

## CONVEGNO DS ORVIETO 2006 RELAZIONE

di Gianni Carlini

Il tema del convegno rende esplicito ed evidente lo stato attuale delle scuole della repubblica.

Il tema della liberazione delle scuole da ciò che impedisce il dispiego delle potenzialità e la realizzazione delle intenzioni, presenti nelle scuole oltre quanto possa apparire, sollecita a fare una riflessione anche su quali siano i fattori che possono in positivo stimolare e sostenere l'impegno delle scuole per lo sviluppo dell'autonomia.

Fattori sui quali fino ad oggi non è stato fatto alcun investimento né alcuna scelta di sostegno.

Io credo invece che si possa avviare un processo virtuoso e che ad esso possa dare un contributo importante il dirigente scolastico.

Il ruolo e le funzioni che il decreto legislativo n. 165 del 2001 declina per il dirigente scolastico fanno riferimento, nel comma 2 dell'art. 25, ai criteri di efficienza e di efficacia formativa. Gli stessi sono ripetuti, con l'aggiunta dell'economicità, all'art.2 del decreto interministeriale n. 44 del 2001, il quale indica a quali criteri debba essere improntata la gestione finanziaria la cui responsabilità è attribuita ancora al dirigente scolastico.

L'esperienza di questi primi anni di attuazione della autonomia e della dirigenza scolastica hanno mostrato come i criteri di efficacia, efficienza ed economicità non siano sufficienti a indicare tutto ciò che occorre tenere presente per la gestione delle risorse professionali ed economiche e per l'organizzazione delle scuole.

Oltre, come è ovvio e detto da altri che sono intervenuti, al riferimento ai fini "costituzionali" della scuola, occorrerebbe infatti assumere anche quei principi che oggi sono oggetto di ricerca e di sperimentazione di pratiche innovative, ma che nella scuola non sono ancora stati affrontati con una vera discussione né sono stati oggetto di politiche effettive di promozione e di sviluppo.

Mi riferisco per prima cosa alla partecipazione dei lavoratori della scuola e alla partecipazione degli utenti e di coloro che ad essa sono interessati.

Il tema della partecipazione si è caratterizzato nel passato come partecipazione alle decisioni ed alle scelte della gestione della scuola producendo un modello nel quale la partecipazione è realizzata essenzialmente con la presenza in organi collegiali regolati da norme di legge e da regolamenti.

Questo modello, esaurita una fase caratterizzata da una forte spinta alla partecipazione, ha mostrato di non essere sufficiente a determinare le trasformazioni necessarie del modo di gestire il servizio erogato dalle scuole.

Intanto per quanto riguarda il benessere fisico e psicologico dei lavoratori e la convivenza sociale di chi lavora nella scuola bisogna riconoscere che, nonostante gli organi collegiali, la contrattazione integrativa, la normativa sulla sicurezza e quella sul diritto alla riservatezza, la normativa sul mobbing, sulle pari opportunità e sulle molestie sessuali nei luoghi di lavoro, il codice di comportamento dei pubblici dipendenti, e quanto altro, non è affatto cresciuta la capacità delle scuole, intese come organizzazioni, non solo di essere efficaci e efficienti, ma anche di crescere e svilupparsi promuovendo e mantenendo un adeguato grado di benessere organizzativo. Benessere che risiede nella qualità della relazione esistente tra le persone e il contesto di lavoro.

Quella che andrebbe sviluppata nelle scuole è una vera e propria politica volta allo sviluppo della organizzazione nella direzione di promuovere il miglioramento dello stato fisico e psicologico dei lavoratori. Non quindi la pratica della attuazione delle norme di legge, vissuta il più delle volte come un indesiderato, aggiuntivo ed inutile aggravio del lavoro, quando sono ben altri i fini della scuola e quindi le cose che si devono fare, ma una vero e proprio obiettivo dell'attività dell'organizzazione. Questo non riduce in alcun modo il valore e l'importanza della presenza dei lavoratori negli organi di gestione della scuola né il valore della contrattazione di istituto e il ruolo della RSU e del sindacato e afferma invece la centralità di ogni lavoratore nei processi che si realizzano nella scuola e la necessità che nell'organizzazione il tema della qualità della vita assuma un valore decisivo.

Se consideriamo poi le forme che ha assunto la richiesta di partecipazione dei genitori alla scuola occorre riconoscere che ciò che tutti i genitori richiedono alla scuola è di essere informati, in modo comprensibile e in tempi corrispondenti alle proprie necessità, delle scelte che riguardano la vita dei loro figli, i loro impegni, le attività che svolgono, le proposte della scuola, i risultati scolastici, e su queste tematiche di essere sentiti e di potersi esprimere; molti genitori sono interessati a conoscere quali siano gli impegni che la scuola prende nei loro confronti, quali siano i risultati della scuola e quali gli effetti sociali che produce; pochi sono poi interessati a contribuire con il loro impegno negli organi collegiali alla definizione delle politiche della scuola ed alla loro gestione. E' del tutto evidente che siamo più noi, lavoratori della scuola, ad essere interessati alla loro partecipazione alle decisioni che loro stessi. Così come è evidente che il livello dell'interlocuzione con gli altri portatori di interessi non è ancora adeguato.

Quello che voglio richiamare è quanto era stato proposto alla attenzione anche al convegno di Trevi dell'anno scorso: il tema del dialogo con i portatori di interessi e della resa del conto; il tema della rendicontazione sociale, senza la quale i criteri di efficacia ed efficienza possono essere seguiti in modo assolutamente autoreferenziale.

Infine io credo che il tema della qualità abbia avuto una fase di grande attenzione iniziale con un approccio prevalentemente ideologico, determinato dalla forte spinta della Confindustria e da una attenzione alla valutazione del prodotto. La successiva fase della certificazione dei Sistemi di Gestione della Qualità, che ha viste coinvolte molte scuole per ottenere l'accreditamento richiesto per l'accesso ai finanziamenti pubblici, ha nascosto l'evoluzione del modello verso la valutazione dei processi, più coerente con il servizio scolastico, e determinato un rifiuto di affrontare anche il tema della rilevazione della qualità percepita del servizio. Mentre il dibattito sulla valutazione dell'INVALSI ha sviluppato una approfondita analisi, una proposta diversa di valutazione dei risultati scolastici e il riconoscimento della necessità della valutazione dei risultati, in un ottica di ricaduta sulla pianificazione e progettazione

della didattica nella scuola e sulle politiche scolastiche, stenta ancora a svilupparsi una analoga ricerca di strumenti per il miglioramento della organizzazione della scuola.

Per lo sviluppo dell'autonomia delle scuole è necessario ripensare le strutture organizzative e i processi di lavoro per governare la complessità e migliorare le decisioni, è necessario integrare la gestione del personale con le strategie di innovazione e utilizzare le nuove tecnologie per migliorare l'efficienza interna e la qualità dei servizi. L'innovazione è più facilmente realizzabile se nel contesto territoriale e istituzionale esistono le condizioni favorevoli in termini di servizi, infrastrutture e culture orientate alla partecipazione e alla collaborazione e se le azioni sono orientate a costruire reti di relazioni fra le scuole e con il territorio e le organizzazioni della società civile.

Le scelte sulla autonomia e sulla dirigenza scolastica che non assumano anche queste necessità e non si misurino con le esigenze di risorse, di strumenti e di promozione e sviluppo delle pratiche per il loro soddisfacimento, rischiano di escludere il merito dei problemi, di considerare le difficoltà dell'autonomia come ad esse connaturate e di rafforzare il desiderio di alcuni, ancora esistente, di un ritorno al passato.

#### Art. 25 D.lgs 165 2001 Dirigenti delle istituzioni scolastiche;

Il dirigente scolastico assicura la gestione unitaria dell'istituzione, ne ha la legale rappresentanza, è responsabile della gestione delle risorse finanziarie e strumentali e dei risultati del servizio. Nel rispetto delle competenze degli organi collegiali scolastici, spettano al dirigente scolastico autonomi poteri di direzione, di coordinamento e di valorizzazione delle risorse umane. In particolare, il dirigente scolastico organizza l'attività scolastica secondo criteri di efficienza e di efficacia formative ed è titolare delle relazioni sindacali.

.....

Nell'ambito delle funzioni attribuite alle istituzioni scolastiche, spetta al dirigente l'adozione dei provvedimenti di gestione delle risorse e del personale.

#### Art.2 DI n.44/2001

La gestione finanziaria si esprime ..... ed è improntata a criteri di efficacia, efficienza ed economicità e si conforma ai principi della trasparenza, annualità, universalità, integrità, unità, veridicità.