



associazione nazionale dirigenti e alte professionalità della scuola  
ADERENTE ALLA CIDA CONFEDERAZIONE ITALIANA DIRIGENTI D'AZIENDA  
ADERENTE ALL'ESHA EUROPEAN SCHOOL HEADS ASSOCIATION

## NOTIZIARIO DELLA STRUTTURA REGIONALE DEL PIEMONTE

Anno IX, n. 75 (3 Dicembre 2011)

### **Sommario:**

#### **I contributi di ANP Piemonte al IX congresso nazionale ANP:**

**1) Adempimenti e programmi di Anp per dirigenti e docenti: riflessioni, di Mario Perrini**

**2) Proposta di “Manifesto sulla scuola”, di Paolo Cortese**

**3) Costruzione di un profilo professionale quantitativo del dirigente, di Davide Babboni**

**Ancora un contributo al dibattito pregressuale: Distinguere tra dirigenza educativa e dirigenza gestionale. A quale tra le due il primato?, di Marcello Landi**

### **I CONTRIBUTI DI ANP PIEMONTE AL IX CONGRESSO NAZIONALE ANP**

Riportiamo qui di seguito gli interventi dei colleghi piemontesi tenuti nelle assemblee plenarie congressuali.

#### **1) Adempimenti e programmi di Anp per dirigenti e docenti: riflessioni, di Mario Perrini**

##### **a) Valutazioni sul contratto**

Condividiamo la valutazione positiva già espressa in precedenti occasioni sulla conclusione della contrattazione nazionale per i DS. Chi ha seguito con attenzione la trattativa dovrebbe sapere che eravamo in un frangente critico, destinato, come s'è visto purtroppo, ad aggravarsi.

L'unica cosa che era possibile fare, data l'assoluta indisponibilità di risorse finanziarie per ottenere la perequazione esterna, era non concludere il contratto, ma nessuno ha osato fare una proposta del genere dopo che alcuni sindacati si erano dichiarati disposti a firmare subito proposte retributive e normative vergognosamente al ribasso.

Ciò che si è ottenuto è stato il massimo possibile compatibilmente con le risorse disponibili.

Riteniamo tuttavia che, in attesa di tempi migliori, si debba nuovamente insistere con i nuovi decisori politici perché sia onorato almeno l'impegno preso, al momento della firma contrattuale, di utilizzare una risorsa di 5 milioni circa di euro, al fine di realizzare, non certamente la perequazione, ma almeno un doveroso sia pur modesto riconoscimento economico ai colleghi vincitori del recente concorso ordinario.

##### **b) Rapporti con la politica**

Si è detto e ripetuto: non abbiamo e non possiamo né dobbiamo avere “governi amici” o “governi nemici”.

Su questo siamo tutti d'accordo, almeno in teoria anche se, in concreto, nei rapporti di Anp con la politica le cose non sempre vanno così.

I sindacati generalisti compiono quotidianamente invasioni di campo nella politica e le loro continue interferenze li ha resi del tutto simili ai partiti di cui hanno mutuato comportamenti, strutture organizzative e privilegi, comprese le schiere di sindacalisti di professione muniti di distacco, gente che spesso non ha mai lavorato veramente nel settore di competenza, il cui interesse fondamentale è, al di là della facciata, il mantenimento delle oligarchie che si perpetuano per cooptazione degli incarichi.

Noi ci dobbiamo distinguere da un sindacalismo che è stata una delle cause, anche se non certo l'unica, del degrado del sistema Italia.

##### **c) Rinnovo quadri dirigenti**

Nelle tesi pregressuali si fa menzione del problema del ricambio delle figure al vertice dell'Anp e si auspica giustamente che, profittando delle recenti tornate concorsuali e delle prossime, vi sia una forte presenza di dirigenti scolastici in servizio attivo a ricoprire gli incarichi previsti dallo Statuto.

Su questa questione occorre fare chiarezza per evitare qualsiasi fraintendimento.

L'esempio deve venire dall'alto e riguardare innanzitutto cariche nazionali che comportino distacchi e in secondo luogo anche le varie realtà territoriali, fermo restando che in questo caso si tratta di un problema diverso in quanto i colleghi in servizio gestiscono, oltre alla propria scuola, le nostre organizzazioni periferiche, mentre i colleghi pensionati lo hanno fatto in qualche caso per periodi assai lunghi, mentre erano in servizio e stanno continuando ben oltre il limite della quiescenza. Sarà difficile trovare persone idonee e disponibili a reggere tali gravosi incarichi.

#### **d) I docenti in Anp**

L'obiettivo principale che Anp si era proposto per i docenti nove anni or sono allorché si decise dopo molte discussioni l'apertura alle alte professionalità per raggiungere il traguardo della rappresentatività. Si disse allora con superficialità e troppo facile ottimismo che sarebbe bastato che ogni dirigente iscritto ad Anp facesse cinque proseliti tra i docenti (della propria scuola) e il fine sarebbe stato raggiunto.

Siamo rimasti a livelli di rappresentanza assai bassi, ma non abbiamo mai avuto il coraggio di fare una seria analisi critica, riconoscendo il nostro fallimento, premessa questa indispensabile per scegliere altre vie più efficaci.

L'apertura ai docenti in Anp doveva e dovrà essere non un passaggio preliminare per la dirigenza. Su questi temi non vi è stato alcun dibattito vero. Le iniziative e attività proposte e svolte dalle persone che hanno avuto incarichi in questo settore dal presidente nazionale sono state utili, ma non hanno fatto breccia, anche se i docenti impegnati sono stati lodevoli per l'impegno profuso. Ho difeso queste scelte congressuali contro le critiche di molti colleghi e rivendico di averle sostenute con coerenza nella mia scuola, affrontando una durissima ostilità dei nostri competitori sindacali.

Il Congresso Anp non è la celebrazione di un rito, non ci sono liturgie che vincolino o peggio escludano discussioni o proposte. Non è questione di urtare qualche suscettibilità, ma bisogna parlare tra noi con franchezza se vogliamo davvero essere il partito della scuola. Dirò di più: bisogna ascoltare tutte le voci, questa è stata la ricchezza e la vitalità di Anp in cui mi riconosco dalle origini. Non si deve avere timore delle proposte che emergono da assemblee di colleghi iscritti, né tanto meno pensare di non discutere neppure in congresso. Il dato offerto dal nostro Presidente sulle doppie tessere (4 volte il dato precedente) è il segno di un forte malessere di cui abbiamo avuto riprove nelle assemblee pregressuali.

Un'ultima considerazione riguarda i colleghi che hanno chiesto la proroga biennale per restare in servizio fino a 67 anni. A questi è stato concesso solo un anno e penso che sarebbe opportuno concedere anche il secondo, il che ridurrebbe il rischio di ulteriori reggenze.

Mario Perrini

---

## **2) Proposta di “Manifesto sulla scuola”, di Paolo Cortese**

La sfida che si apre dinnanzi non può trascurare il binomio autonomia-responsabilità dei suoi professionisti: autonomia e responsabilità effettive e declinate con chiarezza.

Essenziale ad ogni processo di riforma è la valorizzazione del capitale immateriale più distintivo della scuola, quello della funzione docente.

La scuola non può più prescindere da un sistema di valutazione, regolato su più livelli: un sistema capace di premiare le esperienze migliori e di diventare, a sua volta, strumento di formazione e di incentivazione del merito.

I processi di riforma che investono il sistema di formazione debbono essere fondati su un asse culturale forte e riconoscibile, attorno al quale edificare la scuola del futuro.

Occorre recuperare un lessico familiare proprio della cultura scolastica, invertendo una tendenza che spinge a prendere a prestito concetti e valori estranei alla scuola.

I dirigenti scolastici debbono poter esercitare le loro attribuzioni e la loro responsabilità attraverso strumenti idonei di valutazione e di reclutamento del personale.

Occorre affermare con vigore - anche nei luoghi della decisione politica - che la “competenza ad insegnare” si manifesta e si acquisisce solo in situazione. Non può essere una *techne* elaborata da chi - del processo formativo - non possiede le regole di appropriatezza, da chi possiede conoscenza teorica, ma non competenza.

E' cruciale oggi spostare l'obiettivo del processo di apprendimento sulla competenza. Senza trascurare tuttavia, d'altra parte, che una società della conoscenza non può prescindere dalle conoscenze: non esiste autentica competenza senza conoscenza.

Una scuola fondatamente innovativa non può accantonare la tradizione, che deve costituire l'altra faccia, simbioticamente elaborata, dell'innovazione.

Un'epoca devota al ritmo e alla velocità, vorrebbe una scuola solo del sapere *prêt-à-porter*, costituito di mete veloci e pratiche. Questa peculiare necessità, tuttavia, non può disperdere il fondamento epistemologico del sapere occidentale, fondato sulla stabilità delle sue categorie conseguite con le necessarie lentezza e riflessività.

L'aumento dei contenuti espone ogni processo formativo al rischio di improprie semplificazioni. La scuola non deve fare del “facile” la sua cifra distintiva. I suoi linguaggi non debbono essere orientati solo alle occorrenze quotidiane, all'utilità immediata ma debbono, al contrario, trascendere le categorie dell'utile per conquistare gradualmente categorie dell'essere.

Il nucleo vitale della scuola deve essere lo studente ed i risultati di apprendimento che questi consegue. Una scuola troppo concentrata sulle garanzie del lavoratore persegue una funzione meritoria ma tende ad espandere - talora in modo abnorme - i diritti del singolo lavoratore, a tutto detrimento dell'interesse pubblico che per la scuola riveste la forma dell'esercizio pieno del diritto all'istruzione da parte dello studente.

In questi ultimi anni l'approccio al tema della disciplina e del dovere a scuola, e non solo, è stato del tutto indebolito. Spesso si è posta in pratica una vera e propria gara al ribasso, con una generale propensione ad un “buonismo” nel quale non ci riconosciamo. Un buonismo che ha determinato esiti inidonei alle scommesse che i ragazzi dovranno affrontare nella sfida della complessità. Occorre rilanciare, correttamente declinati, i temi del rigore e della serietà della Scuola.

Lo spirito critico spesso invocato è, in un'accezione riduttiva, associato alla capacità di adattamento mentale ai compiti sempre nuovi che la società in continua trasformazione richiede. L'accezione più impegnativa di spirito critico, più che al reperimento dei mezzi per assolvere un compito, deve puntare alla capacità di mettere in discussione il compito, il suo fine sociale, comprendendolo nei suoi presupposti storici e nella sua premessa etica, confrontandolo con le sue possibili alternative. È questo il percorso che costruisce cittadini consapevoli e democrazie mature.

Paolo Cortese

---

### **3) Costruzione di un profilo professionale quantitativo del dirigente, di Davide Babboni**

Vorrei fare una proposta di lavoro che, nella mia ipotesi, impegna tutta l'associazione, ai suoi vari livelli di responsabilità.

Tale proposta credo sia coerente, se non addirittura discenda, da almeno tre punti della relazione del Presidente Rembado, che di seguito, semplicemente, elenco:

- 1) obiettivi standard, con i concetti collegati di centri di costo, prestazioni e costi standard
- 2) valutazione professionale e di sistema;
- 3) processo di unificazione della rappresentanza dei dirigenti.

Da queste premesse l'ANP può dare un contributo di ricerca, alcuni segmenti della quale sono già stati affrontati.

Tale ricerca dovrebbe procedere raccogliendo i dati, analizzandoli, per costruire un profilo professionale che permetta nel modo più preciso possibile una quantificazione delle responsabilità e complessità di gestione della funzione delle varie tipologie dirigenziali.

Tali dati e analisi, messi a disposizione dei soci, dovrebbero permettere la condivisione delle proposte, arricchendola dei vari contributi.

Con questo strumento credo sia possibile raggiungere vari obiettivi, oltre a costituire una svolta culturale:

- 1) razionalizzare e migliorare i servizi;
- 2) valutare le prestazioni professionali e di sistema;
- 3) arrivare ad un'equità nel riconoscimento professionale ed economico.

Non ho parlato di perequazioni (interna, esterna, regionale), ma il collegamento mi pare chiaro. Del resto se è vero che non è facile in questo momento pensare ad aumenti stipendiali; la perequazione potrebbe però essere necessaria, a breve, nella ripartizione dei sacrifici.

Altre organizzazioni hanno da tempo intrapreso questa strada, potremmo farlo anche noi.

Davide Babboni

---

### **Ancora un contributo al dibattito pregressuale**

#### **Distinguere tra dirigenza educativa e dirigenza gestionale. A quale tra le due il primato?**

Un recente intervento di Davide Babboni, pubblicato sul *Notiziario ANP* n. 73/2011 ed intitolato *Prospettive future della dirigenza nella scuola*, ha sollevato, o forse risollevato, un interessante problema: il “rapporto fra managerialità e leadership nel profilo del dirigente scolastico”.

In effetti, la figura del DS è ben diversa da quella del Preside di ormai lontana memoria. A parte l'aspetto, in parte più nominalistico che reale, della “conquista” dello *status* di dirigente, al DS competono ora importanti funzioni di ambito gestionale. Ma, certamente, non gli si può chiedere, con questo, di trascurare il compito di “guida” dell'istituzione scuola, anche negli aspetti didattici e, latamente parlando, educativi. Sono noti gli studi sull'importanza dello stile della dirigenza perfino in termini di ricaduta sul successo scolastico degli studenti.

Ora, è certamente condivisibile quel che, riflettendo su questo carico eccessivo di due funzioni tra loro disparate fatte ricadere sulle stesse spalle, Babboni propone, ossia l'assegnarle a due soggetti diversi: si tratta di attribuire ad una persona la funzione da lui chiamata “manageriale”, ossia l'aspetto gestionale, e ad una seconda persona quella da lui chiamata funzione “di leadership”, ossia di guida dell'Istituzione, e, conseguentemente, anche di innovazione e di visione.

Chiamato F1 il *manager* ed F2 il *leader* educativo, Babboni propone che sia F1 a scegliere F2, “utilizzando criteri manageriali per individuare persona competente negli aspetti didattici, educativi ed organizzativi, con doti comunicative di leader e con attitudini alla condivisione della leadership”.

Su questo punto, però, occorre, mi pare, un supplemento di riflessione.

Accettiamo pure l'idea di separare le due funzioni: in fondo, sarebbe stata la soluzione migliore anche ai tempi dei vescovi-conti: lasciare che il vescovo facesse solo il vescovo e che il conte facesse solo il conte. Il principio piaceva anche a Papa Pasquale II... La storia purtroppo non andò così, e le conseguenze non furono tutte lodevoli!

Stabilita, dunque, la separazione dei compiti, rimane però il problema dell'ordinazione tra le due figure, e soprattutto rimane il problema, connesso, della finalità dell'istituzione scuola.

E' chiaro che, se il fine della scuola è la buona gestione, allora il responsabile educativo non può che essere una variabile subordinata: affermare questo è il rischio che si corre nel pensare ad un sistema in cui il *manager*, il gestore, sceglie lo *school-leader*, il Preside didattico, se vogliamo chiamarlo così.

Ma, se la buona gestione è un mezzo, ed il fine è diverso; se il fine dell'istituzione scuola è contribuire alla crescita degli studenti, allora la figura centrale non è il gestore, ma è chi si occupa degli aspetti educativi.

Dunque, bisogna che sia costui, il *leader educativo*, l’F2 di Babboni, a scegliere il *manager*, il gestore, l’F1 dell’esempio di Babboni.

Non si tratta di una questione secondaria, direi: qui si gioca l’identità profonda dell’istituzione scuola. Qual è il suo specifico? Questa è la domanda. Rispondere a questa domanda significa anche rispondere alla questione sul primato, nella scuola, tra l’ambito gestionale e l’ambito educativo. E ci aiuta anche a capire che cosa sia un DS oggi: un *manager*, capitato più o meno per caso in una scuola, che la gestisce con gli stessi criteri che se fosse un ristorante o una fabbrica di biciclette; o un esperto di questioni educative che si deve anche intendere di problemi gestionali?

Marcello Landi

### **CONSULENZA LEGALE E AMMINISTRATIVA**

Prendi nota dei prossimi appuntamenti per la consueta consulenza gratuita ai soci da parte del legale dell’ANP Avv. Giuseppe PENNISI: **13 dicembre 2011 e 9 gennaio 2012**. Gli incontri avverranno nella sede del Liceo Classico M. D’Azeglio, Via Parini 8 - TORINO. Prenota un appuntamento con lui tramite il collega Carlo COLOMBANO (tel. 389.27.22.366; e-mail: [c.colombano@virgilio.it](mailto:c.colombano@virgilio.it)).

In sede congressuale regionale è stato deciso di offrire a tutti gli associati della Regione una consulenza di carattere amministrativo e sindacale da parte di alcuni colleghi, ai quali tutti (dirigenti scolastici e alte professionalità) potranno rivolgersi per sottoporre i rispettivi problemi e ottenerne pareri e suggerimenti basati sulla conoscenza delle norme e sulla propria esperienza. Riteniamo di fornire così a tutti gli associati un supporto tecnico al loro operare quotidiano. Qui di seguito l’elenco dei colleghi, membri del rinnovato Direttivo regionale, cui far riferimento:

Davide Babboni, tel. 011/311.17.45, 331.74.61.642, e-mail [d.babboni@tin.it](mailto:d.babboni@tin.it)

Stefania Barsottini, tel. 011/562.83.94-95, 331.34.83.645, e-mail [s.barsottini@virgilio.it](mailto:s.barsottini@virgilio.it)

Claudio Bruzzone, tel. 0143/73.015, 334.64.09.697, e-mail: [claudiobruzzone@libero.it](mailto:claudiobruzzone@libero.it)

Carlo Colombano, tel. 331.34.83.342, 389.27.22.366, e-mail [colombanoc@hotmail.com](mailto:colombanoc@hotmail.com)

Paolo Cortese, tel. 320.42.07.914, e-mail [cortese@libero.it](mailto:cortese@libero.it).

Patrizia Ferrero, 335.64.61.764, e-mail: [preside@giobert.it](mailto:preside@giobert.it)

Franco Francavilla, 347.96.62.436, 011/6670886, e-mail: [francavillafranco@libero.it](mailto:francavillafranco@libero.it)

Maria Grazia Gillone, 338.919.58.43, [presidegb@gbruno.it](mailto:presidegb@gbruno.it)

Giorgio Marino, e-mail: [pavila1@libero.it](mailto:pavila1@libero.it)

Santino Mondello, 349.32.27.953, e-mail: [santino.mondello@libero.it](mailto:santino.mondello@libero.it)

Mario Perrini, tel. 340.77.00.603, 331.74.08.128, e-mail: [marioperrini@libero.it](mailto:marioperrini@libero.it)

Ivan Re, tel 339.20.43.166, e-mail: [re.ivan@gmail.com](mailto:re.ivan@gmail.com)

Giovanna Taverna, tel. 0161257222, 380.51.73.985, e-mail [g.taverna@libero.it](mailto:g.taverna@libero.it)

Valeria Valenti, [valeria.valenti@fastwebnet.it](mailto:valeria.valenti@fastwebnet.it), per questioni di scuola dell’infanzia e primaria

Sede ANP – Struttura regionale del Piemonte: c/o L.S. “Galileo Ferraris”, C.so Montevecchio 67 - 10128 TORINO  
Tel. 389.27.22.366; e-mail: [c.colombano@virgilio.it](mailto:c.colombano@virgilio.it)

Il presente *Notiziario* viene inviato via e-mail a tutti i Dirigenti Scolastici della Regione Piemonte e a chi lo richianda

**Da esporre all'albo sindacale della scuola ai sensi delle norme vigenti**