti e personale ATA"
 - alla formazione in servizio, che "deve trovare coerenza nelle scelte contrattuali".