



Regione Lombardia

La scuola che funziona. Management dei servizi generali e amministrativi

Conclusione del Corso di formazione permanente

Saluto on. **Valentina Aprea**
Assessore all'istruzione, formazione e cultura

Milano, 10 luglio 2012

Regione Lombardia richiama da molti anni lo Stato alla necessità di rilanciare il pieno **compimento dell'autonomia scolastica e l'attuazione della Costituzione nel segno della sussidiarietà verticale.**

Ritengo ormai non più differibile una svolta che abbandoni una gestione accentrata del sistema scolastico, lasciando allo Stato la definizione delle norme generali e la valutazione dei risultati, alle Regioni e agli Enti Locali la condivisione dei servizi per il servizio allo studio, delle strutture e attrezzature, ed **alle scuole la responsabilità primaria e piena dell'attività educativa**, in uno stretto rapporto con il tessuto sociale e produttivo, per una scuola che sempre più deve diventare "scuola della società".

Ciò rappresenterebbe oggi la vera azione modernizzatrice per il sistema scolastico.

Sappiamo ormai tutti come le analisi comparate delle indagini internazionali indicano che i sistemi scolastici migliori sono tutti decentralizzati e contemplano una forte e reale autonomia delle scuole.

Un'autonomia che è naturalmente controbilanciata da contropoteri che equilibrano la decentralizzazione e la regolano, come per esempio la valutazione esterna e la presenza di standard minimi nazionali.

Regione Lombardia ha già attuato, per il sistema di Istruzione e formazione professionale, il passaggio ad un modello sussidiario, fondato su libertà e responsabilità.

La Regione non eroga né gestisce direttamente il servizio, ma sostiene le persone nello sviluppo del proprio capitale umano e regola la rete degli operatori attraverso la definizione degli standard minimi di qualità e la valutazione dei risultati.

Nei percorsi regionali di Istruzione e formazione professionale per i giovani dai 14 ai 18 anni - ma lo stesso avviene per la formazione continua e le politiche attive del lavoro - **gli studenti frequentano gratuitamente grazie alla dote di 4.500 euro che la Regione assegna loro** e che possono spendere scegliendo l'istituzione formativa che preferiscono. D'altro canto **gli enti (sia pubblici sia privati) hanno piena autonomia giuridica, finanziaria - ricevono il finanziamento direttamente dalla dote degli studenti e lo gestiscono in piena responsabilità – e organizzativa**: decidono quali figure professionali assumere e con quali criteri e procedure. Tutto ciò naturalmente nel rispetto delle regole regionali sull'accREDITAMENTO e sulla qualità dei servizi da erogare, in modo rispondente ai curricula, nel rispetto delle regole generali del lavoro e della sicurezza e all'interno di un sistema di valutazione dei risultati.

Analogamente, per il sistema di istruzione bisogna ripartire dall'esperienza delle scuole che già hanno la possibilità di selezionare il personale, che hanno goduto di più ampi spazi di autonomia, eventualmente ampliando la rete della sperimentazione.

I punti fondamentali per la piena autonomia sono noti: la selezione e il reclutamento del personale, il finanziamento complessivo assegnato direttamente alla scuola, la revisione degli organi di governo, la differenziazione dei ruoli e dei contratti del personale, l'attivazione di una valutazione di sistema.

E' esperienza di tutti noi come l'autonomia scolastica in Italia sia ben lungi dall'essere realizzata.

La legge sull'autonomia delle scuole, **il DPR 275/99, è stato emanato senza preparazione, senza che siano state predisposte le risorse di supporto alle scuole che sono indispensabile per rendere l'autonomia effettiva.** Per altro l'attuale legge sull'autonomia è **fintamente ambiziosa: da un lato prevede perfino l'autonomia di ricerca e dall'altro è carente sugli aspetti cruciali dell'autonomia scolastica quali l'autonomia nella gestione del personale scolastico e quella finanziaria.**

Dobbiamo quindi dirlo chiaramente: la scelta dell'autonomia potrà raggiungere gli obiettivi di qualità e di sviluppo per i quali è stata pensata, in quanto sarà dotata di risorse adeguate e liberata dai vincoli che impediscono di metterle a profitto. Una reale autonomia organizzativa dei servizi non è solo il corollario di una scuola moderna: ne è la precondizione ed il sostegno indispensabile.

E' con estremo piacere quindi che porto un caloroso saluto al termine di questo corso in Management dei Servizi generali e amministrativi.

Perché il ruolo dei DSGA in una scuola autonoma è quanto mai centrale in una scuola che vuole proiettarsi verso l'autonomia.

Si tratta infatti di superare quella logica dell'adempimento che caratterizza le strutture burocratiche, ed andare invece verso una piena assunzione di responsabilità nella gestione di risorse umane, strumentali e finanziarie di una scuola dell'autonomia.

Già oggi vi sono alcuni spazi che possono essere utilizzati da professionisti per percorrere il cammino dell'autonomia. E questo si vede in molte scuole che riescono ad avere un'organizzazione originale ed efficiente, un rapporto con il territorio che apre occasioni di relazione e di vero arricchimento dell'offerta formativa, una gestione finanziaria che riesce a trovare inimmaginabili margini di flessibilità.

Insomma, il DSGA che oggi lavora per l'autonomia lo fa districandosi nell'intrico della regolazione e disciplina che vorrebbe gestire ogni momento della vita scolastica.

Ma ciò che dobbiamo veramente fare è prepararci ad un nuovo ruolo di domani, a quando:

- dovremo gestire veramente le risorse umane, anche per il **reclutamento**, che non dovrà più essere cieco, ma dovrà consentire alle scuole di scegliere i docenti.
- avremo un **contratto nazionale più leggero**, ed un contratto integrativo di singola scuola;
- la **gestione del rapporto di lavoro** coinvolgerà l'aspetto **disciplinare** ed un vero sistema di **incentivi**
- avremo una **carriera professionale** per tutto il personale della scuola.
- l'autonomia scolastica potrà avere anche la **proprietà degli edifici**, in modo tale che le scuole non dipendano da scelte economiche, progettuali e tecniche totalmente gestite da terzi. Ben diversa è la situazione delle scuole non statali e delle scuole in altri paesi d'Europa, in cui le scuole sono proprietarie degli edifici che occupano e possono, se necessario, modificarli ed ingrandirli. Non che questo non ponga altri problemi: ma comunque assicura che la risorsa sia strumento e non vincolo rispetto alle esigenze funzionali.

E che dire della gestione delle **risorse finanziarie**? E' anche questo un altro esempio di come le scelte di fondo volute dalla legge siano poi state

sostanzialmente vanificate per via amministrativa. Prima dell'autonomia, i bilanci delle scuole erano soggetti all'approvazione dei Provveditori; il che era coerente con una visione delle istituzioni scolastiche come delegate sul territorio all'attuazione di un progetto che non apparteneva a loro.

Con l'autonomia, sono stati sanciti due importanti principi:

- le risorse vengono attribuite, di regola, senza vincolo di destinazione: il che significa che le scuole possono finalizzarle agli obiettivi da loro stesse individuati.
- il bilancio non ha più una struttura di spesa predefinita e non è più soggetto ad approvazione esterna, per garantire la sua funzione di strumento flessibile rispetto a fini determinati in sede locale. Tali principi sono stati recepiti in un regolamento e subito dopo dimenticati nei fatti.

Infatti:

- la grande maggioranza dei fondi attribuiti alle scuole per il loro funzionamento arriva già vincolata a finalità definite dall'amministrazione. Il contributo di finanziamento senza vincoli rappresenta solo una parte minoritaria e residuale. Si è così attuata, per via amministrativa, uno svuotamento del principio voluto dalla legge;

- l'importo complessivo dei trasferimenti alle scuole è stato drasticamente ridotto e nello stesso tempo, oneri prima finanziati a livello di sistema sono stati trasferiti alle scuole. Anche per questa via, l'autonomia reale di scelte viene compressa: perché gli obiettivi definiti dal centro ricevono finanziamenti diretti e finalizzati, mentre per quelli che le scuole dovrebbero definire in autonomia non vi sono risorse.

E' infine **urgente la definizione di una nuova governance interna delle scuole:** nel rispetto della Costituzione e, in particolare, delle disposizioni contenute nel titolo V, vanno individuati gli organi di governo, tecnici e di valutazione stabiliti per legge e gli organi di partecipazione realizzando il superamento dell'autoreferenzialità delle istituzioni scolastiche.

Voglio quindi concludere questo mio augurio di buon lavoro con l'auspicio che venga presto approvata la legge che porta il mio nome, che valorizza nuove modelli di governance della scuola:

- riconoscimento dell'autonomia statutaria
- profonda modifica degli organi collegiali, con una maggiore presenza di stakeholder territoriali esterni alla scuola
- la nascita di un nucleo di autovalutazione di istituto,
- possibilità di aderire a consorzi e reti e la possibilità di compartecipazione di soggetti esterni.
- una scuola più libera, più aperta al territorio.

Crediamo molto a questa prospettiva, che rappresenta il rilancio del sistema educativo, ciò di cui oggi l'Italia ha più bisogno per il proprio sviluppo.

Perché tutto ciò accada è necessario creare un patto tra tutti i soggetti disponibili a realizzare quella svolta. La dimensione con cui dobbiamo modernizzarci implica, infatti, la necessità di fare sinergie di contenuto e di risorse con tutti gli attori in gioco.

Diventa essenziale dunque fare tutti insieme scelte di lungo periodo, guidati dalla certezza di una riuscita nell'investimento per il futuro e per le nostre giovani generazioni.

Grazie e buon lavoro!