

## LA VELENOSA SPECIFICITA' DELLA DIRIGENZA SCOLASTICA

### APPRODA AI TAVOLI TECNICI AL M.I.U.R.

La definizione di un puntuale profilo di una dirigenza – quella scolastica – che si vorrebbe perennemente *sospesa*, dopo aver animato diversi convegni, alimentato intensi dibattiti e prodotto aspri conflitti, sarà al centro dei tavoli tecnici che il MIUR ha concordato con le organizzazioni sindacali rappresentative: ANP, FLCGIL, CISL Scuola, SNALS, UIL Scuola/RUA, DIRIGENTISCUOLA-Di.S.Conf.

Unanime, e condivisibile, è il dichiarato intendimento di depurarlo di adempimenti impropri, nella rincorsa parossistica e stressante delle tante emergenze *lontane dai processi d'insegnamento-apprendimento*, per indirizzarlo, all'opposto, verso la costruzione di una *comunità professionale attiva, aperta al territorio, caratterizzata da un forte spirito cooperativo, orientata verso didattiche innovative, sede privilegiata di inclusione ed emancipazione civile e culturale*.

Ma è sulle afferenti implicazioni che emergeranno i radicali contrasti.

Da una parte – comprendente la maggioranza assoluta dei sindacati generalisti, graniticamente compatti, e le associazioni professionali – sarà riproposta, sia pure con un lessico aggiornato, la *specificità* di una dirigenza quale soggetto propulsivo di questa *comunità* autoconsistente ed autoreferenziale, interagente con la più vasta comunità sociale e civica (secondo la più antica formula di cui all'art. 3, comma 2, D. Lgs. 297/94), adusa a celebrare i riti di una democrazia scolastica quale fine in sé ovvero libera di scegliersi i fini, sciolta da qualsivoglia vincolo che non sia quello che sovranamente si determini di autoimporsi.

Dalla parte opposta, trascorrendosi dalla sociologia al diritto – perché dal diritto creata e dal diritto regolata – sarà rimarcato che questa *comunità professionale* è una *pubblica amministrazione* (art. 1, comma 2, D. Lgs. 165/01): ad un tempo ente dotato di una propria soggettività, ma entro i limiti dell'autonomia funzionale (correttamente, *espressione di autonomia funzionale*: art. 1, comma 2, D.P.R. 275/99), ed organo dello Stato, cioè di un più vasto apparato amministrativo deputato alla produzione di un pubblico servizio su tutto il territorio nazionale; con il dirigente scolastico suo rappresentante legale e primo garante, tenuto ad ottemperare al dispositivo codificato nell'art. 1, comma 2 del D.P.R. 275/99 (*ante*) e all'esplicita adozione *di procedure e strumenti di verifica e valutazione della produttività scolastica e del raggiungimento degli obiettivi*, costituenti parametri – e

vincoli – alla stessa *libertà d'insegnamento* (art. 21, comma 9, legge 59/97): ben prima che si affacciasse sulla scena l'abborrita *performance* brunettiana (D. Lgs. 150/09).

E' la funzione di ogni dirigente pubblico, che pertanto deve azionare per intero le sue inerenti prerogative, desumibili dalle disposizioni dettate in particolare negli articoli 4, (*Indirizzo politico-amministrativo. Funzioni e responsabilità*), 5 (*Potere di organizzazione*), 17 (*Funzione dei dirigenti*), 25 (*Dirigenti delle istituzioni scolastiche*) del D. Lgs. 165/01 e s.m.i., da ultimo ripresi – per implicito, tranne l'art. 25, richiamato alla lettera – dalla legge 107/15, al cui comma 78 si legge che il dirigente scolastico *svolge compiti di direzione, gestione, organizzazione e coordinamento ed è responsabile delle risorse finanziarie e strumentali e dei risultati del servizio...nonché della valorizzazione delle risorse umane.*

**La dirigenza è allora, strutturalmente e finalisticamente, unica, indipendentemente dal suo luogo di esercizio.** Ciò è a dire che non è una figura eccessivamente specializzata, quanto e piuttosto generalista o organizzatoria, essendo *specifica* – per definizione! – **ogni** unità o *struttura organizzativa* (D. Lgs. 150/09) in cui opera, nel senso che possiede una propria, più o meno marcata, peculiarità, alla quale necessariamente deve conformarsi lo svolgimento della funzione.

**Ora, è possibile che l'imperio dei numeri e le convenienze degli interlocutori riescano a codificare una *dirigenza specifica*, svuotata di tutte le prerogative tipicamente dirigenziali: vale a dire una *non-dirigenza*.** Ma, a coloro che subiscono il fascino di confusive elucubrazioni reiterate con sovrana libertà e *a prescindere*, deve essere chiaro che, al di là del nudo *nomen iuris*, il nuovo profilo sarebbe quello di un semplice *Coordinatore didattico*, a questo punto anche elettivo: con un magnifico ritorno all'indietro, della scuola alle dipendenze del signor Provveditore agli studi; oppure con la generalizzazione del modello delle scuole paritarie, sempre di un *Coordinatore didattico* alle dipendenze del soggetto gestore, che nelle istituzioni scolastiche statali – mantenute formalmente autonome – sarebbe oggi il Direttore dei servizi generali e amministrativi, cioè il loro vero dirigente! **E senza che ciò valga a sgravare dal coacervo delle responsabilità e delle lamentate *molestie burocratiche* colui che continuerebbe a subirle quale soggetto di vertice della *struttura organizzativa*, con la sola eccezione di non poter essere delegato dall'Amministrazione davanti al TAR in materia di accesso agli atti amministrativi,**

**ai sensi dell'art. 4, comma 3, legge 205/00, che richiede il possesso obbligato di una qualifica dirigenziale.**

Si sappia allora che, **se si vuole restare dirigenti e poter rivendicare un trattamento economico e normativo da dirigenti**, non c'è bisogno di riscrivere *ab imis fundamentis* nessun nuovo profilo. Quel che occorre sono piuttosto mirati **interventi di sistema** per renderne possibile, compiutamente ed appropriatamente, la funzione. E DIRIGENTISCUOLA li indicherà sin dal primo incontro del 14 giugno, convocato e presieduto dalla ministra Fedeli, per *l'avvio di un dialogo che traguardi i prossimi rinnovi contrattuali*.

\* Il primo intervento dovrà liberare, nella massima misura possibile, la dirigenza scolastica – o la *specifica* figura sostitutiva – dalle incombenze ultronee della sicurezza, della contrattualistica, della contabilità, della privacy, della trasparenza, dell'anticorruzione...*et alia*. Pur trattandosi di norme di derivazione comunitaria, quindi non nella disponibilità del Legislatore nazionale, si può però pensare ad una loro attenuazione, o meglio ad un loro adattamento alle istituzioni scolastiche, beninteso a misura tale da non vanificarle. Tecnicamente, potrebbe inserirsi un'esplicita disposizione programmatica nel preannunciato disegno di legge delega per la novellazione del Testo unico della scuola, che consenta di integrare l'articolo 1, comma 2 del D. Lgs. 165/01, facoltizzandosi il MIUR (o il Presidente del Consiglio dei ministri, con proprio decreto) a dettare volta per volta specifiche e motivate disposizioni che evitino automatiche applicazioni delle norme generali alle istituzioni scolastiche.

\* Un secondo intervento – ancora in sede di revisione del predetto Testo unico e/o *a latere* – dovrà riconfigurare l'intera *governance* delle istituzioni scolastiche, rivisitando – per legge – le originarie competenze degli organi collegiali non più coerenti con il nuovo assetto autonomistico e – per legge – provare a costruire un *middle management*, ovvero ad incardinare nel sistema – istituzionalizzandole – figure intermedie di comprovata specifica professionalità, in luogo di quei labili surrogati, *varie ed eventuali*, fin qui introdotti dall'abusiva fonte negoziale.

Un *middle management* necessita primariamente sul versante della didattica. Esso eserciterebbe precise funzioni, con ampi poteri istruttori e correlate responsabilità, nel quadro dell'unità d'indirizzo del dirigente scolastico, che così può azionare i suoi poteri di impulso-coordinamento-controllo sulla *prestazione fondamentale* – l'insegnamento, o meglio: l'organizzazione dell'insegnamento – senza disperdersi in

una congerie di dettagli operativi, di spicciola o minuta manutenzione, in ragione delle quotidiane urgenze rappresentategli e sempre per la decisione di ultima istanza.

Occorre, insomma, superare quel modello organizzativo *a pettine*: un vertice cui è formalmente intestato ogni potere decisorio, con relative responsabilità, a fronte di una massa indistinta e fungibile che non si assume nessuna specifica responsabilità e non ne risponde, potendo in qualunque momento tirarsi liberamente fuori.

La soluzione apprestata nel comma 83 della legge 107 – di uno *staff* di supporto alla didattica e all'organizzazione, impegnando sino al 10% dei docenti dell'organico dell'autonomia – non fornisce nessuna garanzia che ogni istituzione scolastica abbia le figure di cui necessita, né che le stesse posseggano adeguate competenze.

Parimenti occorre ripristinare un adeguato organico del personale ATA e qualificarlo, a cominciare dal DSGA, preposto – con sua diretta responsabilità – alla servente tecnostruttura che curi gli aspetti tecnici della contrattualistica, della gestione della sicurezza, l'attuazione della trasparenza e dell'accesso agli atti..., ovviamente vincolato agli indirizzi e alle direttive di massima del dirigente scolastico. DSGA che possa avvalersi di personale appositamente selezionato per concorso: dai prefigurati, e rimasti virtuali, coordinatore amministrativo e coordinatore tecnico, ai riqualificati assistenti amministrativi e assistenti tecnici, sino ai collaboratori scolastici il cui mansionario dovrebbe essere rivisto.

Liberato dalle tante incombenze improprie, ma pure necessarie della burocrazia, il dirigente scolastico potrà concentrarsi sull'organizzazione dell'attività educativa e didattica nei luoghi istituzionali predisposti dall'ordinamento: nel Consiglio d'istituto, nel Collegio dei docenti, nei consigli di classe e nei dipartimenti, ovvero nei gruppi di progetto o nei gruppi di studio, di ricerca-azione; e potrà seguire in maniera sistematica la suddetta attività didattico-educativa per apprezzarla sulla scorta di coordinate di natura tecnica-professionale deducibili dalle fonti normative, siccome contestualizzate e formalizzate nei documenti programmatici e progettuali dell'istituzione scolastica. **Il che darebbe un innegabile senso alla sua obbligata provenienza dalla funzione docente.**

\*Può sembrare di rilevanza marginale, ma un altro intervento legislativo è quantomeno opportuno al fine di assicurare un raccordo tra le disposizioni contenute negli artt. 14 e 15 del D.P.R. 275/99, attributive alle istituzioni scolastiche

di competenze prima esercitate dall'Amministrazione e con esclusione di quelle poche nominate, e quelle figuranti nell'art. 16 del D. Lgs. 165/01, con particolare riguardo ai poteri di rappresentanza processuale attiva e passiva dei dirigenti degli uffici dirigenziali generali, allorquando vanno ad incidere sulla sfera delle istituzioni scolastiche.

Potrebbero così risolversi le oscillazioni giurisprudenziali che, per un verso, dilatano la soggettività giuridica della singola istituzione scolastica – che può stare direttamente ed autonomamente in giudizio contro gli enti locali o addirittura contro l'Amministrazione, come in materia di dimensionamento scolastico e/o di negata attribuzione di indirizzi di studio – oppure la restringono, riconducendo la soluzione dei conflitti nell'ambito dei tradizionali rapporti interorganici.

L'auspicata *armonizzazione* delle rispettive competenze dovrebbe, comunque e sempre, ponderare la consistenza e la qualità delle tecnostrutture delle istituzioni scolastiche affinché possano effettivamente corrispondere a quanto di pertinenza.

\* Se i percorsi legislativi da promuovere devono scontare le inevitabili incognite e richiedono tempi congrui, sono invece nella disponibilità dell'Amministrazione le misure di *manutenzione ordinaria*, la prima delle quali, nell'immediato, è la messa a punto di un dispositivo per **una valutazione della dirigenza delle istituzioni scolastiche rispettosa della volontà del Legislatore**, volta ad accertare **esclusivamente** le competenze organizzativo-gestionali e il grado di raggiungimento degli obiettivi formalizzati nel provvedimento d'incarico; preordinata *naturaliter* alla retribuzione di risultato, significativamente differenziata *ex lege* ovvero, in caso di esito negativo, collegata alle conseguenze sanzionatorie graduate nell'art. 21 del D. Lgs. 165/01: **come per ogni soggetto attributario di qualifica dirigenziale**.

Precisamente, la valutazione dirigenziale apprezza la performance individuale e il contributo recato alla performance della *struttura organizzativa* (nel caso di specie, dell'istituzione scolastica): **come per tutta la dirigenza pubblica**, inclusi i dirigenti scolastici, atteso che gli adattamenti, più che le deroghe, riguardano la Presidenza del Consiglio, la dirigenza medica, la dirigenza in alcune strutture di piccole dimensioni ed, espressamente, *il personale docente della scuola e delle istituzioni di alta formazione artistica e musicale, nonché i tecnologi e i ricercatori degli enti di ricerca* (art. 74, comma 4, D. Lgs. 150/09).

**Per contro, sempre il Legislatore, neanche nella norma speciale (art. 1, comma 93, legge 107/15), ha inteso conferire alla valutazione dirigenziale il compito di promuovere e affinare lo *sviluppo professionale*: di chi ha vinto un concorso pubblico, si è sottoposto al canonico corso di formazione, ha superato il prescritto periodo di prova.**

La valutazione dirigenziale e la valutazione definibile, in senso lato, *formativa* (di affiancamento e supporto lungo l'intero percorso professionale, per il c.d. miglioramento continuo) sono fattispecie diverse e da tenere ben distinte, sebbene correlabili, sotto il profilo concettuale e, più ancora, per gli esiti cui mettono capo: strutturalmente *dura* e *classificatoria* la prima, prosaicamente proiettata su benefici economici e sviluppi di carriera; *amicale* e priva di incidenza sulla sfera giuridica soggettiva la seconda.

Lo stesso D.P.R. 80/13 (*Regolamento sul sistema nazionale di valutazione in materia di istruzione e formazione*), nell'ambito della generale valutazione *collaborativa* delle istituzioni scolastiche, per contro prevede un distinto capitolo per l'individuazione di *indicatori* per la valutazione del dirigente (art. 3, comma 1, lett. d), idonei ad *evidenziare ... le aree di miglioramento **organizzativo e gestionale** delle istituzioni scolastiche direttamente (a lui) riconducibili **ai fini della valutazione dei risultati della sua azione dirigenziale*** (art. 6, comma 4): passaggi richiamati dal comma 93 della legge 107, che ne conferma l'obbligata *coerenza con le disposizioni contenute nel decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.*

**Non si comprende allora su quali basi normative l'Amministrazione – fotocopiando quei caravanserragli eternamente *sperimentali* e tutti puntualmente abortiti, per una dirigenza che, a vent'anni dalla sua nascita, nei fatti non si vuole valutare – abbia costruito quel ponderoso, contraddittorio e proliferante ircocervo, che si è arrestato alla previsione e produzione obbligatorie di 22 corposi documenti, anch'esso prima di virtualmente defungere: dal PTOF al *Portofio*, unitamente alle sue generose propaggini, quali *Anagrafe professionale, Autovalutazione e bilancio delle competenze, Azioni professionali*; che, espressamente, non sono strumenti per rilevare, ed apprezzare, i comportamenti organizzativi e il conseguimento degli obiettivi dirigenziali, ma *di orientamento, analisi e riflessione sui compiti e sulle competenze richieste al dirigente scolastico...nonché uno strumento di supporto per lo sviluppo professionale.***

Dovrà dunque iniziare a costruirsi un dispositivo trasparente, snello, essenziale, che *funzioni* davvero; magari sulla falsariga di quello utilizzato per valutare la dirigenza amministrativa e tecnica del MIUR, nell'ultima versione contenuta nel D.M. n. 971 del 25.11.13. Un dispositivo fondato su pertinenti e significativi indicatori per la valutazione, ponderata, del *comportamento organizzativo*, che per la dirigenza scolastica è desumibile dai criteri/parametri del citato comma 93 della legge 107/15, cui pertanto operare un mero rinvio.

Allo stesso modo, previo puntuale e sistematico raccordo tra l'Amministrazione centrale e gli Uffici scolastici regionali, dovranno definirsi gli obiettivi: anch'essi pochi e ben selezionati, che possano armonizzarsi reciprocamente e con gli obiettivi (non più di due) figuranti nel Piano di miglioramento dell'istituzione scolastica, in seguito a negoziazione tra valutatore e valutato, e tutti formalizzati nel provvedimento d'incarico. **Obiettivi**, che siano nella diretta disponibilità del soggetto valutato; **non ridondanti declaratorie di profilo**, estrapolate *in copia conforme* dalle eterogenee e sedimentate norme che delineano, semplicemente, il perimetro dell'oggetto dell'incarico e che, per definizione, non sono perseguibili!

I *naturali* aggiustamenti al modello suggerito vanno limitati allo stretto necessario, senza inutili appesantimenti adempitivi, per attingere la peculiarità **delle istituzioni scolastiche**, non assimilabili ad un ufficio amministrativo siccome strutturalmente contrassegnato da procedure in larga prevalenza standardizzate. Ragion per cui qui le priorità dovrebbero essere invertite, con il peso predominante che non può essere quello dei *risultati*, rilevabili con strumenti quantitativi (valutazione di prodotto), bensì quello attribuito ai *comportamenti organizzativi*, essenzialmente rilevabili con un sistema di indicatori e descrittori – formalizzati in anticipo – e la cui frequenza e intensità siano convenzionalmente stimati significativi, in termini di *causalità adeguata*, salvo verifica e loro consequenziale rimessa a punto (valutazione di processo).

\* Sempre in via amministrativa andrebbe recuperata la filosofia dei mai decollati *Centri servizi per lo sviluppo delle istituzioni scolastiche autonome*, da specializzare in compiti di supporto, consulenza e assistenza tecnica alle istituzioni scolastiche, di regola deficitarie, se non del tutto prive, delle indispensabili competenze *esperte* in materia dei plurimenzionati sicurezza, contrattualistica, finanziamenti comunitari, privacy...

\* E, con maggior speditezza, va realizzata una struttura di coordinamento delle Direzioni generali del ministero e rispettive articolazioni: la sola che si interfacci con le istituzioni scolastiche affinché non siano sommerse da plurime, e non di rado contraddittorie, richieste di dati, documenti, monitoraggi *et similia*, spesso imposti all'ultimo momento e spesso già posseduti dall'Amministrazione.

\* Infine, devesi porre un freno all'emanazione di circolari, note, risposte a FAQ; che in luogo di chiarire reali o presunte disposizioni oscure della norma primaria finiscono per complicare e/o gratuitamente appesantire l'azione del dirigente scolastico, nel mentre gli va lasciato un margine di *libertà interpretativa* per una decisione motivata che è sua e solo sua: perché, davanti un giudice, risponderebbe solo lui.

**DIRIGENTISCUOLA è ben consapevole che sulla forza della ragione *gentile* prevarrà la ragione della forza prepotente dei numeri. A meno che i colleghi – i singoli colleghi, uno per uno – non decidano di scendere in trincea, al di là delle appartenenze sindacali.**

**Ora. Prima che sia troppo tardi.**