



**Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca  
Ufficio Scolastico Regionale per le Marche – Direzione Generale**

**Conferenza di servizio/Incontro di studio  
"Riforma degli ordinamenti scolastici"**

**(Ancona, 18 novembre 2009)**

**Intervento del direttore generale dell'USR Marche  
Antonio Coccimiglio**

È la prima volta da quando ho assunto l'incarico che ci troviamo tutti insieme.

Ho già conosciuto molti di voi in diverse occasioni sia singolarmente (la mia porta è sempre aperta, compatibilmente con gli impegni spesso affannosi, ma è così per tutti voi) che in qualche iniziativa pubblica.

Da oggi vorrei anche simbolicamente dare inizio a una collaborazione ed un impegno comune che sarà contrassegnato non solo dagli adempimenti dell'Ufficio ma anche da una comunicazione diretta per la quale programmeremo incontri a diversi livelli su tutte le scadenze e gli impegni più significativi che contrassegneranno la vita della nostra scuola. Del sistema nazionale a cui apparteniamo tutti e della scuola marchigiana nella quale ritroviamo ad operare in particolare.

In questi mesi di insediamento ho già potuto apprezzare alcuni dei caratteri specifici di questa regione: il suo equilibrio, l'impegno spesso di grande qualità, ma anche la serenità e lealtà con la quale ci si dedica a trovare soluzione ai problemi comuni pur nella vivacità del confronto e delle opinioni.

Sono caratteri che vorrei confermare nel lavoro di noi tutti, in un rapporto diretto, all'insegna della trasparenza delle decisioni e nella assunzione responsabile degli impegni conseguenti ad esse.

Valori tanto più necessari quanto più la situazione comune nella quale ci troviamo ad operare coniuga insieme scadenze di portata generale innovativa – come le innovazioni ordinamentali che investono l'intero sistema di istruzione nazionale – e condizioni strutturali, prima di tutte la situazione delle risorse, economiche ed umane, che vincolano noi tutti all'oculatazza della spesa, al suo contenimento ma soprattutto al suo uso efficace e produttivo che, in ultima analisi è il "vero" risparmio e il criterio fondamentale, etico prima ancora che economico, che deve guidarci nell'uso delle risorse pubbliche.

Di queste cose parleremo oggi. O meglio cominceremo a parlarne tra noi.

Sono altresì convinto che la scuola nell'esercizio della sua autonomia si trovi a dover operare scelte difficili perché le diverse sollecitazioni ministeriali e del contesto nel quale si trova ad operare hanno bisogno di una mediazione culturale che richiede una riflessione comune di tutta la Scuola della regione.

Come è noto l'autonomia scolastica si declina non entro i confini della singola Istituzione ma nel confronto con gli altri Istituti e, quindi, con la Regione, con il sistema degli Enti locali, con le Università e il mondo produttivo, senza dimenticare la necessaria alleanza educativa con le famiglie.

In questo senso la collaborazione interistituzionale diventa imprescindibile, si pensi alla riforma dell'istruzione professionale che richiede una lettura condivisa delle attese del contesto e la capacità declinarle nel rispetto di quei valori di cittadinanza delle persone e delle istituzioni ai quali la scuola ha il compito di educare.

Per tutto ciò ritengo che la scuola, per adempiere al meglio la sua funzione, debba anche farsi promotrice di cultura intesa come un insieme di strumenti che permettono alle persone, e quindi alle istituzioni, di stabilire relazioni, utili ad affrontare la realtà e comprenderne il senso, e quindi sento come mio dovere sostenerla nel modo e nei tempi che avremo occasione, io spero, di condividere.

La cultura della scuola risiede soprattutto nella sua capacità di stabilire relazioni, di educare le persone a vivere insieme e a capire la realtà nella quale si trovano a vivere, è una cultura che facilita processi e percorsi operativi che, nell'accompagnare gli atti dovuti al rispetto delle leggi che ci governano, consentono a chi lavora nella scuola e per la scuola di corrispondere meglio al senso alto della sua funzione che le deriva dalla Costituzione.

La cultura richiede tempi lunghi perché le idee possano diventare costume e quindi improntare i comportamenti delle persone. Ma è in questa logica che il lavoro della Direzione Generale intende muoversi, promuovendo eventi in grado anche di sostenere il momento delicato che ogni Istituzione scolastica vive nel realizzare la riforma degli ordinamenti.

Il primo argomento di oggi è proprio costituito da una panoramica delle innovazioni ordinamentali, istituzionali, con le quali siamo chiamati a misurarci e a contribuire per la loro sempre meglio perfezionata definizione. Dalla scuola del primo ciclo alla secondaria superiore.

A me preme sottolineare alcune considerazioni di fondo, alcuni criteri che devono improntare il nostro lavoro su tali temi.

Il percorso formale, politico istituzionale dei provvedimenti, segnatamente per il sistema dell'istruzione superiore non è ancora del tutto perfezionato. Siamo anzi sollecitati a elaborare proposte, a fornire il punto di vista di chi si misura quotidianamente con la materialità dei processi di istruzione.

Ma dobbiamo, proprio per questo, esplorare fino in fondo i principi informatori, il "quadro di senso" che viene delineato nei nuovi ordinamenti.

Dunque una analisi attenta, appassionata, che sappia scorgere principi e valori anche al di sotto dei dettagli, dei singoli aspetti che possono semmai essere oggetto di ulteriori precisazioni.

Dobbiamo recuperare la radice di senso delle proposte, individuarne la effettiva portata innovativa e sottolinearla quanto è necessario proprio per recuperare la cornice di senso generale del lavoro che siamo chiamati a svolgere e nel quale dobbiamo coinvolgere sia tutti coloro che nella scuola operano, a partire dai docenti, ma non solo; e parimenti tutti coloro, i cittadini, che alla scuola guardano come "territorio" di esercizio di un generale diritto di cittadinanza come è quello all'istruzione.

Approfondire gli elementi innovativi contenuti nelle proposte di nuovi ordinamenti, dunque è il primo compito.

La loro "costituzione formale" se mi si passa la metafora.

Ma contemporaneamente tenere presente che ogni innovazione, in un sistema come quello dell'istruzione, non può procedere mai per "tabule" successivamente e progressivamente "rasate".

In realtà non si comincia mai daccapo.

Per molte ragioni.

La prima è che il lavoro nella scuola ha bensì bisogno di regole, norme, ordinamenti. Ma non abbiamo "macchinari" da attrezzare e organizzare diversamente per generare nuovi prodotti. L'istruzione è fondata sul lavoro vivo delle persone che vi operano.

E dunque l'innovazione non può che passare necessariamente attraverso le loro teste, le loro coscienze, i loro stili e modelli professionali. Passare da una "costituzione formale" ad una "costituzione materiale" richiede perciò un lavoro "molecolare" che sappia misurarsi dunque sia con le nuove norme ma, contemporaneamente con l'esperienza, il

vissuto, la cultura, gli immaginari professionali delle persone. Un lavoro quotidiano e molecolare.

Nessun esercito ha mai vinto nessuna guerra solo per disciplina.

La seconda ragione è che spesso le innovazioni, prima di acquisire connotati ordinamentali, essere trasferite anche sul piano formale e normativo, sono, almeno nella storia del nostro sistema di istruzione, l'effetto di esperienze concrete condotte sul campo.

Sono cioè anticipate dalle passioni generose di tanti dirigenti e docenti che hanno provato a migliorare sia il loro lavoro che il servizio reso alla cittadinanza. Quelle che ho chiamato passioni generose sono un fattore fondamentale, un vero e proprio ingrediente essenziale di ogni processo di riforma. Senza di esse i processi, ridotti agli adempimenti rischiano di essere inerti.

Questa è la più grande fatica, anche perché dobbiamo compierla, come dicevo, nei vincoli serrati delle risorse disponibili. Deve confortarci l'idea di fondo di migliorare il nostro lavoro e congiuntamente il servizio che rendiamo ai cittadini. Il principio fondamentale per chiunque svolga funzioni pubbliche.

Dunque dobbiamo coniugare insieme queste due linee di indirizzo: l'esplorazione esauriente dell'innovazione ordinamentale e la messa in valore delle esperienze migliori del passato; l'impegno a realizzare la "costituzione formale" e la capacità di sostanziare una "costituzione materiale" che coinvolga l'esperienza concreta della scuola marchigiana.

Abbiamo costituito un gruppo di lavoro regionale, coordinato dall'ispettrice Maria Teresa Mircoli, al quale, prima di tutto, è affidato il compito di realizzare questo doppio impegno.

Del resto, almeno per il primo ciclo, questa indicazione è esplicitamente presente nelle stesse linee di indirizzo emanate dal Ministro che impegnano innanzi tutto ad un lavoro culturale, pedagogico, didattico, per fondere sensatamente le diverse indicazioni che in questi anni si sono succedute.

Il lavoro di tanti dirigenti e docenti che in questi anni si sono misurati con quelle diverse indicazioni, e che ringrazio, tutti, per l'impegno dato, deve trovare momento di sintesi, in particolare nella dimensione operativa, a stretto contatto con il lavoro concreto che si svolge nelle scuole e nelle classi.

Per il secondo ciclo lo sguardo è più intensamente rivolto al futuro.

I quadri del nuovo ordinamento, una volta terminato l'iter politico istituzionale andranno "riempiti" di contenuti, lavoro operativo, innovazione didattica.

Anche in tale caso, ovviamente, non si ricomincia daccapo.

Ci sono anni di esperienza alle spalle, da considerare come un giacimento da mettere a frutto, selezionando i filoni che si prestano a una nuova coltivazione e a trasferire i loro prodotti nel nuovo contesto ordinamentale.

Un compito fondamentale affidato al gruppo di lavoro regionale, ma ovviamente attraverso il contributo critico e sempre operativo di voi tutti.

Mi limito qui a segnalare alcuni elementi di indirizzo che considero prioritari per il lavoro del gruppo regionale.

In primo luogo la campagna di informazione, prevista dal Ministero e che ha cadenze organizzative precise (vi si tornerà di seguito).

Vi sono appuntamenti nazionali, in forma di seminari, a partecipazione necessariamente ristretta (base un partecipante per provincia) di approfondimento sui diversi settori e indirizzi della secondaria superiore.

Dovremmo impegnarci, vista la limitatezza oggettiva della partecipazione diretta, a replicare quegli appuntamenti sul piano regionale (provinciale o interprovinciale). In modo simmetrico si fece con le indicazioni per il curriculum del primo ciclo.

Contemporaneamente la campagna di informazione non potrà che coinvolgere, con *format* opportuni, l'intera cittadinanza.

Non dimentichiamo infatti la necessità di organizzare l'orientamento per le scelte dei giovani che entreranno nell'ordinamento riformato. So che è la vostra urgenza.

In secondo luogo concentrare una particolare attenzione alla problematica dell'obbligo scolastico. Sappiamo dalle rilevazioni sugli apprendimenti che in quella fascia di età si concentrano i risultati negativi e il posizionamento problematico della nostra scuola nel confronto internazionale.

È una priorità, in particolare per gli insegnamenti di base, comuni.

E d'altra parte è anche il terreno sul quale la ricerca e l'impegno sul primo ciclo ed il lavoro che ci aspetta sul secondo, possono e devono incontrarsi. Una linea che è implicita e deve esplicitarsi nell'impegno proclamato verso il "curricolo verticale".

In terzo luogo voglio ricordare, segnatamente per l'istruzione tecnica e professionale, ma non solo, che il loro riordino interroga ed è interrogato direttamente da questioni che si collocano sul piano dello sviluppo economico e sociale della regione, e non solo sul piano dell'istruzione.

La programmazione territoriale dell'offerta formativa è di competenza della Regione e dunque una coerente e sensata distribuzione degli indirizzi dovrà essere coerente con tale istanza programmatica.

Dunque per la fase di realizzazione ed implementazione delle novità ordinamentali sarà non solo preziosa, ma necessaria la collaborazione tra la scuola e la Regione, e non solo con il suo dipartimento di istruzione, ma con le competenze che essa esercita nella programmazione economica e sociale dello sviluppo delle Marche.

L'ambito di amplissima flessibilità che si aggiunge a quelli dell'autonomia nella programmazione dell'offerta formativa delle scuole superiori non può essere esplorato autarchicamente dalle scuole stesse, ma deve essere riempito ed articolato in una vera e propria esperienza di *governance*, che confronta la ripartizione istituzionale dei poteri e delle competenze, portando alla sintesi operativa.

È una sfida congiuntamente di carattere istituzionale, culturale, scientifico e politico.

Troveremo con la Regione le strutture, gli ambiti, le modalità organizzate di tale confronto.

Nel passaggio dal vecchio ordinamento, dai vecchi indirizzi ai nuovi non vogliamo limitarci ad operazioni di "cosmesi" e neppure lasciare il campo a inevitabili dinamiche di "conquista" della domanda formativa.

Dobbiamo dare consistenza e coerenza di sistema alla *governance* prevista istituzionalmente.

Le cose che finora ho elencate, e sentiti i contributi che verranno sia dal nostro lavoro oggi, sia dal gruppo di lavoro regionale, dovranno costituire vere e proprie linee di indirizzo esplicite che emanerò, in modo che sia chiara e trasparente la direzione nella quale ci incamminiamo e le scelte prioritarie che dovranno determinare la rotta comune.

Infine vorrei affrontare con voi la questione fondamentale rappresentata dalla programmazione dell'iniziativa culturale e formativa che, in quanto USR delle Marche, vogliamo sviluppare attraverso le competenze proprie dell'Ufficio.

Al mio insediamento in questo Ufficio ho trovato operativa una idea che rappresenta un vero e proprio valore aggiunto.

Quella cioè di coordinare in una cornice di programmazione unitaria l'intero repertorio delle iniziative di politica culturale, formativa, di ricerca e innovazione, nella quale, con risorse di varia provenienza e destinazione è impegnato l'ufficio.

Quelle cornice che, con felice definizione è stata indicata come "*le Marche Regione laboratorio*".

Nelle varie iniziative che entro quella cornice sono state inserite è stato utilizzato largamente il dispositivo gestionale di affidamento delle risorse necessarie, ripeto di varia provenienza, a scuole diverse, con il compito di fare da cassa e da strumentazione operativa di quelle iniziative.

Un disegno di grande interesse sia sotto il profilo della elaborazione culturale, sia sotto quello della programmazione ed anche sotto il profilo gestionale. Si tratta di coordinare, regolare secondo priorità, assegnare importanza ai diversi oggetti e alle diverse iniziative e di dotarsi contemporaneamente di strumenti gestionali coerenti.

Non entro nel merito del valore culturale e scientifico di quanto realizzato, anche perché mi pare scontato. E sotto il profilo della gestione si produrrà esauriente rendicontazione.

Siamo però di fronte a due ordini di problemi che vorrei affrontare e discutere con voi, per sviluppare questa scelta e se possibile per dare ad essa ulteriore impulso.

Il primo ordine di problemi riguarda gli ambiti e le strutture della programmazione.

Come sapete siamo alla vigilia di una ristrutturazione degli uffici dell'USR (Uffici Provinciali compresi) con definizioni di responsabilità e di competenze diversamente distribuite.

Stiamo anche perfezionando una ipotesi di riorganizzazione della stessa funzione dei Dirigenti Tecnici che, su questo piano non possono che costituire un riferimento istituzionale, date le loro funzioni.

In modo analogo vorrei affrontare la riorganizzazione degli Uffici Studi.

Mantenendo l'intuizione di fondo – una cornice unitaria per coordinare le diverse iniziative e renderle coerenti tra loro – occorre procedere alla definizione di quell'ambito di programmazione cui accennavo, incardinandolo nel medesimo nuovo modello organizzativo degli Uffici, delle responsabilità e delle funzioni.

Il criterio di fondo che intendo seguire, quali che siano le responsabilità specifiche che saranno individuate, è quello della massima trasparenza e della rendicontazione esaustiva sia sotto il profilo della qualità delle realizzazioni, sia sotto il profilo dell'impiego delle risorse pubbliche.

Si sta generalizzando la suggestione della *social accountability* anche nel settore pubblico.

Ebbene per i piccoli o meno piccoli ambiti di esercizio delle competenze dell'USR, in particolare quelle che non sono necessariamente vincolate alla dimensione degli adempimenti "inevitabili", come le iniziative di cui sto parlando, vorrei tentare almeno di sposare la filosofia del "render conto".

Per ridefinire strumenti e ambiti della programmazione e della gestione di quelle iniziative ho bisogno di voi, delle vostre proposte, della vostra attenzione e per qualcuno di voi ( e si tratterà di decidere chi) dell'impegno concreto.

Intendo ridefinire con il vostro ausilio la strumentazione e gli ambiti della programmazione unitaria che sono impliciti nella intuizione di quel quadro di riferimento che avete chiamato "Le Marche Regione laboratorio".

Il secondo ordine di problemi, in proposito è costituito dalle risorse economiche.

Non sta a me ricordare a voi quanto e come siano state ridotte le fonti di finanziamento che in passato ci hanno consentito, anche tramite gli affidamenti in funzioni di cassa ad alcune scuole, di realizzare quell'interessante progettazione.

Definirò prossimamente la strumentazione contabile necessaria per la realizzazione di una programmazione più efficace delle risorse

Se ci comportiamo con lealtà e trasparenza e con la consapevolezza che la stretta sulle risorse pubbliche impone l'ottimizzazione della spesa fino all'ultimo euro, per la stessa prosecuzione del lavoro, potremmo insieme trasformare la povertà comune del momento in una occasione per strutturare meglio e in modo più efficace anche il nostro comune lavoro futuro.

Vi ringrazio per l'attenzione, per la disponibilità e per l'accoglienza ricevuta.