



LA PROPOSTA ANP SUL RECLUTAMENTO DEI DIRIGENTI

Le procedure utilizzate fin qui hanno messo in evidenza alcune criticità, sulle quali si ritiene necessario intervenire:

- l'eccessivo numero di candidati*
- l'insufficiente chiarezza circa le proprie motivazioni e le proprie attitudini specifiche in non pochi di essi*
- la scarsa efficacia del periodo di prova (così come si svolge) per valutare l'effettiva idoneità al ruolo*
- la formazione delle commissioni*

In via preliminare, Anp sottolinea che molte delle questioni ricordate andrebbero affrontate e risolte non "dentro" il concorso, ma a monte di esso, in una diversa impostazione della questione docente.

Senza entrare nei dettagli, da tempo Anp ha messo a punto e presentato una propria organica proposta di istituzione della carriera docente, su tre livelli, basata sulla formazione certificata e sulla valutazione regolare delle prestazioni professionali. Il passaggio ai livelli successivi al primo dovrebbe assicurare significativi miglioramenti retributivi: ma anche costituire la condizione per l'esercizio delle cosiddette "funzioni di sistema", sia organizzative che didattiche; e – come punto di arrivo – per l'accesso alla dirigenza scolastica. Sempre attraverso tale percorso dovrebbero emergere i docenti maggiormente idonei a ricoprire incarichi quale quello di tutor, formatore, ispettore, ecc.

Tale impostazione conserva tutto il suo valore anche nell'ambito di cui si occupa la presente proposta: infatti essa consentirebbe di filtrare la platea dei potenziali aspiranti alla dirigenza (attualmente vastissima) attraverso successive valutazioni e l'esercizio di funzioni di coordinamento dell'attività dei colleghi nei diversi ambiti. Tali passaggi consentirebbero di osservare e convalidare le attitudini degli interessati all'esercizio di responsabilità più complesse, non necessariamente limitate alla dirigenza. Non solo: offrendo ai docenti la possibilità di significativi e differenziati sviluppi di carriera (sia sotto il profilo economico che delle funzioni svolte), si restringerebbe il numero dei candidati a coloro che realmente si sentono motivati alla guida delle scuole e non – come adesso accade – a quanti vi vedono l'unica opportunità di sviluppo professionale.

Dunque per Anp una corretta impostazione della carriera docente è anche la migliore e più efficace risposta al problema della selezione di validi dirigenti. Non sfugge tuttavia che tale meccanismo, che deve ancora essere avviato, richiede tempi medio-lunghi per andare a regime, mentre il turn-over dei dirigenti richiede risposte in tempi assai più brevi.

Per questo motivo, si ritiene di formulare una proposta transitoria, attuabile fin da subito ed a normativa costante (salvo la necessità di emanare un nuovo Regolamento, che sostituisca il DPR 140/08). Questi gli aspetti principali, che sono di seguito illustrati.



a. *ridurre il numero dei candidati*

Sia al recente concorso, bandito nel 2011, che al precedente (2004) hanno partecipato quasi 40.000 docenti. Questi numeri dipendono da vari fattori: la già ricordata assenza di una carriera docente; la convinzione diffusa che la dirigenza di una scuola non sia una professione specifica, ma una sorta di sviluppo lineare della professione docente; l'incertezza circa i tempi dei successivi concorsi, che induce molti ad anticipare un tentativo che non si sa se, quando ed a quali condizioni sarà possibile ripetere.

Questa pressione ha due conseguenze, entrambe negative. Da una parte, decine di migliaia di aspiranti, che moltiplicano le difficoltà di gestione delle procedure e la possibilità di errori e contenziosi; dall'altra, una "tensione" personale che alimenta a sua volta il contenzioso, perché si ha la sensazione che si tratti al tempo stesso di una lotteria (quanto agli esiti) e di un "treno che passa una volta nella vita".

I rimedi praticabili nell'immediato sono:

- *bandire concorsi con assoluta regolarità, al massimo ogni due anni. Ai ritmi di pensionamento dei prossimi anni, questo significa un'offerta di oltre 1.000 posti, che sono già molti: andare al di là significa non controllare più la procedura. Ma soprattutto è importante rispettare le scadenze, affinché chi non si sente pronto, o non riesce oggi, accetti più facilmente di aspettare il prossimo turno;*
- *definire e comunicare con chiarezza un profilo professionale del dirigente della scuola, che ne individui correttamente la natura ed i contenuti. Negli ultimi anni, i continui interventi del MIUR e del MEF hanno spostato sempre più l'asse della dirigenza scolastica dalla dimensione pedagogica e formativa a quella amministrativa e gestionale, resa ancora più complessa dalle dimensioni crescenti delle scuole. Occorre che questi aspetti siano noti a chi potrebbe voler concorrere, affinché non si creino equivoci nelle aspettative professionali ed i ben noti problemi di disadattamento successivo di eccellenti docenti, che pensavano di andare a svolgere un lavoro tutto sommato non dissimile da quello che avevano imparato a fare;*
- *introdurre un filtro, consistente nell'aver ricoperto, per almeno tre anni scolastici pieni, incarichi di sistema nella propria scuola. Per incarichi di sistema – salvo una più precisa definizione giuridica in sede di regolamento – si intendono essenzialmente i collaboratori nominati dal dirigente (ai sensi dell'art. 25 comma 5 del DLgs. 165/01) e le funzioni strumentali. Il possesso di tali requisiti, oltre a restringere la platea dei potenziali concorrenti, fornirebbe qualche affidamento su una consolidata disponibilità a spendersi in lavoro supplementare a vantaggio della scuola, sull'esperienza maturata nel coordinare il lavoro di altre persone, sull'attitudine a gestire la relazione ed a conquistarsi la fiducia (sia del dirigente che dei colleghi, considerata la diversa fonte di individuazione delle due posizioni indicate).*

b. *accertare le attitudini e non solo le conoscenze*

- *coloro che, dopo aver superato il concorso, hanno incontrato difficoltà, hanno avuto soprattutto problemi a livello di relazione e di tenuta psicologica rispetto alla pressione ambientale ed ai conflitti. In particolare, difficoltà ad elaborare il passaggio "dall'altra parte" rispetto agli ex-colleghi, con oscillazioni fra gli opposti estremi del desiderio di evitare ad ogni costo gli scontri e di far prevalere demiurgicamente il proprio punto di vista. Da qui l'esigenza di una valutazione psicologica*



non astratta, ma centrata sulle principali competenze relazionali del futuro dirigente come parte del percorso di selezione (terza prova scritta)

- *le prove scritte hanno fin qui dato troppo spazio alla prolissità e troppo poco alla concretezza. Non si ritiene di eliminare del tutto il saggio, per la sua capacità predittiva sull'organizzazione del pensiero e sulla qualità dell'argomentazione logica: ma esso va circoscritto entro limiti di spazio e di tempo più rigorosi ed in qualche modo strutturato. Il cosiddetto "caso professionale", in troppi casi, è stato un tema-bis (per difetto delle commissioni che lo hanno formulato): meglio sostituirlo con tre quesiti strutturati, cui rispondere entro limiti precisi di tempo e di spazio, ancora una volta per favorire la concretezza. La terza prova, quella psico-attitudinale, mira a mettere in luce da un lato competenze, dall'altro atteggiamenti. Per questo motivo, si ritiene essenziale che della commissione faccia parte uno psicologo del lavoro e dell'organizzazione*

c. verificare sul campo l'effettiva idoneità alla funzione

- *Nessuna prova, per quanto articolata, è in grado di garantire in anticipo la capacità del candidato di adattarsi al nuovo ruolo. Il periodo di prova deve quindi essere diverso e meno formale di quello attuale: non basta aver dimostrato di "sapere", bisogna dar prova di "reggere" il passaggio. Al tempo stesso, si ritiene opportuno che l'interessato venga inizialmente collocato in una situazione "protetta", attraverso l'istituzione di un ruolo transitorio di "aggiunto", secondo l'esempio francese.*
- *Le scuole cui saranno assegnati coloro che svolgono il ruolo di "aggiunto" dovrebbero essere inserite con priorità nella lista di quelle da sottoporre ad osservazione da parte del costituendo servizio nazionale (di cui allo schema di regolamento approvato dal Consiglio dei ministri)*
- *L'osservazione del team esterno di valutatori è essenziale per fare da contrappeso ad eventuali problemi relazionali con il dirigente titolare della scuola. Per il superamento della prova servirebbero entrambi i pareri favorevoli. In caso di disaccordo, bisognerebbe offrire al dirigente in prova un'opportunità ulteriore in un contesto diverso: come ambiente, come dirigente mentore e come team di esperti esterni. Se anche in questo caso non fosse in grado di convincere, occorrerebbe trarne le conseguenze: non tutti sono adatti a svolgere questo lavoro, indipendentemente dalle loro conoscenze teoriche e dalle loro qualità personali*

d. istituire un albo nazionale dei commissari

- *un evidente punto debole dei recenti concorsi è stato costituito dalle commissioni: troppo eterogenee, spesso costituite con criteri discutibili, con frequenti casi di incompatibilità (alcuni emersi prima, altri – purtroppo – dopo le prove). Imbarazzante anche il caso piuttosto frequente di dirigenti che hanno esaminato propri docenti o di ispettori che avevano già valutato candidati in altri contesti professionali. Da qui la proposta di commissioni nazionali – o almeno cross-regionali – e di un albo di commissari specificamente formati*
- *Anp propone che coloro che aspirano ad essere nominati commissari debbano superare un periodo di formazione apposito ed essere inseriti in un albo nazionale permanente; che – al momento del bisogno – le commissioni vengano formate per sorteggio; che – in ogni caso – non si possa essere designati commissari nelle regioni dove si è stati in servizio negli ultimi cinque anni come dirigente tecnico o scolastico*

Segue una schematica scheda riassuntiva dei diversi punti considerati.



Concorso dirigenti (scheda di sintesi/proposta)

Gli aspetti presi in considerazione sono:

- a. requisiti di ammissione
- b. ambito territoriale del concorso
- c. modalità di preselezione
- d. requisiti attitudinali
- e. prove scritte
- f. colloquio
- g. valutazione titoli
- h. periodo di prova
- i. formazione commissari

requisiti ammissione	<ul style="list-style-type: none">- laurea quinquennale del nuovo ordinamento o almeno quadriennale del precedente- incarico a tempo indeterminato (con superamento prova)- almeno cinque anni pieni di esperienza di insegnamento (anche a t.d.)- età massima all'atto del bando: almeno 10 anni alla soglia di pensione- aver svolto per almeno tre anni scolastici funzioni di sistema (collaboratore del dirigente, funzione strumentale)- il candidato deve presentare un proprio portfolio di esperienze professionali ed un documento (max. 2 pagine) nel quale illustri le proprie motivazioni- quando ci sarà una carriera a più livelli per i docenti: trovarsi all'ultimo livello (eventualmente, al penultimo)
ambito territoriale	<ul style="list-style-type: none">- procedure concorsuali per ambiti regionali (come adesso), ma svolte a livello nazionale, anche affidando ad un'unica commissione candidati di più regioni- in ogni caso, i commissari devono provenire da altra regione, per evitare i problemi di pregressa contiguità personale che si sono verificati in parecchi casi



modalità di preselezione	<p>- preselezione per test “di conoscenze” (in ambito giuridico, amministrativo, gestionale, organizzativo), da svolgere <i>on line</i> (anche in più tornate di una stessa giornata) su una batteria di 100 test, generata di volta in volta in modo casuale per ciascun candidato, a partire da una base dati preventivamente validata e stratificata per livelli di difficoltà.</p> <p>La base dati non deve essere resa nota in anticipo, per evitare la corsa alla memorizzazione. Nella generazione del test, deve esserci una proporzione predeterminata di quesiti appartenenti a livelli di difficoltà diversi, come rilevati in sede di validazione preventiva. Del test fa parte l'accertamento della competenza in lingua straniera ed in informatica, con un peso del 10% del totale per ciascuna delle due).</p> <p>Superano la preselezione candidati in numero non superiore a cinque volte quello dei posti messi a concorso e che abbiano risposto correttamente ad almeno 70 quesiti.</p> <p>- il punteggio riportato non entra a far parte del punteggio finale del concorso</p>
prove scritte	<p>- un saggio breve, a struttura predefinita (tre ore, massimo quattro pagine)</p> <p>- risposta a tre quesiti, di aree diverse, sorteggiati dalla commissione alla presenza dei candidati (durata: 3 ore – max. 500 parole per quesito)</p> <p>- la prova attitudinale di cui al punto successivo</p> <p>- ciascuna delle prove valutata su 20 punti, con un minimo di 14</p> <p>- ogni prova è eliminativa / la commissione non è tenuta a correggere tutte le prove di un candidato dopo la valutazione sfavorevole di una</p>
requisiti attitudinali	<p>- da accertare mediante una specifica prova scritta (un test semistrutturato a risposta breve), centrato sull'accertamento di attitudini professionali (relazione, negoziazione, atteggiamento rispetto alla norma, atteggiamento verso l'innovazione). Non più di 12 quesiti, non più di tre ore.</p>
colloquio	<p>- a struttura libera, sulle tematiche rilevanti per la conduzione di una istituzione scolastica</p> <p>- punteggio massimo 20 punti; minimo per il superamento: 14</p>



valutazione titoli	<ul style="list-style-type: none">- solo per chi ha superato il colloquio- disponibili 20 punti, di cui max. 7 per i titoli culturali. Fra questi, un peso prevalente per un master specifico in management delle istituzioni scolastiche
formazione	<ul style="list-style-type: none">- durante il primo anno, obbligo di frequenza di moduli specifici, dei quali almeno un terzo in modalità residenziale
periodo di prova	<ul style="list-style-type: none">- i vincitori saranno nominati “aggiunti” presso una scuola adeguatamente dimensionata, retta da un dirigente effettivo. Durata della prova: 1 anno- condizione per il superamento della prova: relazione favorevole del dirigente della scuola e di un team di valutatori esterni. In caso di parere discordante, proroga di un anno della prova, in una scuola diversa e con un diverso team di valutatori
formazione commissari	<ul style="list-style-type: none">- formare fin da subito un “albo” nazionale degli aspiranti commissari, cui attingere quando sarà il momento- le commissioni saranno formate per sorteggio, all’interno dell’albo- della commissione deve far parte uno psicologo del lavoro- chi aspira a farne parte, oltre ai requisiti già indicati dalla legge, dovrà seguire un apposito percorso formativo selettivo, centrato su competenze valutative e su competenze giuridiche (relative in particolare al contenzioso sui concorsi)