

# PER UNA SCUOLA AUTONOMA, EQUA, DI QUALITÀ, LOCALE E GLOBALE

Relazione al 6° Congresso ADi della Presidente Alessandra Cenerini

## L'ADI E LO SCENARIO INTERNAZIONALE

Il Congresso è chiamato a delineare la politica scolastica e culturale dell'associazione per i prossimi tre anni, questo impone di analizzare lo scenario politico, sociale, economico e culturale nel quale la scuola si trova ad agire oggi nel contesto internazionale e nazionale, e immaginare quello in cui si troverà domani. Le nostre finalità? ***“Una scuola autonoma, equa, di qualità, locale e globale”***

### Utopia o retrotopia?

Viviamo in un tempo in cui sembrano offuscati sogni e speranze, mentre si stagliano scenari preoccupanti. **Bauman** afferma che abbiamo cominciato a cercare l'utopia in un passato idealizzato, visto che il futuro non è più sinonimo di speranza e di progresso, ma è piuttosto diventato il luogo su cui proiettiamo le nostre paure. Il grande sociologo chiama questa attitudine **retrotopia**, ossia la tendenza a guardare con nostalgia al passato e non più al futuro, un passato mitizzato, che si presenta come la più seducente possibilità di fuga dagli attuali affanni. Retrotopia è anche il rimpianto del lavoro sicuro, delle certezze dello stato sociale, a fronte della paura di perdere il lavoro, della precarizzazione dei giovani e della insicurezza economica. In realtà, basterebbe ripensare al '900 caratterizzato da due guerre mondiali con lo sterminio di milioni di persone per rendersi conto come quel passato sia stato tutt'altro che rassicurante. Eppure, di fronte al caos del pianeta globalizzato, si comincia a rivalutare (sotto le mentite spoglie dei populismi) il valore della comunità chiusa, isolata e retta da un uomo forte, in un'estrema illusoria semplificazione. *“L'obiettivo non è più impegnarsi per una società migliore, perché migliorare è una vana speranza, ma è migliorare la propria posizione individuale all'interno di quella stessa società”*, lamenta Bauman.

### Per una primavera della scuola

Ebbene noi crediamo, o meglio vogliamo fortemente credere, che il futuro non sia né quello descritto dai catastrofisti né quello preannunciato da un angosciante avvenirismo tecnologico. Il futuro è tutto da costruire con una buona dose di utopia. Vogliamo ribaltare il discorso sulla retrotopia, per farci guidare dall'Utopia, dal **sogno non impossibile di un futuro umano sostenibile**. In questi momenti di crisi dovremmo rafforzarci, ricordando le famose parole di Albert Einstein : *“Non possiamo pretendere che le cose cambino, se continuiamo a fare le stesse cose. La crisi è la più grande benedizione per le persone e le nazioni, perché la crisi porta progressi.*

**La creatività nasce dall'angoscia come il giorno nasce dalla notte oscura”**. Ecco, noi ci impegniamo a prefigurare **una nuova primavera della scuola** dopo le rigidità dell'inverno, con slancio, passione e impegno. Il sistema scolastico, ancora profondamente radicato nel Novecento, non è più adatto ad affrontare le sfide poste da questo secolo. **C'è bisogno di una visione a lungo termine**, entro la quale ridefinire le finalità della scolarizzazione, indipendentemente dalle contingenze politiche.

## Le prospettive aperte da neuroscienze e tecnologia digitale

Oggi la scuola può trovare un formidabile supporto da un lato nelle **scienze cognitive e neuroscienze**, dall'altro nella **tecnologia digitale**, le quali insieme aprono nuove prospettive alla **pedagogia attiva**. Come è stato ricordato da Steve Seidel in occasione del recente cinquantenario di Project Zero (Harvard University), oggi sappiamo che per dare autentica attuazione al **processo di apprendimento** esso deve essere:

- **concreto** (*embodied*), non è separato dalle mani e dal resto del corpo;
- **praticato** (*performed*), non è un semplice processo interiore;
- **permeato di sensazioni e sentimenti** (*full of feeling*), non è un processo puramente razionale, ammesso che esistano processi razionali puri;
- **profondamente contestualizzato** (*deeply contextualized*), non è al di fuori o a latere del mondo;
- **intensamente sociale** (*profoundly social*), non è un processo che si sviluppi in solitudine;
- **connesso a considerazioni morali** (*bound with moral considerations*), non può realizzarsi in un vacuum etico;
- **arricchito dall'arte** (*aesthetically rich*), il *bello* (l'arte), come il *bene* (l'etica), come la ricerca della *verità* (la scienza), è parte integrante dell'apprendimento;
- **immerso nella politica** (*politically steeped*), perché deve infondere "passione" per la partecipazione alla vita sociale e alla democrazia.

Rispetto a questi obiettivi l'insegnamento non ha tenuto il passo, o li ha di volta in volta assunti in modo parziale e frammentato, mutilando un approccio olistico all'apprendimento. Il **digitale** inserito questo processo di apprendimento può essere di grande aiuto. Esso infatti **consente**:

- **l'accesso aperto alle conoscenze del mondo**: dalle Open Educational Resources, **OER**, all'Open Educational Practice, **OEP** (v. Khan Academy, Audacity ecc..), con la facilitazione e accelerazione dell'apprendimento a livello universale;
- **la disponibilità di risorse efficaci 24 ore su 24, 7 giorni su 7**, che permette di ripensare l'apprendimento come qualcosa che può avvenire in ogni momento e ovunque;
- **l'apprendere facendo**, il *learning by doing*, **attraverso la simulazione**; le tecnologie ci aiutano infatti a simulare ambienti nei quali i ragazzi possono pensare e agire come fanno gli scienziati;
- **ambienti di insegnamento stimolanti e giochi educativi efficaci**, si può applicare all'educazione formale il principio su cui si fondano i videogiochi, come varie interessanti esperienze già ci indicano.

## Una "educazione impegnata"

Come perseguire una nuova "primavera della scuola" in un'epoca di grandi crisi, grandi sfide, grandi dati, grandi dilemmi, ma anche di grandi opportunità, dove però la scuola appare "piccola" – piccola nelle sue ambizioni, piccola in quello che valuta, piccola nella sua portata. Occorre qualcosa di diverso dalla sua tradizionale missione, occorre **un'educazione impegnata**, all'altezza delle sfide dei tempi e **che impegni la testa, il cuore e le mani**:

- **un'educazione accademica rigorosa (la testa)**, che tragga dal passato il meglio di ciò che è stato pensato e detto, ma che si formi e si applichi sulle esigenze del presente e del futuro;
- **un'educazione del carattere (il cuore)**, che fornisca ai giovani esperienze e situazioni che consentano loro di sviluppare una serie di fondamenti etici e alcuni tratti fondamentali del carattere, la resilienza, la gentilezza, la tolleranza, una mente

aperta, il senso di interdipendenza e di servizio verso la comunità, non solo di indipendenza;

- **un'educazione applicativa ( la mano)** che nutra la creatività e il problem solving, che valorizzi forme di manualità.

Abbiamo avuto **esempi di scuole impegnate** nei seminari internazionali dell'ADI capaci di sviluppare contestualmente questi tre aspetti ( testa, cuore, mano), **scuole collegate al proprio territorio e insieme aperte al mondo**, pensiamo a High Tech High, ESBZ, Big Picture.

**Una "educazione impegnata"** sa far comprendere ai giovani che hanno la responsabilità di applicare le loro conoscenze e competenze in modo da **rendere il mondo un posto migliore**.

**Un'educazione impegnata** è in grado di **colmare il persistente grave steccato fra istruzione generalista e professionale**.

**Una "educazione impegnata"** richiede **una rivoluzione nella costruzione dei programmi** (*less is more*), nel calendario e orario scolastico, nel ruolo e organizzazione degli insegnanti, ma anche **nelle nostre convinzioni sui giovani**, ai quali vanno dati credito, fiducia, autonomia e responsabilità. Questo proprio in una fase in cui si riscontra, un po' ovunque da parte dei giovani, disaffezione, disimpegno, rifiuto della politica.

**Per troppo tempo la parola "valori" è stata bandita dalla scuola** in nome di un'antica irrisolta questione: se la scuola debba limitarsi ad istruire, oppure se debba anche educare, se debba trasmettere solo "nozioni" oppure anche valori e comportamenti. Troppo spesso si è pensato che la natura soggettiva dei valori impedisse la loro trattazione nella scuola pubblica.

**E' tempo di impegno attivo sui valori**, sui valori sanciti dalla nostra Costituzione, dalla Convenzione sui diritti dell'infanzia, ma anche sugli Obiettivi Globali per lo Sviluppo sostenibile.

**C'è bisogno ovunque di rinnovate "passioni"**.

## **Adesione dell'ADI al Global Goals Curriculum 2030**

Ecco allora, che per un'educazione impegnata **ADI aderisce e si fa promotrice per l'Italia della organizzazione *Global Goals Curriculum 2030, GGC 2030*, accreditata all'UNESCO**, nata in Germania, e diffusa in altre nazioni, per sviluppare **un'educazione coerente con gli Obiettivi dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile** (ONU 25/09/2015), che presuppone **un cambiamento paradigmatico nei curricula, dall'EGO all'ECO, dall'egocentrismo all'ecocentrismo**, ossia da una visione basata sulle singole individualità ad una fondata sulla connessione fra tutti gli esseri viventi, sull'insieme interdipendente di tutti i fenomeni vitali e ambientali. Sappiamo che i **Governi dovranno relazionare alle Nazioni Unite entro due anni su ciò che hanno progettato e realizzato per un'educazione allo sviluppo sostenibile**. Ben poco è stato fatto in Italia a questo riguardo, mentre ad esempio il ministero dell'educazione tedesco sta cercando *agenti di cambiamento* per accelerare il processo. **L'ADI** ha tutte le carte in regola per costituirsi **come agente del cambiamento** collegato a livello internazionale al GGC 2030, con la finalità di favorire, sostenere e diffondere **un'educazione impegnata** attraverso la elaborazione e la diffusione di un ***Global Goals Curriculum***.

## **LE PRINCIPALI CRITICITA' DELLA SCUOLA ITALIANA**

### **Dopo il varo della "Buona scuola"**

Il Congresso si svolge a circa 6 mesi dalle elezioni politiche in una situazione di grandissima incertezza sul futuro governo del Paese, in un clima di campagna elettorale

permanente, nella quale il tema della scuola è assolutamente sfuocato, anche perché, come noto, è terreno minato. Qualsiasi proposta che non sia riferita a dati quantitativi (maggiore percentuale sul PIL della spesa per la scuola, maggiori assunzioni, aumento delle retribuzioni, ecc..) è oggetto di dure contrapposizioni. Abbiamo visto come sono finite alcune aperture iniziali del primo testo della Buona Scuola: **i riferimenti per quanto blandi agli standard professionali, allo stato giuridico, alla carriera, sono scomparsi già nella prima versione della legge**. Non riprendiamo qui le nostre critiche alla legge 107/2015 e ai decreti applicativi. Possiamo tristemente affermare che non ci siamo sbagliati negli esiti: da un lato retromarce, dall'altro obiettivi frammentati che si aggiungono all'impianto scolastico del secolo scorso rimasto immutato, mentre cresce una nuova spinta ad ulteriori assunzioni svincolate da ipotesi sensate dei bisogni.

**La ripresa del potere contrattuale dei sindacati** dopo l'accordo del novembre 2016 **non si pone**, nella scuola e in generale nella Pubblica Amministrazione, **come fattore di innovazione, ma piuttosto come elemento di ulteriore conservazione** del vecchio sistema burocratico-centralistico, connotato da forme ambigue e dannose di cogestione.

## **Pochi progressi e molti “buchi neri”**

Secondo *Uno Sguardo sull'Educazione 2017* la situazione italiana è caratterizzata da:

- **Pochi laureati 18% contro 36% media OCSE.**
- **Poche lauree nelle discipline scientifiche**, non senza conseguenze sul mercato del lavoro e sull'economia.
- **Troppe lauree nelle discipline umanistiche**; il 30% delle lauree (la percentuale più alta fra i Paesi di riferimento) è in Lettere, Scienze politiche, Sociologia, Scienze della comunicazione, Formazione artistica, notoriamente poco spendibili sul mercato del lavoro.
- **Italia ultima nell'area OCSE per spesa pubblica in istruzione**; ha speso per l'istruzione il 4% del suo Pil contro il 5,2% della media Ocse. La spesa pubblica per l'istruzione in Italia è diminuita del 14% tra il 2008 e il 2013, con la Buona Scuola gli investimenti sono aumentati, ma non tali da colmare i divari con gli altri Paesi.
- **Neet al 26%, rispetto al 14% della media Ocse**; il tasso più elevato tra i Paesi dell'OCSE e i Paesi partner, una vera e propria piaga, di cui la scuola porta non poche responsabilità.
- **Maglia nera anche nella formazione adulti**; l'Italia è agli ultimi posti tra i Paesi sviluppati.
- **Ci salva la scuola dell'infanzia**; in Italia la partecipazione alla scuola dell'infanzia è “quasi universale”. La media italiana è tra le più alte tra i Paesi della zona Ocse. “I tassi d'iscrizione sono del 92% per i bambini di tre anni, del 94% per i bambini di quattro anni e del 97% per i bambini di cinque anni di età”. La maggior parte dei bambini iscritti alla scuola dell'infanzia frequenta istituzioni pubbliche statali e comunali.

**A tutto questo va aggiunto:**

- **Il sorpasso dei licei sull'istruzione tecnica e professionale**; nell'anno scolastico 2016/2017, gli iscritti agli istituti tecnici hanno toccato il minimo storico di appena 821.078 alunni (a fine anni '90 gli studenti iscritti “al tecnico” si attestavano intorno al milione). Ancora peggiore la situazione degli Istituti professionali, che presentano un vero crollo nelle iscrizioni, sotto il 20%, non compensato dalle iscrizioni all'Istruzione e Formazione Professionale regionale. Si tratta di una situazione estremamente preoccupante, poiché ha conseguenze non indifferenti sulla disoccupazione giovanile e sull'economia.
- **Una pessima distribuzione delle poche risorse**  
Dalla pubblicazione del MIUR “Anticipazioni sui principali dati della scuola a.s.

2017-18 <http://www.miur.gov.it/.../a4826bd1-c9d4-4c8c-a662-f133d79c9e...> . Si tratta della variazione percentuale tra numero di docenti su “posti comuni” e numero di alunni dall’a.s. 2011-12 al 2017-18. Mentre gli alunni diminuiscono il numero degli insegnanti cresce in modo esponenziale. E noi sappiamo bene che quell’aumento non è andato a coprire esigenze reali, ma è servito al tentativo, vano, di svuotare le GAE. L’altro dato impressionante è l’aumento del numero di bambini con disabilità, in pochi anni cresciuto di più di ¼.

- **Accentuazione del centralismo e della burocrazia**

La politica scolastica del governo Renzi, fino al fatidico 4 dicembre 2016, data del referendum costituzionale, aveva assunto il principio di ri-centralizzare gran parte di ciò che la riforma costituzionale del 2001 aveva decentralizzato, così abbiamo assistito all’accentuarsi del centralismo e con esso all’ipertrofia burocratica. **L’autonomia scolastica che**, apparentemente *La Buona Scuola* avrebbe dovuto rilanciare, **ha subito nuovi colpi di arresto, al punto di paralizzare l’azione dei dirigenti scolastici**. Ha scritto recentemente Sabino Cassese “ *le amministrazioni pubbliche sono oggi cittadelle assediate, dove non c’è più discrezionalità, cioè possibilità di scelta (...)*” così “*resta ben poco dell’arte di amministrare*”. E continua “*Da questa situazione non si esce calando sulle amministrazioni una nuova riforma amministrativa, ma liberandole dai troppi vincoli e dalle troppe minacce dettate dalla cultura del sospetto*”.

- **Definitiva sepoltura di un nuovo Stato giuridico**

Lo Stato giuridico (fermo al 1974!) avrebbe potuto essere varato entro il decreto applicativo della prima delega della legge 107/15 ( *Riordino delle disposizioni normative in materia di sistema nazionale di istruzione e formazione*. V. Testo Unico), ma, come noto, questo è stato **l’unico decreto** dei 9 a **non essere varato**. Contestualmente il contenuto dell’**accordo del novembre 2016**, fa definitivamente sfumare la possibilità di definire per legge parti rilevanti della condizione docente. Quell’accordo infatti stabilisce il “*riequilibrio a favore della contrattazione tra le fonti che disciplinano il rapporto di lavoro*”, nonché “*la revisione degli ambiti di copertura della legge e della contrattazione, privilegiando la fonte contrattuale*”.

Una cosa pare certa: il Contratto decreterà il definitivo affossamento della legge 107/15, di cui si salveranno immissioni in ruolo e sanatorie.

## GLI OBIETTIVI ESSENZIALI PER DELL’ADI PER L’ISTRUZIONE E FORMAZIONE IN ITALIA

### Decentralizzazione ed autonomia scolastica

Oggi più che mai di fronte alla recrudescenza della “bulimia burocratica” che sta soffocando le scuole, occorre battersi perché decentralizzazione e autonomia scolastica si affermino, come indicato nel Titolo V della Costituzione e nelle leggi dello Stato. E’ bene, però, chiarire che sulla decentralizzazione scolastica si sono sempre confrontate e scontrate **due linee**, per quanto entrambe inapplicate:

- **La prima** sostiene che **l’emancipazione dallo statalismo avviene solo attraverso le autonomie scolastiche**. Un sistema dove la gestione dell’istruzione deve spettare unicamente alle scuole, e dove lo Stato, a livello centrale, deve limitarsi a definire gli obiettivi ed eventualmente a valutare i risultati, mentre a livello periferico deve trasformarsi in uffici al servizio degli istituti scolastici. In altre parole **il sistema delle autonomie scolastiche non sopporterebbe poteri intermedi, in**



**particolare quello delle Regioni** che lo ucciderebbe sul nascere. Si veda al riguardo la relazione di Sabino Cassese al Convegno *“Istruzione, un valore condiviso”*, Roma 10 dicembre 2002; ma anche Leopoldo Elia, uno dei massimi costituzionalisti italiani, ha prospettato costantemente il rischio che si passi ad un neo-centralismo regionale.

- **La seconda** posizione ritiene invece che **autonomie scolastiche e autonomie regionali e locali non** solo non siano **inconciliabili** ma che, al contrario, **l'autonomia scolastica non possa reggersi se non sta all'interno di un sistema di autonomie**. Solo così peraltro si può garantire **l'equità dell'istruzione** che le singole scuole, spesso in competizione fra loro, tendono a negare. Vale la pena di ricordare quanto affermato dalla Corte Costituzionale nella Sentenza n. 13 del 13/01/2004: *“autonomia non può risolversi nella incondizionata libertà di autodeterminazione delle scuole, ma esige soltanto che a tali istituzioni siano lasciati adeguati spazi di autonomia che le leggi statali e quelle regionali, nell'esercizio della potestà legislativa concorrente, non possono pregiudicare*. Questa seconda posizione sostiene che se veramente si vuole invertire la rotta non si può che immaginare un sistema di autonomie scolastiche dentro un sistema di autonomie territoriali. Diversamente sarebbe l'immobilismo. In altri termini, se non sparirà l'amministrazione periferica dello Stato, Uffici Scolastici Regionali e Uffici Scolastici Provinciali, non cambierà mai nulla.

**L'ADI ha sempre sostenuto la seconda posizione**, anche alla luce delle gravi contraddizioni che pesano su IPS e leFP, nonché sull'anacronistica divisione fra scuole dell'infanzia statali e comunali. L'ADI ha cioè sempre sostenuto che era quanto mai opportuno delegare l'amministrazione di tutta l'istruzione e formazione alla competenza regionale, ed entro quel nuovo quadro normativo, stabilire ampie deleghe agli **istituti scolastici**, impedendo il riprodursi di fenomeni centralistici a livello delle singole regioni. Una delle cause fondamentali che ha sempre impedito la attuazione del dettato costituzionale è stata la *questione del personale*. Per questo motivo è naufragato il così detto *Master Plan*, ossia Piano delle azioni per l'attuazione del Titolo V della Costituzione, varato nel 2006, nonché la sua rivisitazione del 2010, e quella successiva del 2012.

**Oggi**, di fronte alla dimostrata totale incapacità e assenza di volontà della maggioranza delle Regioni di rivendicare i loro poteri (vedremo quali competenze rivendicano sulla scuola Lombardia e Veneto dopo i risultati del recente Referendum), **l'ADI, mentre auspica** che il processo di **decentralizzazione delle competenze alle Regioni** riprenda **anche a geometria variabile** (3° comma art. 116 Costituzione), ha contestualmente deciso di perseguire nuove modalità di attuazione dell'autonomia scolastica, oggi irrealizzata, attraverso la costituzione di quelli che ha chiamato: **Istituti Autonomi a Statuto Speciale, IASS**. Si tratta di garantire, a chi è interessato, uno strumento istituzionale idoneo a sperimentare forme di essere e di fare scuola all'altezza dei complessi bisogni oggi presenti. L'obiettivo non è quello di cambiare tutto l'ordinamento scolastico, ma di favorire chi ha idee e motivazione ad innovare, anziché frapporre ostacoli come oggi avviene. Un modello che nasce non perché imposto, ma perché voluto: un Istituto soggetto a disciplina speciale, in parte derogatoria, che **apre una porta al diverso, al “diversamente pubblico”**.

### **Gli Istituti Autonomi a Statuto Speciale e un nuovo concetto di “pubblico”**

Da tempo abbiamo definito le caratteristiche degli **Istituti Autonomi a Statuto Speciale, IASS**, per i quali ci siamo in parte ispirati alle Academies inglesi volute dal primo Tony Blair e per l'elaborazione dei quali abbiamo avuto l'apporto imprescindibile del Prof. Carlo Marzuoli dell'Università di Firenze. Il nostro primo obiettivo, come fu quello del governo laburista, è di **rilanciare l'istruzione tecnica e professionale** e di **dare il meglio agli**

**studenti delle zone più deprivate**, prevedendo per essi le migliori strutture edilizie, i migliori insegnanti scelti dalla scuola, i più adeguati curricoli e metodologie didattiche.

Ma non solo. C'è anche bisogno in Italia di **creare le condizioni per valorizzare i talenti**, che nel nostro Paese, sono quasi sempre mortificati, come dimostrano le indagini internazionali. Infine gli IASS rappresentano la condizione migliore per il varo di una seria, qualificata sperimentazione dei **Licei quadriennali**.

Il varo degli *Istituti Autonomi a Statuto Speciale* dovrebbe accompagnarsi a un **nuovo concetto di pubblico**, per dare la possibilità a nuovi soggetti di sostenerne la creazione. Si ricorda che già nel 2001 al termine del 1° Congresso ADI votammo una prima apertura a forme di **“diversamente pubblico”**. **In sede di Congresso verrà posto in approvazione il disegno di legge ADI sugli Istituti Autonomi a Statuto Speciale.**

## La Dirigenza scolastica

**“Non c'è apprendimento senza adeguata leadership scolastica”**. Questa frase potrebbe essere assunta come il nostro “mantra”. Si sa da anni, dai risultati di tantissimi studi internazionali, che **il ruolo dei capi d'istituto è cruciale per innalzare il rendimento degli studenti e rendere la scuola un luogo dove “stare bene”**. Se questo è vero, non si può, come alcune organizzazioni sindacali fanno da anni, ridurre la questione della dirigenza scolastica alla pura rivendicazione di equiparazione retributiva alla restante dirigenza pubblica. **Aumenti retributivi sacrosanti**, non possono in nessun modo fondarsi e giustificarsi sullo statu quo in termini di mansioni e carichi di lavoro, **devono invece accompagnarsi a proposte puntuali di modificazione dell'organizzazione del lavoro, dell'autonomia e della valutazione.**

**Non sono più accettabili le reggenze, non sono più accettabili carichi burocratico-amministrativi soffocanti.** Le scuole non possono più essere **“cittadelle assediate”**, dove di fatto non c'è più possibilità di scelta, che significa la negazione di ogni possibilità di governare e guidare la scuola.

Il ruolo del dirigente scolastico deve essere prima di tutto quello di:

1. **leadership finalizzata all'apprendimento**, che persegua il rafforzamento dell'insegnamento-apprendimento, lo sviluppo professionale, l'assunzione di responsabilità e di decisioni fondate su dati verificati;
2. **leadership integrata nel territorio**, che abbia una grande consapevolezza del ruolo della scuola nella società, che ricerchi consenso e condivisione fra gli educatori, i partner e il proprio territorio, che sappia instaurare strette relazioni con i genitori e gli altri membri della comunità;
3. **leadership improntata a una chiara “vision”**, che si fondi sulla convinzione che tutti gli alunni e tutti gli studenti possono raggiungere adeguati livelli di apprendimento, che persegua questa finalità con il massimo dell'energia, della tensione, dell'impegno e che sappia infondere questa “vision” negli altri, sia all'interno che all'esterno della scuola.

E' allora fondamentale ridefinire **standard professionali, formazione, reclutamento e valutazione** dei dirigenti scolastici, questioni finora rimaste irrisolte o fallite, esattamente come è avvenuto e avviene per i docenti, con l'aggravante che le tante sanatorie previste anche dalla legge 107/2015 per i dirigenti scolastici sono ancora più dannose di quelle dei docenti. Infine un'ultima considerazione: è impossibile pensare che una sola persona possa svolgere tutte le funzioni richieste dalla scuola autonoma. Per questo da anni chiediamo la **creazione**, accanto alla dirigenza scolastica, **di una leadership intermedia**, peraltro già indicata nell'art.21 della legge 59/1997 che ne prevedeva l'attuazione contestualmente al varo della dirigenza scolastica.

## Carriera docente e leadership intermedia

Vorremmo, in primo luogo, che si prendesse definitivamente atto che il “bonus per merito” è stato, come del tutto prevedibile, un fallimento e ci si muovesse senza più indugi verso la creazione nelle scuole di figure di leadership intermedia. **Il Contratto**, c'è da scommetterci, rimanderà la soluzione all' **ennesima commissione**, come avviene dal 1987. Ma non dovrebbe essere la contrattazione competente in questa materia. **Il tema della carriera e della leadership intermedia sono questioni di stato giuridico**, di legge, poiché incidono direttamente sull'organizzazione dei servizi, il cui buon andamento non può essere lasciato ad una contrattazione privatistica ( Costituzione art. 97: *I pubblici uffici sono organizzati secondo disposizioni di legge, in modo che siano assicurati il buono andamento e l'imparzialità dell'amministrazione. Nell'ordinamento degli uffici sono determinate le sfere di competenza, le attribuzioni e le responsabilità proprie dei funzionari.*).

Il tema della **leadership intermedia interna alla scuola** o reti di scuole costituisce **solo una parte della più complessiva carriera docente** che, come noto si sviluppa anche nella dirigenza scolastica e nella dirigenza tecnica (ispettori) e che dovrebbe estendersi oltre, anche a istituti come INDIRE e INVALSI fino allo stesso Ministero o agli USR, dove impropriamente si ricorre a comandi di docenti e dirigenti scolastici.

Ci sono varie questioni da definire quando si affronta il tema della carriera professionale.

Le elenchiamo schematicamente:

### 1^ **Questione: quali percorsi professionali?**

Oltre alle varie ipotesi formulate in Italia, si sono esaminati vari modelli internazionali di percorsi di carriera docente, non per “copiare”, ma per un utile confronto e ispirazione. Qui si avanza l'ipotesi di **3 percorsi professionali**, che in sintesi si indicano.

- **Percorso legato all'insegnamento/apprendimento.** I docenti che accedono a questo percorso, sono insegnanti eccellenti nel loro campo di insegnamento. Le loro funzioni potrebbero includere: 1)*guida alla progettazione disciplinare e interdisciplinare*, 2)*elaborazione e diffusione di modelli innovativi di insegnamento/apprendimento*, 3)*tutorato dei docenti tirocinanti e dei nuovi assunti nella propria scuola e/o rete*, 4)*tutorato dei docenti in formazione iniziale presso le Università*.
- **Percorso legato alla gestione del sistema istruzione.** Questi percorsi dovrebbero svilupparsi su **progressive differenziate figure di avanzamento professionale**, che a partire dall'interno della scuola si diramano anche verso altri ruoli all'interno dell'Amministrazione scolastica. Se ne indicano i principali: 1)*Capo-dipartimento*, 2)*responsabile/referente di sede*, 3)*Vicario*, 4)*Dirigente scolastico*, 5)*Dirigente tecnico (ispettore)*, 6)*Dirigente USR e MIUR*
- **Percorsi specialistici.** Si tratta di funzioni fondamentali per il buon funzionamento e rinnovamento del sistema scolastico, per le quali non esistono in Italia specialisti adeguatamente formati e selezionati. Le figure professionali di questo percorso possono essere specializzazioni della docenza, ma anche provenienti da altri specifici percorsi formativi. Le funzioni qui descritte possono essere esercitate a livello di scuola, di rete di scuole o presso agenzie come INVALSI e INDIRE o lo stesso MIUR e sue diramazioni (USR) o presso le Autonomie Locali. Si potrebbero prevedere le seguenti specializzazioni: 1)*Esperto di progettazione dei curricoli*. In Italia manca questo tipo di esperti. 2)*Psicologo in campo educativo*. 3)*Esperto di valutazione e psicomotricità educativa*. Anche queste figure sono indispensabili non solo a livello centrale (v.ad es. INVALSI), ma nelle stesse scuole e reti di scuole, 4)*Esperto in ricerca e statistica in educazione*. Due settori collegati ed estremamente carenti in Italia a tutti i livelli. 5)*Documentalista*.



## **2^a Questione: Formazione e Standard Professionali**

Per ciascuna delle figure ricomprese nei tre percorsi, devono essere definiti specifici standard professionali e differenziati percorsi di formazione, che, a seconda del livello (si veda ad es. il percorso di leadership) possono consistere in periodi di formazione in servizio fino a mirati master biennali.

## **3^a Questione: Valutazione e Reclutamento**

**La valutazione** dovrebbe avvenire sempre sulla base degli standard professionali. Il reclutamento dovrebbe differenziarsi a seconda delle varie figure all'interno dei tre percorsi, e dovrebbe svolgersi in una **progressiva differenziazione di sedi e commissioni**, a cominciare dall'interno della scuola per i primi livelli fino a sedi e commissioni totalmente esterne. Le stesse scuole dovrebbero incoraggiare gli insegnanti più bravi, dinamici e desiderosi di progredire, a seguire percorsi di formazione da attestare sul proprio portfolio professionale. Per fare valere le esperienze scolastiche positive, riteniamo che l'uso del **portfolio professionale** sia l'elemento più significativo a questo fine. Un portfolio validato dalla commissione di valutazione e corredato da prove e testimonianze, come avviene in vari Paesi all'estero. Può essere interessante prevedere, per determinati incarichi, *la dimostrazione di saper produrre miglioramenti in scuole particolarmente svantaggiate*, dove si chiede di essere espressamente incaricati per almeno 3 anni, insegnando e aiutando gli altri insegnanti a progredire.

**Il reclutamento** dovrebbe escludere mega concorsi nazionali per qualsiasi figura sopradescritta. Per tutte le figure che svolgono la loro attività a livello di scuola o rete di scuole, quelle cioè che abbiamo definito come **leadership intermedia**, il reclutamento dovrebbe avvenire a livello di scuola o reti di scuole ogni qualvolta se ne presenti la necessità. La commissione dovrebbe essere mista interna ed esterna.

## **4^a Questione : Stato Giuridico, Orario di servizio e Retribuzione**

Dal momento che questi percorsi prevedono la creazione di specifiche figure professionali, non incarichi temporanei ed aleatori, deve essere previsto **uno specifico stato giuridico, con la definizione dei doveri e dei diritti, degli standard professionali, del percorso di formazione e delle modalità di reclutamento**. Particolare importanza assume l'orario di servizio che, tranne per quanto previsto dalle figure dirigenziali, dovrebbe essere di 36 ore settimanali, con tutta la dovuta flessibilità organizzativa. Per alcune figure, come per i docenti guida o mentori interni alla scuola, o come i capi dipartimento, va previsto l'esonero parziale dall'insegnamento, per altre invece si tratta di lavoro a tempo pieno nel proprio campo, senza l'onere di insegnamento in classe. La retribuzione per queste figure deve prevedere **specifica scala retributiva, non salario aggiuntivo!**

## **5^a Questione: Quante figure professionali ? Dove reperire le risorse?**

E' evidente che occorrono analisi differenziate a seconda che si tratti di figure interne alle scuole (o che operano entro la scuola e sulla rete), o figure specialistiche su ambiti più ampi, o figure dirigenziali. **Per quanto riguarda le scuole** non è da escludere che siano le scuole stesse a indicare l'esigenza di averle, all'interno di un budget complessivo dell'istituto scolastico in regime di autentica autonomia finanziaria. In che rapporto si pongono queste nuove figure con gli incarichi previsti dalle varie norme: incarichi retribuiti con il fondo, funzioni strumentali, staff di presidenza fino al 10% dell'organico , animatori digitali, comandi per l'autonomia (fino a 150), comandi per progetti nazionali ( fino a 732!), nonché il bonus?

E' chiaro che *funzioni strumentali, animatori digitali, staff di presidenza, bonus e organico potenziato comandi* dovrebbero essere assorbiti dalle nuove figure di leadership intermedia di scuola e/o reti di scuole. Mentre i comandi *per l'autonomia e per i progetti nazionali*, dovrebbero essere totalmente assorbiti dai percorsi di carriera esterni alla scuola.

La quantificazione dei costi dell'operazione da noi proposta dovrà fare in primo luogo i conti con gli attuali costi per incarichi, comandi vari e bonus, nonché con una più efficiente definizione degli organici e dell'organizzazione delle classi, oggi più attenta ai

soprannumerari che ai bisogni dei ragazzi. In conclusione queste operazioni sono fattibili se si imposta una più razionale allocazione delle risorse e non ci si limita a quantificare i costi su un'organizzazione identica e immutata rispetto all'attuale, che è dispendiosa, inefficace e inefficiente.

## **Istruzione Professionale Statale e Istruzione e Formazione Professionale Regionale**

### **Alcune premesse fondamentali**

- E' un dato di fatto che **gli Istituti Professionali hanno perso la loro identità** dopo la legge 40/2007, con l'omologazione agli Istituti Tecnici e dopo il riordino con la perdita della dimensione professionalizzante e laboratoriale e la frammentazione delle discipline con la prevalenza di quelle generaliste.
- Gli Istituti Professionali Statali detengono il primato della **più alta percentuale di abbandoni, con il 38,4% nazionale** di studenti dispersi trail **1° e il 5° anno**, percentuale che **in tante regioni è vicina al 50%**.
- L'istruzione professionale statale è in grave sofferenza, registra il maggior **calo di iscritti** rispetto agli altri ordini di istituti secondari di 2° grado.
- La **Istruzione e Formazione Professionale ottiene risultati migliori di quelli dell'Istruzione Professionale Statale** in termini di successo formativo e di inserimento nel lavoro.
- Lo sviluppo di una seria ed efficace **di leFP in sussidiarietà** dentro alle scuole statali **deve fare oggi i conti non solo con la rigidità del sistema scolastico**, ma **con la questione della sostenibilità delle risorse da parte delle Regioni**, a cui oggi spettano oltre i  $\frac{3}{4}$  dei costi.

### **Le proposte dell'ADi sono radicali e in sintonia con quanto fatto a Trento e Bolzano:**

- *la soppressione degli attuali percorsi professionali statali;*
- *la trasformazione di una parte degli Istituti Professionali in Istituti Tecnici (Tecnico-professionali, era originariamente la definizione della legge 40/2007);*
- *l'utilizzo di una parte consistente degli Istituti Professionali per impartire le qualifiche e i diplomi dell'Istruzione e Formazione professionale, in termini di sussidiarietà complementare, almeno finché non si trovino altre più radicali soluzioni.*

Si tratta di una soluzione che richiede il **coinvolgimento determinante delle Regioni**, per i poteri esclusivi che hanno mantenuto sulla leFP e per quelli di legislazione concorrente sull'istruzione. Ci conforta il **Documento della Conferenza delle Regioni del 24 marzo 2016 su "Istruzione e formazione"**, in cui si sostiene la *prospettiva di una auspicabile unificazione dell'istruzione professionale statale nel sistema dell'istruzione e formazione professionale*.

Questa soluzione comporta che **lo Stato si faccia quasi interamente carico del finanziamento di questi percorsi**, tenuto peraltro conto che si propongono in sostituzione degli IPS, e che in essi si assolve l'obbligo di istruzione. Questa soluzione è tanto più importante al Sud dove sono quasi inesistenti i Centri di Formazione Professionale.

Si tratta di un provvedimento attraverso il quale valorizzare e progressivamente unificare *"due sistemi entrambi schiacciati, l'uno, l'leFP, per mancanza di risorse, l'altro, l'IPS, per rigidità di sistema"*, come afferma il citato documento delle Regioni. Spetta inoltre allo Stato un compito fondamentale, già previsto dal D.Lgs 226/2005, ossia la definizione dei **livelli essenziali delle prestazioni della leFP**, in modo da uniformare a livello nazionale una situazione tuttora molto disomogenea.

L'ADI chiede infine che proprio gli Istituti Professionali, che diventano centri per lo svolgimento dell'leFP, diventino **Istituti Autonomi a Statuto Speciale**, liberati dalle pastoie burocratiche attuali e autonomi nel reclutamento del personale e nella realizzazione dei curricula.

## **Scuole dell'infanzia: superare l'anacronistica dicotomia fra scuole statali e comunali**

E' inconcepibile continuare a considerare le scuole comunali alla stessa stregua delle paritarie private. Non esiste in nessun Paese una tale dicotomia tra scuola dell'infanzia statale e comunale, e la legge 107 e relativo decreto avrebbero dovuto cominciare a sanare questa situazione, attraverso due provvedimenti: a) **più contributi agli Enti locali**, b) **omogeneità di condizioni normative e retributive fra insegnanti comunali e statali**.

Solo attuando le due condizioni sopraesposte si può superare l'attuale situazione di grave precarietà e decadimento delle scuole comunali. E' miope fare morire di lenta agonia queste scuole, anche perché in alcune grandi città, come Milano e Bologna, rappresentano tuttora la maggioranza e sono state modelli da imitare e da preservare. Rimane per ADI evidente che la migliore soluzione sarebbe la decentralizzazione della gestione di tutte le scuole dell'infanzia ai Comuni, come è nella maggior parte dei Paesi europei.

## **L'ASSOCIAZIONE**

### **Riconoscimenti ed Organizzazione**

**Il giudizio che possiamo esprimere sulla nostra associazione credo sia decisamente positivo.** Le nostre elaborazioni hanno una spiccata caratteristica di originalità rispetto ad impostazioni associative e sindacali ancora saldamente legate al secolo scorso. Abbiamo acquisito autorevolezza a livello nazionale e internazionale. Lo verificiamo in maniera vistosa in occasione dei nostri seminari internazionali, ai quali partecipano con entusiasmo personalità di altissimo prestigio nazionale e internazionale, che rimangono a noi collegati, continuando a stimare la qualità del lavoro che svolgiamo. Credo che il prestigio che ci siamo conquistati debba essere tanto più apprezzato in quanto operiamo in condizioni di difficoltà, con una grande mole di lavoro, sostenuti da un solo distacco da scuola.

Fin qui il giudizio positivo, ma occorre anche cogliere gli aspetti problematici sui quali intervenire. **L'organizzazione dell'Associazione come definita dal nostro Statuto** appare in parte **superata, radicata nel secolo scorso**, quando associazioni, sindacati e partiti erano articolati sul territorio, con sedi e organismi locali.

Questa organizzazione sta lasciando il posto ad altre modalità molto più snelle, che **oggi trovano nella rete il luogo privilegiato**. Nel nostro settore, quello dell'istruzione, è **sui social che si sviluppano forme nuove di aggregazione e diffusione, amicizie virtuali, scambi di informazioni, gruppi su tematiche di interesse comune**, raccogliendo decine di migliaia di insegnanti, dirigenti scolastici, formatori. Su questo versante c'è moltissimo da fare, anche perché è lì che possiamo avvicinare nuovi interessanti soggetti capaci di portare linfa nuova all'associazione. L'altro settore attraverso cui abbiamo costruito nuovi collegamenti e tessuto nuove relazioni sono i **Progetti Europei**, che ci auguriamo di continuare ad incrementare.

## Il cambio generazionale

E' giunto il momento per un profondo cambio generazionale che dobbiamo con cura e impegno predisporre a tutti i livelli. Si può ipotizzare un periodo guidato di transizione, ma i tempi sono maturi. Personalmente sono disponibile ad aiutare questa fase, ma con tempi definiti. Ognuno di noi sa onestamente quanto ha dato e quanto può ancora dare. Per quanto mi riguarda non sottovaluto il tanto lavoro fatto, ma ho anche piena consapevolezza che è giunto il tempo di passare il testimone.

**La prima tappa** credo sia **la costruzione di un gruppo di giovani** che assuma **specifiche responsabilità**, che possiamo così definire:

- **gestione dell'Associazione sulla rete, per diffondere, aggregare, ampliare orizzonti e contributi;**
- organizzazione di una **campagna sulla nostra proposta di legge degli Istituti Autonomi a Statuto Speciale;**
- sostegno della **formazione a livello regionale e online;**
- articolazione della proposta sulla **leadership intermedia;**
- adesione **al Global Goals Curriculum 2030, GGC 2030, attraverso contatti con Margret Rasfeld e la ESBZ, e promozione del GGC 2030 in Italia.**