

**AUDIZIONE PRESSO L'UFFICIO DI PRESIDENZA
7^ COMMISSIONE DEL SENATO DELLA REPUBBLICA**

su Atto n. 386

Affare sulla scuola, con particolare riferimento alla valutazione del riordino della scuola secondaria di secondo grado, all'impatto del precariato sulla qualità dell'insegnamento e alle recenti iniziative del Governo concernenti il potenziamento di alcune materie e la situazione del personale.

1. La scuola superiore a cinque anni dal riordino

Non appare molto cambiata la scuola superiore italiana dopo il riordino introdotto con i Regolamenti del 2010. Sicuramente non è stata avvertita, se non negli orari di funzionamento, la riforma "epocale" annunciata dal Ministro Gelmini.

Da un'indagine svolta negli anni scorsi all'interno della rete associativa ANDIS emerge che:

- le "azioni di accompagnamento" messe in campo dagli Uffici Scolastici Regionali nel primo anno del riordino sono risultate poco efficaci.
- i Dipartimenti nella maggior parte dei casi sono stati istituiti solo formalmente, ma incontrano difficoltà nel superamento della tradizionale struttura disciplinare e nella individuazione di concreti percorsi fondati su progetti e compiti di realtà.
- si rileva una marcata ambivalenza nell'atteggiamento dei docenti nei confronti dell'innovazione: da un lato, una diffusa consapevolezza della necessità del cambiamento, dall'altro scetticismo e resistenza passiva nei confronti di proposte per le quali non si sentono preparati.
- l'impianto didattico e metodologico dei Licei rimane sostanzialmente tradizionale e non si riscontrano diffuse iniziative di apertura al mondo delle professioni e del lavoro.
- molte le problematiche aperte nell'istruzione e formazione professionale, forse il settore più concretamente investito dai processi di riforma e dalle norme di attuazione del Titolo V della Costituzione. Si tratta sicuramente della fascia in cui più forti sono i condizionamenti delle politiche territoriali delle Regioni e, d'altra parte, quella in cui le indicazioni fortemente innovative delle Linee-guida si scontrano con la riduzione dell'orario delle lezioni.
- in generale risultano ancora molto problematici i temi della didattica per l'acquisizione delle competenze, della padronanza dei nodi fondamentali delle discipline e del rapporto tra teoria e prassi.

2. La proposta de "La buona scuola" di inserire l'insegnamento della storia dell'arte, della musica, delle discipline economiche, delle lingue straniere con la metodologia del content and language integrated learning (CLIL) e del coding dell'informatica, non in una logica meramente additiva.

Riteniamo apprezzabile l'idea di affidare a docenti specialisti l'insegnamento della Musica e l'Educazione motoria nella scuola primaria, come pure l'insegnamento della Storia dell'Arte e del Disegno nel primo biennio dei licei e degli istituti tecnici e professionali della filiera turistica. Ovviamente questa previsione produrrà, come l'ha già prodotto l'insegnamento della Geografia, un incremento ulteriore di ore settimanali di insegnamento. In questo contesto riteniamo che debba essere condotta una approfondita riflessione epistemologica oltre che didattica ed organizzativa sui curricoli della Scuola secondaria, rendendo concreta l'ispirazione del documento "Persona, tecnologie e professionalità" del 2008, almeno per i Tecnici ed i Professionali. Non ci può essere innovazione senza robuste, serie ed efficaci azioni di accompagnamento di modo che l'operazione non si riduca alla sistemazione di alcune migliaia di docenti in esubero nelle classi di concorso della scuola secondaria.

Per quanto concerne l'annuncio della introduzione della metodologia CLIL anche nella scuola primaria e nella scuola secondaria di primo grado, esprimiamo fondate perplessità, evidenziando criticamente l'approssimazione e il ritardo con cui l'Amministrazione si è presentata all'appuntamento di settembre 2014 fissato dai Regolamenti di riordino per le classi quinte dei Licei, degli Istituti Tecnici e dei Licei Linguistici. Nel corso di un incontro con le Associazioni professionali tenutosi l'8 maggio scorso la competente Direzione Generale del MIUR ha dovuto ammettere che, a fronte di un fabbisogno a regime per l'istruzione superiore di circa 18.000 unità, i candidati iscritti dalle istituzioni scolastiche ai corsi di formazione sono 8.661 e che i posti a disposizione sulla base del budget assegnato al progetto sono solo 8000. Non si può non tener conto che i livelli di competenza in una lingua straniera comunitaria di tanta parte di docenti di discipline non linguistiche non sono adeguati per le attese che l'Amministrazione nutre. Il livello C1 del frame work europeo delle lingue è difficilmente

conseguibile in tempi brevi quali sono i corsi promossi dall'Amministrazione. Vanno messe in campo strategie ulteriori, intensive e ricorrenti, quali periodi di studio e di lavoro nei paesi europei della lingua prescelta.

La promessa, infine, della introduzione del *coding* o programmazione (a partire dalla primaria) lascia oggettivamente perplessi, perché la proposta governativa non indica le risorse professionali che insegneranno a *risolvere problemi applicando la logica del paradigma informatico anche attraverso modalità ludiche (gamification)* né chiarisce se tale insegnamento sarà collocato in orario aggiuntivo.

3. Come sviluppare serie politiche di orientamento scolastico e lavorativo tra scuola secondaria di primo e secondo grado e tra scuola secondaria di secondo grado e alta formazione tecnica, università e mondo del lavoro

Il raccordo della scuola secondaria di primo grado con il biennio dei percorsi dell'istruzione superiore costituisce ancora uno snodo di elevata criticità: in molti casi, gli studenti operano la scelta del percorso sottovalutandone la difficoltà e con scarse conoscenze delle materie da affrontare. Da qui l'alto tasso di dispersione che interessa soprattutto il primo anno delle superiori. Per contrastare tale fenomeno occorre partire da azioni mirate di formazione in servizio dei docenti sui temi dell'orientamento, con particolare riferimento all'organizzazione scolastica, alle abilità relazionali nel rapporto educativo, alla didattica orientativa e all'impiego delle tecnologie didattiche.

Gli organi collegiali, a loro volta, potrebbero deliberare articolazioni organizzative deputate all'orientamento.

Sarebbe auspicabile, inoltre, un'azione di maggiore concertazione e integrazione tra i soggetti istituzionali competenti in materia di orientamento scolastico, universitario e professionale (conferenze dei servizi, accordi di programma, intese, convenzioni).

Nel corso della secondaria superiore andrebbero valorizzate e inserite nel curriculum iniziative di studio-lavoro, esperienze di impegno nel campo sociale, della cultura e del volontariato, iniziative di preparazione e di verifica della scelta degli studi universitari, attività di alternanza anche in periodi estivi.

4. rafforzare il rapporto tra scuola e impresa, affinché la scuola possa formare cittadini che abbiano i mezzi, le conoscenze e le competenze per vivere da protagonisti il mondo del lavoro

Intanto è necessario ripensare ad una prospettiva dell'alternanza scuola/lavoro più dialogante con il mondo del lavoro e delle imprese. Un primo passo sarebbe la possibilità riconosciuta alle istituzioni scolastiche autonome di fare "*impresa formativa strumentale*" prevedendo una legislazione ad hoc che, proprio in ragione della connotazione formativa, possa attenuare gli obblighi normativi e fiscali attualmente prescritti per le aziende private. Tanto esalterebbe significativamente l'alternanza, rendendo merito alle capacità di tanti istituti tecnici e professionali di mettere in gioco le proprie risorse e di stare sul mercato con propri beni e servizi. Sarebbe questo uno degli strumenti più efficaci per confrontarsi tra pari, per estendere e valorizzare l'apprendistato da rendere in azienda, per vitalizzare costantemente il curriculum ed i percorsi formativi. Per un altro versante, metterebbe le Scuole nelle condizioni di produrre entrate e di sostenersi almeno in parte con proprie risorse il cui reimpiego consentirebbe incrementi di valore per le attrezzature, per progetti di innovazione, per interventi di lotta alla dispersione e a favore delle fasce più deboli.

5. analizzare il meccanismo di valutazione degli insegnanti così come delineato ne "La buona scuola", con particolare riferimento non solo al superamento degli scatti d'anzianità ma anche alla nuova figura del docente Mentor

Il meccanismo ipotizzato dal Governo per l'attribuzione degli scatti "di competenza" appare molto farraginoso, divisivo, poco motivante perché fondato su una competizione finalizzata al conseguimento di vantaggi economici e non anche su incentivi di tipo reputazionale e/o di carriera.

Certo è che la valorizzazione del merito nella scuola deve coniugarsi con l'innalzamento generalizzato della qualità del servizio scolastico, con la revisione dello stato giuridico e della carriera dei docenti e con la previsione di un sistema di formazione in servizio obbligatoria dei docenti (e dei dirigenti).

Nel processo di miglioramento auspicato assume un ruolo assai rilevante la figura del "mentor" sia per l'attivazione dei processi di valutazione sia per i processi formativi dei docenti e la supervisione dei tirocinanti. L'ANDIS apprezza la previsione di una figura di sistema cardine, quale docente contaminatore di buone pratiche e stretto collaboratore del Dirigente nei compiti più delicati di valorizzazione delle risorse umane nell'ambito della didattica. Rimane difficile da immaginare come sarà selezionato il "mentor" nei primi tre anni, sulla base di quali crediti e quale ruolo svolgerà il Nucleo di valutazione in tale scelta.

VERSO UN NUOVO PROFILO DEL DIRIGENTE SCOLASTICO

(documento consegnato al Presidente della 7^a Commissione del Senato della Repubblica in occasione dell'audizione sull'Atto n. 396 in data 4 novembre 2014)

1- **Tratti e confini:** nell'avviare una riflessione sulla ridefinizione del profilo della dirigenza scolastica l'ANDIS non può non richiamarsi alle fonti normative che ne hanno, in prima istanza, disegnato tratti e confini.

Prima fra tutte la Legge delega n.59 del 1997 che stabilisce un nesso inscindibile fra qualifica dirigenziale da un lato e autonomia delle singole istituzioni scolastiche dall'altro.

Nell'attuazione di tale delega il D.Lgs n.59 del 1998 dispone che "il dirigente scolastico assicura la gestione unitaria dell'istituzione scolastica, ne ha la legale rappresentanza ed è responsabile della gestione delle risorse finanziarie e strumentali e dei risultati del servizio".

L'art.25 del D.Lgs 165 del 2001 precisa, inoltre, che il dirigente scolastico organizza l'attività scolastica secondo criteri di efficienza ed efficacia formative..., promuove gli interventi per assicurare la qualità dei processi formativi e la collaborazione delle risorse culturali, professionali, sociali ed economiche del territorio... per l'attuazione del diritto di apprendimento degli alunni.

Il parere del Consiglio di Stato 3994 del 16 ottobre 2003 ribadisce infine la collocazione dei dirigenti delle istituzioni scolastiche nell'ambito della dirigenza statale stabilendo le seguenti logiche equazioni:

istituzioni scolastiche autonome = amministrazioni dello Stato;
dirigenti scolastici = vertici delle istituzioni scolastiche autonome;
dirigenti scolastici = dirigenti dell'amministrazione statale.

In relazione al quadro normativo sopra delineato nei suoi caratteri essenziali emergono alcune rilevanti considerazioni:

- la dirigenza scolastica è dirigenza statale a tutti gli effetti e comporta la gestione unitaria dell'istituzione scolastica;
- il dirigente scolastico opera in una particolare duplice veste di **organo dello Stato** (anello di una catena complessa che lo lega allo Stato) e di **organo dell'istituzione scolastica** (anello apicale di un ente a se stante); ciò che distingue, anche in termini di complessità, la dirigenza scolastica;
- la norma istitutiva della dirigenza scolastica e dell'autonomia non ha sottratto al dirigente scolastico le competenze di leadership formativa e didattica, ne ha semmai aggiunte altre (funzioni di ordine amministrativo connesse all'autonomia, relazioni sindacali, ecc.) sovraccaricando la sua funzione.

2- **L'autonomia mancata**: il quadro normativo delineato appare pertanto coerente con la scelta dell'ANDIS che privilegia, fra le tante che caratterizzano il dirigente scolastico, la dimensione del leader per l'apprendimento, garante e interprete dei diritti di cittadinanza; organizzatore, insieme con gli organi collegiali, della comunità scolastica in quanto gruppo orientato alla ricerca e all'innovazione educativa in costante collegamento con le altre istituzioni scolastiche, culturali e sociali del territorio.

Cionondimeno i dirigenti scolastici, delle ultime leve in particolare, manifestano una condizione di disagio e frustrazione profondi nel vissuto quotidiano di una professione che si spende su mille fronti e in infinite conflittualità senza trovare il tempo e gli strumenti per incidere come dovrebbe e vorrebbe su ciò che veramente conta: la qualità e gli esiti dei processi di apprendimento.

In oltre un decennio di più o meno strisciante illegittimità è stato un po' alla volta svuotato il disegno iniziale dell'autonomia. Si è parlato, con una fortunata locuzione, di "molestie burocratiche". In realtà si è trattato di una e vera e propria invasione, da parte non solo dell'Amministrazione scolastica ai suoi vari livelli, degli spazi delle Autonomie mediante una serie infinita di regole, sovente contraddittorie, regolamenti, circolari, ripetute richieste dei dati più diversi o degli stessi dati da parte di enti e amministrazioni differenti, in un quadro generale di rara confusione e inconcludenza. Ma, ciò che più conta, sono rimasti fuori dalla disponibilità delle Autonomie e dei dirigenti scolastici condizioni e strumenti irrinunciabili per la piena e consapevole realizzazione del proprio progetto formativo: risorse finanziarie e soprattutto organici funzionali adeguati e stabili nel tempo.

Una corretta assegnazione di organico funzionale, in particolare, può consentire alle autonomie scolastiche di programmare il proprio tempo scuola e la propria organizzazione in funzione di una didattica finalizzata all'acquisizione di competenze come previsto dalle Indicazioni Nazionali per il I ciclo e dai Programmi per i licei e per gli istituti tecnici e professionali: alunno al centro dei processi di apprendimento, prospettiva per problemi, attività laboratoriale, ecc.

L'Amministrazione scolastica centrale e periferica dovrebbe pertanto concentrarsi sulle funzioni generali e nevralgiche per l'autonomia (e ad oggi grandi assenti) di indirizzo, coordinamento, valutazione e redistribuzione delle risorse e spogliarsi definitivamente, in favore delle autonomie scolastiche, delle competenze gestionali che continua con pervicacia ad esercitare.

Solo in tale rinnovato contesto diverrà possibile stabilire legami organici con i territori di riferimento e rappresentarne, in sinergia con gli Enti Locali, esigenze ed interessi, realizzando quel principio di sussidiarietà che è alla base delle politiche di decentramento e di valorizzazione delle autonomie scelte dal nostro Paese attraverso il riformato Titolo V della Costituzione.

3- **Le condizioni per l'autonomia** (e per una vera dirigenza): l'esercizio di una reale autonomia prevede pertanto il riorientamento degli elementi caratterizzanti la professionalità del dirigente scolastico verso i fini sostanziali e istituzionali del successo formativo. In questo senso devono essere esclusivamente conservati, nell'ambito dell'azione delle autonomie scolastiche, quegli aspetti formali e amministrativi che risultano funzionali e serventi rispetto a tale compito, liberando le stesse dalle innumerevoli incombenze che con esso hanno legami fin troppo indiretti se non addirittura nulli.

Non è tal fine sufficiente un robusto disboscamento normativo, peraltro urgente e indispensabile, così come la riunificazione in un testo unico delle leggi fondamentali sulla scuola; ma si rende altrettanto indifferibile e necessario un vero e proprio riassetto amministrativo ai vari livelli dell'Amministrazione scolastica, a partire dalla soppressione degli uffici di ambito territoriale.

Si tratta, in buona sostanza, di restituire alla scuola tutto ciò di amministrativo che ha rilevanza dal punto di vista del progetto formativo (gestione organici, risorse per i laboratori, attività di arricchimento curricolare e prolungamento del tempo scuola, gestione della formazione del personale, ecc.), mentre andrebbero assegnati a più ampi centri amministrativi territoriali, articolati su reti di scuole, procedure di carattere generale e seriale oggi irragionevolmente appannaggio delle singole autonomie (stipendi, ricostruzioni di carriera, contrattualistica, elaborazione graduatorie, aspetti tecnici legati al contenzioso, ecc.). Ciò consentirebbe una più proficua utilizzazione delle, a volte pregevoli, competenze professionali distribuite nei diversi uffici amministrativi territoriali e alleggerirebbe verosimilmente il carico burocratico-amministrativo delle singole unità scolastiche, consentendo, fra l'altro, risparmi di spesa e maggiore efficienza gestionale.

Devono inoltre essere riconsiderati il ruolo e la posizione del dirigente scolastico nella decisiva e delicata partita della sicurezza, a partire dall'anomala definizione di datore di lavoro per una figura professionale che non dispone direttamente degli strumenti e delle condizioni essenziali per i necessari interventi.

Certo la responsabile e quotidiana presenza negli edifici scolastici ne fa, insieme con il restante personale scolastico addetto alla sicurezza, una figura fondamentale ai fini della sicurezza reale, con una funzione insostituibile in termini di prevenzione e di tempestiva segnalazione di esigenze e priorità.

Anche in questo contesto abbiamo assistito negli ultimi anni al proliferare di atti burocratici e formali, questionari più o meno incrociati, rilevazioni e formulari di dubbia utilità che hanno intasato i tavoli di presidenze e segreterie, impegnando i dirigenti scolastici in attività spesso ripetitive e il più delle volte inutili (e di fatto inutilizzate) ai fini di una sicurezza vera e sostanziale. E' su questa centralità che bisogna, invece, operare congiuntamente.

Complessità e delicatezza del tema richiedono un approccio multilaterale e sinergico da parte di tutti gli attori interessati, in cui siano chiariti compiti e responsabilità di ciascuno, a cominciare dagli Enti proprietari degli edifici che dispongono (o dovrebbero disporre) delle risorse e delle competenze tecniche per intervenire in modo appropriato e tempestivo.

L'istituzione scolastica autonoma è unanimemente riconosciuta come organizzazione complessa con molteplici articolazioni interne e rapporti impegnativi e costanti con altrettanto numerose realtà esterne. Le operazioni relative al dimensionamento degli ultimi anni hanno inoltre innalzato, in alcuni casi anche oltre il ragionevole, la consistenza numerica delle autonomie: ogni dirigente si rapporta mediamente ad oltre cento unità di personale, quasi sempre distribuite su più plessi/succursali e in, qualche caso, su diversi comuni.

Governare una simile realtà in termini di efficacia ed efficienza, come principi etici e dettato normativo richiedono, presuppone un'organizzazione ben definita e stabile nel tempo, non soggetta a continue e non prevedibili limitazioni e variazioni, come accaduto negli ultimi anni.

Non più rinviabile appare in tal senso la riforma degli Organi Collegiali, pensati per

una scuola in cui l'autonomia scolastica non era neppure un dato concettuale, rendendoli più agili, vicini alle problematiche reali della scuola e meno agli aspetti burocratico/formali e fundamentalmente legati alle funzioni di indirizzo, svincolati dai compiti gestionali che devono rientrare nelle competenze esclusive del dirigente scolastico e del suo staff.

Un'organizzazione così ampia e complessa richiede inoltre una leadership diffusa, in stretto rapporto fiduciario con il dirigente scolastico, che deve quindi poter esercitare la propria facoltà di scelta sulle figure che con lui intervengono sugli aspetti organizzativi e gestionali dell'istituzione. Deve trattarsi di funzioni di sistema stabili e incardinate nell'assetto organizzativo della scuola, di elevata qualificazione professionale e pertanto opportunamente formate e retribuite, di cui devono essere riconosciuti i crediti professionali, anche in vista del corso/concorso per la dirigenza scolastica.

Analoga elevata qualificazione nell'ambito di un rapporto fiduciario con il dirigente scolastico è richiesta al direttore dei servizi generali e amministrativi, figura strategica che deve concorrere ai fini istituzionali dell'autonomia secondo le linee di indirizzo fornite dagli organi collegiali e le direttive gestionali e organizzative del dirigente scolastico. In relazione a tale fondamentale figura è urgente procedere alle previste tornate concorsuali, in modo da garantire alle scuole quelle competenze professionali che risultano, oggi, carenti in misura preoccupante.

4- Per un'autonomia di qualità: il dirigente scolastico, insieme con le figure e le articolazioni del collegio dei docenti a ciò delegate, deve essere centro e motore dei processi di ricerca e innovazione in un percorso continuo di miglioramento del progetto e degli esiti formativi.

Condizioni irrinunciabili di tale percorso sono la valutazione da un lato e la formazione dall'altro.

Molte e con esiti interessanti sono state le esperienze di valutazione, autovalutazione e rendicontazione condotte dalle autonomie scolastiche in questi ultimi anni e sono ormai mature le condizioni affinché procedure comuni siano opportunamente generalizzate come, di fatto, sta avvenendo. Tratto condiviso di queste esperienze è la valutazione come elemento di conoscenza dei punti di forza e di debolezza della propria organizzazione, al fine di superare gli aspetti emersi di criticità e quindi procedere alla riprogettazione di sistema in termini di miglioramento complessivo e continuo.

In tale contesto rientra pienamente la valutazione del personale (docente e ATA), da realizzarsi secondo modalità da definire con estrema attenzione ma che devono in ogni caso prevedere la diretta partecipazione del dirigente scolastico.

Partecipazione irrinunciabile, peraltro, anche nei processi di riconoscimento del merito, nei quali la giusta valorizzazione di aspetti salienti della professionalità non deve andare a discapito di altri valori centrali quali la collegialità e il lavoro di squadra.

Leva privilegiata del cambiamento e dell'innovazione è certamente la formazione in servizio, senza la quale non è possibile alcun piano di miglioramento. Essa deve necessariamente e urgentemente uscire dalle condizioni di volontarismo, occasionalità e indigenza in cui versa attualmente.

Deve trattarsi di una formazione strettamente interrelata con il piano di miglioramento dell'autonomia scolastica e costantemente verificata nelle sue ricadute didattiche e organizzative (all'esito di tali verifiche parrebbe, fra l'altro, opportuno legare riconoscimenti di merito e retributivi).

Una formazione di qualità che dovrebbe gradualmente raggiungere tutto o buona parte del personale richiede un'organizzazione sistemica oggi di fatto inesistente: in essa dovrebbero avere un ruolo di rilievo l'università, appositamente strutturata, le associazioni professionali della scuola e le autonomie organizzate in reti di scuole.

5- dirigenza scolastica, prestigio e reddito: la dirigenza scolastica comporta obiettivamente livelli di complessità e responsabilità elevati, sovente superiori a quelli di altre dirigenze statali. Differenze retributive a suo esclusivo svantaggio come quelle attuali risultano pertanto fortemente inique e ingiustificate.

6- reclutamento e valutazione del dirigente: il reclutamento e la valutazione del dirigente devono partire dalla considerazione che la funzione dirigenziale nella scuola trova il proprio fondamento nell'etica pubblica come ampiamente descritto nel Codice Etico, patrimonio fondativo di questa Associazione, a fianco della finalità specifica e del compito istituzionale: gli apprendimenti intesi come strumento di cittadinanza vera.

È fondamentale la conoscenza della struttura del sistema normativo e delle sue gerarchie, al fine di essere in grado di assumere, in modo consapevole, decisioni adeguate e per poter inquadrare le scelte in una coerente cornice istituzionale. Questo comprende naturalmente una conoscenza approfondita della legislazione scolastica. Necessarie sono capacità di ascolto e competenze relazionali per la mediazione e la negoziazione, strumenti indispensabili per individuare soluzioni in situazioni complesse, come quelle che caratterizzano il contesto scolastico.

Da tutto ciò discende che le modalità per il reclutamento debbano rendere possibile la verifica di quelle conoscenze e competenze necessarie per poter affrontare in modo adeguato il compito del dirigente nella tenuta dell'istituzione scolastica:

- una preselezione che faccia emergere il possesso di competenze logiche, culturali e professionali. Oltre a questo sembra opportuno che vengano considerati i crediti professionali acquisiti all'interno della scuola (come nella valutazione dei docenti ipotizzato nella Buona scuola);
- le prove scritte e il colloquio, così come il corso presso la S.N.A., dovranno essere coerenti con il profilo del dirigente e dovrà essere chiaro che l'esito finale dovrà comprendere anche una vera esperienza sul campo, affinché la valutazione finale e l'idoneità professionale siano il risultato di una verifica a tutto tondo di capacità, conoscenze e attitudini, preliminari a reali competenze e possibilità di sviluppo professionale.

La valutazione del dirigente, così come definita nel DPR 80/2013, è in relazione al piano di miglioramento che trova rispondenza negli obiettivi definiti nel contratto di incarico. I descrittori, in via di formulazione, dovranno corrispondere al profilo e si dovrà evitare che gli ambiti osservati e gli aspetti procedurali siano contraddittori con quanto emerge dal Sistema Nazionale di Valutazione. Quindi strumenti operativi connessi con i dati a sistema, che devono consentire di leggere le realtà delle scuole e i processi attivati dai dirigenti in coerenza con il piano di miglioramento. Il portfolio potrebbe essere uno strumento adatto per rilevare gli aspetti peculiari della professionalità e le modalità di intervento nello specifico contesto scolastico.

Sarà quindi evidente che gli indicatori individuati per leggere la dirigenza scolastica saranno una cartina di tornasole per l'analisi di un ruolo coerente con obiettivi che devono necessariamente essere legati agli apprendimenti e al successo scolastico dei nostri studenti.

Il Presidente nazionale
Paolino Marotta