



*EIP Italia Scuola strumento di pace*  
**Dirigenti insieme per una dirigenza umanistica**  
*organizzano*

## *Tra ragione e sentimento: la via per una governance umanistica*

**SEMINARIO DI STUDIO**

*nell'ambito del Master di II livello LUMSA – EIP Governance strategica delle Istituzioni scolastiche*

*Castel Gandolfo (RM) - 30 agosto 2024*

# Riflessioni introduttive

**Anna Paola Tantucci**

*Presidente nazionale EIP Italia ETS  
condirettore del Master di II livello*

***Governance strategica delle istituzioni scolastiche***

## III Seminario nazionale *Dirigenti insieme*

Sono riconoscente per il suo saluto al Sottosegretario al Ministero dell'Istruzione e al Merito **Paola Frassinetti**, che dedica attenzione alle nostre iniziative e segue il percorso di ricerca sulla **dimensione umanistica** nella scuola e nella governance.

Ci ha ricordato l'importanza e il ruolo della centratura umanistica, sulla persona e le relazioni, per la formazione iniziale e continua nell'ambito della dirigenza ed è tesa a valorizzare diversità ed inclusione.

Nel nostro contesto, la sfida cui i dirigenti dovranno guidare le comunità scolastiche è nella direzione di *integrazione del profilo tecnologico e dell'innovazione con quello culturale ed umano*.

## III Seminario nazionale *Dirigenti insieme*

Il mio intervento di riflessione introduttiva

- desidera essere in primo luogo un saluto ad amici e compagni di viaggio vecchi e nuovi
- intende guardare al percorso di evoluzione del gruppo *Dirigenti insieme*
- propone alcune riflessioni sul contesto istituzionale del mondo scolastico che vedono protagonisti le comunità educanti



Fiumicino (RM) - 12/13 luglio 2021



Convegno LUMSA Roma - 6 marzo 2023



Testa di Lepre (RM) - 3/4 settembre 2022



Master LUMSA edizioni 2023 e 2024

## ***Dirigenti insieme***

Insieme percorriamo un cammino di ricerca ad ampio spettro, credendo nell'investimento sulla formazione scolastica, in compagnia di *“innovatori nello spirito e nella prassi”*:

- Dirigenti scolastici
- Docenti universitari
- Dirigenti dell'amministrazione a livello centrale e periferico,
- Rappresentanti del corpo ispettivo
- Formatori e ricercatori esperti
- Docenti impegnati e motivati sul campo



***Buon anno scolastico ...  
... per imparare a pensare***

## III Seminario nazionale *Dirigenti insieme*

*Buon anno scolastico  
per imparare a pensare*

Le settimane prima dell'inizio dell'anno scolastico presentano un **orizzonte spesso carico di *problemi*** che, in modo diverso secondo l'età e la sensibilità dei ragazzi, delle famiglie, degli insegnanti e dirigenti, può condizionare la qualità della vita, delle relazioni e dei percorsi di insegnamento e apprendimento

Con questi momenti trascorsi insieme, mi auguro che possa diventare anche un **orizzonte carico di *prospettive e speranze***



## III Seminario nazionale *Dirigenti insieme*

Il nostro Seminario dedicato alla ricerca dell'equilibrio



**Tra ragione e sentimento**

(alla ricerca di una) **via per una governance umanistica**  
si propone come occasione di riflessione nel nostro comune percorso e  
per accogliere diversi punti vista da parte degli addetti ai lavori

Per questo scelgo di dedicare  
una prima attenzione al  
punto di vista del Rapporto  
UNESCO

Titolo originale: *Reimagining  
our futures together: a new  
social contract for education,  
Executive summary*, UNESCO,  
2021

Traduzione italiana 2023,  
edita dalla casa editrice La Scuola di Brescia

---

# RE-IMMAGINARE Un nuovo I NOSTRI FUTURI contratto sociale INSIEME per l'educazione

---

## III Seminario nazionale *Dirigenti insieme*

### *Elementi di contesto: il contratto sociale per l'educazione*

Per catalizzare un nuovo contratto sociale, di Russoviana memoria, per l'educazione, la Commissione sollecita **un'agenda di ricerca collaborativa a livello mondiale**, fondata sul diritto all'educazione lungo tutto l'arco della vita e **che accolga i contributi di associazioni territoriali, educatori ed educatrici, istituzioni, settori e culture diverse.**

Per catalizzare un nuovo contratto sociale per l'educazione, la Commissione sollecita un **rinnovato impegno per la collaborazione globale** a sostegno dell'educazione come bene comune, fondata su una **cooperazione più giusta ed equa tra gli attori statali e non, a livello locale, nazionale e internazionale.**

## III Seminario nazionale *Dirigenti insieme*

### *Elementi di contesto: il contratto sociale per l'educazione*

In tale prospettiva l'adattamento alla vita sociale e la preparazione a un inedito e mutevole mercato del lavoro costituiscono, certo, obiettivi formativi rilevanti, ma non esauriscono le possibilità e i compiti della scuola.

Vivere in una società significa sviluppare insieme l'*appartenenza* e la *distanza critica*, *saper partecipare* dall'interno, ma all'occorrenza anche dall'esterno, alle sedi significative della cultura, della politica, del lavoro. Ciò comporta, in particolare, la **capacità di cercare e di dare un senso alla vita** e di elaborare dialetticamente i costrutti dell'identità personale e della solidarietà, della libertà e della responsabilità, della competizione e della cooperazione. La scuola non estranea a questa problematica.

*Elementi di contesto:  
cosa bolle nella pentola della scuola?*



## *Elementi di contesto: cosa bolle nella pentola della scuola?*

Dagli aspetti *ordinamentali* agli ambienti di apprendimento...

- rinnovate Linee guida dell'Insegnamento trasversale di Educazione civica
- revisione delle Indicazioni nazionali
- riforma dell'istruzione tecnico-professionale
- nuovo sistema di formazione dei docenti
- applicazione dei nuovi CCNL del comparto e della dirigenza
- realizzazione delle azioni del Piano Scuola 4.0

## III Seminario nazionale *Dirigenti insieme*

### *Elementi di contesto: una strada per l'Insegnamento di Educazione civica*

Dal Decreto del 1958 con cui Aldo Moro la introduceva insieme alla Storia nei programmi scolastici, ha assunto molte denominazioni e caratteristiche:

- Educazione civile
- Educazione civica
- Educazione alla convivenza democratica,
- Educazione civica e cultura costituzionale
- Educazione alla convivenza civile
- Cittadinanza e Costituzione,
- Educazione alla cittadinanza,
- Insegnamento trasversale dell'educazione civica

## III Seminario nazionale *Dirigenti insieme*

### *Elementi di contesto: una strada per l'Insegnamento di Educazione civica*

Un intreccio possibile fra disciplinarietà e trasversalità?

Probabilmente affidare l'educazione civica a tutti, come aveva ipotizzato don Milani (e nel decennio scorso lo abbiamo empiricamente verificato), significa per lo più non affidarla a nessuno, ottenendo il risultato per cui nessuno è giuridicamente “tenuto” a leggere, studiare, insegnare, imparare a utilizzare, sia pure non da tecnico del diritto, la Costituzione (definita familiarmente “*cassetta degli attrezzi*” dal presidente Mattarella). Ad oggi, le *anticipazioni* del testo ufficiale delle nuove *Linee guida* lasciano intravedere alcuni profili che potrebbero essere non del tutto in linea con il buon testo della Legge 92/2019.



## III Seminario nazionale *Dirigenti insieme*

### *Elementi di contesto: una strada per l’Insegnamento di Educazione civica*

La prospettiva con cui EIP Italia ha guardato nel tempo a questo campo di educazione e con cui propone le proprie attività formative specifiche, con la guida di Luciano Corradini, parte da questa prospettiva: la scuola educa e istruisce, proponendo contenuti di conoscenza, motivazioni e metodi di vita e di lavoro che promuovano lo sviluppo personale, sociale e culturale degli studenti, nella prospettiva dei diritti umani.

## III Seminario nazionale *Dirigenti insieme*

### *Elementi di contesto: la formazione iniziale e continua dei docenti*

L'attuale riforma del sistema di formazione iniziale per i docenti della scuola secondaria di I e II grado, pur non resolvendo in modo definitivo le questioni relative al reclutamento, completa il quadro di riferimento sulla preparazione che lo Stato intende dare a chi vuole insegnare.

E propone una forma di integrazione con la formazione continua, nell'ambito delle finalità definite dal **Piano nazionale di formazione** definito a livello centrale e declinato nelle diverse realtà locali (USR e Ambiti territoriali).

## III Seminario nazionale *Dirigenti insieme*

### *Elementi di contesto: la formazione iniziale e continua dei docenti*

Stanno prendendo avvio in questi giorni anche le prime esperienze di realizzazione del (*troppo*) complesso percorso triennale di formazione continua incentivata.

Sarà da valutare nel tempo se si tratta dell'ennesima occasione persa o di una vera strada di qualificazione del personale docente.

## III Seminario nazionale *Dirigenti insieme*

### *Elementi di contesto: la formazione iniziale e continua dei docenti*

I modelli contrattuali e le delibere degli organi collegiali devono assumersi la responsabilità etico-professionale di dare realizzazione effettiva ai principi che vengono affermati: **formazione e aggiornamento sono parte integrante delle «attività funzionali» all'insegnamento** (CCNL 2019-2021, articolo 44).

## III Seminario nazionale *Dirigenti insieme*

### *Elementi di contesto: la formazione iniziale e continua dei docenti*

La **dimensione comunitaria della formazione**, intesa come condivisione continua a livello personale e a livello degli organi collegiali non è, alla prova dei fatti, un dato connaturato all'esperienza stessa della professionalità docente, non poche volte connotata da aspetti di chiusura e solitudine, ricercata o imposta.

Può diventare un **obiettivo da raggiungere**, anche considerando che tutti gli studi mettono in luce come il clima organizzativo influenzi, direttamente o indirettamente, gli esiti degli apprendimenti, soprattutto in contesti caratterizzati da difficoltà di ordine socio-economico (Eurydice Italia, 2018).

## III Seminario nazionale *Dirigenti insieme*

### *Elementi di contesto: la formazione iniziale e continua dei docenti*

Trova spazio di riflessione in questo senso, il passaggio dalla concezione gentiliana del ruolo del preside come “vigile scolta”, sentinella che rispetta con doverosa obbedienza la consegna ricevuta dal Ministro, da cui discende la sua nomina, all’esercizio autentico e umanistico del ruolo dirigenziale, volto alla crescita di una comunità educante fondata sul ruolo collaborativo dei diversi Organi collegiali.

Le Conclusioni del Consiglio dell’Unione Europea in materia di leadership efficace nel campo dell’istruzione del 2014 sottolineano, infatti, come la leadership scolastica sia efficace quando i Dirigenti possono concentrarsi principalmente sul miglioramento della qualità dell’insegnamento dei loro docenti e sulla strutturazione organizzativa dell’ambiente di apprendimento.

## III Seminario nazionale *Dirigenti insieme*

### *Elementi di contesto: la formazione iniziale e continua dei docenti*

EIP Italia caratterizza la propria offerta di formazione per i docenti per un **format metodologico-didattico** rivelatosi efficace ed in grado di garantire apprendimenti significativi, funzionali all'esercizio professionale.

Si tratta infatti di attività formative che si potrebbero definire “artigianali” o “sartoriali”, in quanto ritagliate sulle esigenze dei singoli partecipanti e che si distinguono da proposte generaliste rivolte indistintamente a fruitori generici, partendo da **tre differenti approcci** e matrici didattiche, che vengono liberamente usati e intersecati: il Problem-based learning (Barrows e Tamblyn, 1980), l'Apprendimento dialogico (K. Hakkarainen, 2007) finalizzato a costruire “artefatti” da condividere attraverso la costruzione progressiva di una comunità di pratica (terza matrice).

## La nuova collana Hoepli per l'aggiornamento e la formazione di docenti e dirigenti scolastici

La collana *SCHOLA* – *educazione, formazione, innovazione*,

nata dalla collaborazione tra Hoepli e l'Ufficio Studi EIP Italia Scuola strumento di pace, si ispira alla massima di Comenius, con riferimento a un modello di istruzione in cui **la dimensione della competenza si realizza come sintesi di pensiero, azione e relazione**



Per una  
idea  
di scuola



Johann Amos Comenius

SCHOLA

Sapienter  
Cogitare  
Honeste  
Operari  
Loqui  
Argute

# SCHOLA

## EDUCAZIONE

riferimento ampio alle tematiche fondanti  
l'attività scolastica

## FORMAZIONE

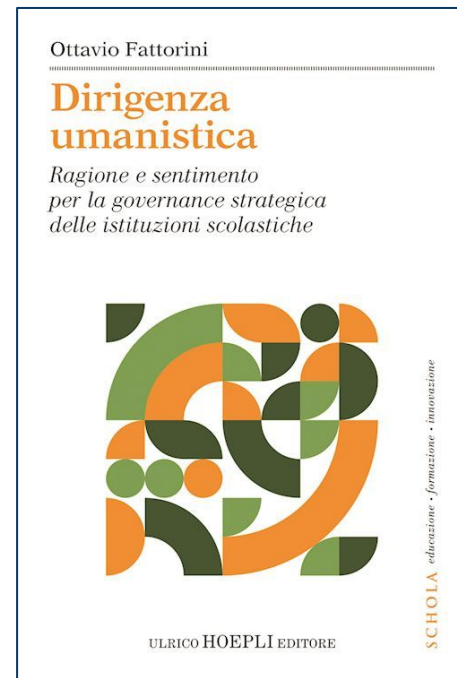
sguardo privilegiato alla crescita professionale,  
individuale e collegiale, dei suoi attori

## INNOVAZIONE

finalizzata ai processi di miglioramento continuo  
sul piano organizzativo, didattico, procedurale e  
personale

# PROSPETTIVA UMANISTICA

volta al merito delle questioni e al servizio delle persone che vivono quotidianamente nella scuola (docenti, dirigenti, studenti, famiglie, amministratori, funzionari, ecc....).



EIP Italia – LUMSA – TUTTOSCUOLA  
Master di II livello

## ***Governance strategica delle istituzioni scolastiche***



Il profilo di chi partecipa, pur nella distinzione delle funzioni, alla **governance della scuola** coniuga molteplici compiti e responsabilità con la gestione manageriale, la capacità amministrativa e l'esercizio della leadership educativa: le competenze professionali e tecniche trovano espressione in strategie operative di governance, che sostengano e promuovano l'elemento etico-pedagogico della *Dirigenza umanistica* che caratterizza in modo originale il Master.

## III Seminario nazionale *Dirigenti insieme*

### *Elementi di contesto: sistema di misurazione e valutazione dei dirigenti*

I sistemi di misurazione e valutazione della performance del personale nella P.A. sono stati introdotti con il D.Lgs. 150/2009.

Lo scorso 28 novembre 2023 è stata pubblicata la direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione, Alberto Zangrillo, che ha varato nuovi criteri di valutazione della performance e del merito per i dipendenti statali. *Cosa connota la sua riforma rispetto a quelle precedenti?*

## III Seminario nazionale *Dirigenti insieme*

### *Elementi di contesto: sistema di misurazione e valutazione dei dirigenti*

«Vogliamo rendere il sistema di valutazione della performance nella PA più efficace e, nel solco delle esperienze dei modelli adottati nello scenario europeo e OCSE, attuare una strategia in grado di **valorizzare al meglio il merito**. Su questo punto voglio essere chiaro: non si tratta di giudicare le persone, di esprimere una valutazione valoriale nei loro confronti, ma di declinare il suo profilo di competenze, di esperienze e, quindi, il suo potenziale. Valutare il merito non significa soltanto misurare la performance in termini di risultati, ma vuol dire anche considerare la capacità che abbiamo di esprimere i nostri talenti, le nostre virtù, ma anche individuare le aree di miglioramento. Significa, in sostanza, impegnarsi a far crescere le persone e creare valore pubblico».

## III Seminario nazionale *Dirigenti insieme*

### *Elementi di contesto: sistema di misurazione e valutazione dei dirigenti*

La riforma enfatizza la necessità di sistemi di misurazione che considerino sia la performance individuale che quella organizzativa. Si introducono interventi valutativi non solo da parte dei responsabili ma anche di altri attori fino a configurare una vera e propria valutazione a 360°.

## III Seminario nazionale *Dirigenti insieme*

### *Elementi di contesto: sistema di misurazione e valutazione dei dirigenti*

Elementi di aggiornamento del DLgs 165/2001 introdotti dal DL 71/2024:

*(i DS) sono valutati tenuto conto della specificità delle funzioni e sulla base degli strumenti e dei dati a disposizione del sistema informativo del Ministero dell'istruzione e del merito nonché del Sistema nazionale di valutazione dei risultati dei dirigenti scolastici, adottato con decreto del Ministro dell'istruzione e del merito, che stabilisce gli indirizzi per la definizione degli obiettivi strategici volti ad assicurare il buon andamento dell'azione dirigenziale e individua i soggetti che intervengono nella procedura di valutazione, in coerenza con la direttiva generale del Ministro dell'istruzione e del merito*



## III Seminario nazionale *Dirigenti insieme*

### *Elementi di contesto: realizzazione del Piano scuola 4.0*

I progetti sviluppati dalle scuole nell'ambito del PNRR, con riferimento al ruolo degli «spazi che insegnano», alle aule disciplinari e ai laboratori innovati, dovrebbero mirare alla ricerca di nuovi «contesti» non solo in senso fisico, ma in senso relazionale (vedi Manifesto delle scuole DADA).

**Un docente competente** non è un tecnico che applica curricula pensati da altri, ma è un **ricercatore che interroga l'esperienza a partire da teorie apprese e cerca per ogni situazione di realizzare il migliore ambiente di apprendimento possibile.**

I grandi «maestri», quelli che hanno costituito il riferimento per molti giovani docenti, sono quelli che hanno concepito l'essere in classe con gli alunni come responsabilità a cercare le migliori strategie possibili e a questo scopo hanno interpretato il loro ruolo in termini di una continua ricerca.

Dal punto di vista degli insegnanti assumere un atteggiamento di ricerca nel proprio lavoro e adottarne i metodi significa quindi porsi con maggior consapevolezza di fronte alla propria pratica, sviluppando così responsabilità e autonomia.

**Per cambiare la scuola servono**  
*visione e persone*





**E.I.P. Italia *Scuola strumento di pace* ETS è anche**

- Concorso nazionale sui diritti umani
- Concorsi e Certamina per la promozione delle eccellenze
- Azioni per la promozione della cultura della pace
- Studio e ricerca

[www.eipitalia.it](http://www.eipitalia.it) - [sirena\\_eip@fastwebnet.it](mailto:sirena_eip@fastwebnet.it)

[www.eipformazione.com](http://www.eipformazione.com) - [ufficiostudi@eipformazione.com](mailto:ufficiostudi@eipformazione.com)

*Grazie*

**Anna Paola Tantucci**  
sirena\_eip@fastwebnet.it