

PER LA RISCrittURA DI UNA DIRIGENZA SCOLASTICA «NORMALE»

- Francesco G. Nuzzaci -

1. Ancora percorsi paralleli e reciprocamente indifferenti, destinati a non intersecarsi mai, se non a divaricarsi ulteriormente?

Da un lato è da registrare, l'**ennesimo**, sistema di valutazione: «sperimentale», ovviamente; e un «nuovo» contratto che disattende, *in toto*, le preannunciate promesse, per riproporre, l'**ennesimo**, *dejà vu*.

Dall'altro irrompono sulla scena innovazioni normative radicali: come la recente legge 4 marzo 2009, n. 15, recante delega al governo finalizzata all'attuazione della produttività del lavoro pubblico e alla efficacia e trasparenza delle pubbliche amministrazioni; mentre si dice imminente un'altra legge che vuol ridisegnare dalle fondamenta la funzione docente contestualmente all'eternamente procrastinata ridefinizione degli organi collegiali, e i cui effetti andranno ad investire l'intero ordinamento scolastico.

Se, naturalmente, nessuno è, al momento, in grado di sciogliere l'interrogativo, è pur vero che, **astrattamente**, esistono le premesse per incisivi interventi, in ordine ai quali potrà, finalmente, procedersi alla riscrittura della dirigenza scolastica, per riscattarla da una penalizzante – ma soprattutto sterile – posizione di una dirigenza perennemente «sospesa»; sì da renderla effettiva e conferire senso ed utilità alla stessa autonomia scolastica.

Ne discorriamo da tempo e, da ultimo, in alcuni articoli apparsi recentemente sulla rivista «Scuola & Amministrazione». Vorremmo qui riprenderne contenuti e riflessioni per focalizzarli, unitamente a qualche ulteriore considerazione, sull'argomento annunciato dal titolo. E' d'obbligo avvertire che dovrà procedersi in modo schematico in non pochi passaggi, con un rinvio – per chi fosse interessato – a più distesi contributi figuranti nell'allegato *curriculum* dell'autore, cliccando sul suo nome.

2. Fonte primaria e paradigmatica è la citata legge 15/09: una delle poche, se non l'unica, licenziata in questa legislatura senza il ricorso al voto di fiducia e con il concorso dell'opposizione; che, in buona sostanza, opera una rilegificazione del sistema di privatizzazione delle pubbliche amministrazioni prefigurato dal legislatore a partire dagli anni novanta e poi compendiato dal d. lgs. 165/01 e successive modifiche e integrazioni, principalmente apportate dalla c.d. legge Frattini n. 145/02. Ciò nella presunzione, *iuris et de iure*, di meglio corrispondere alle esigenze di efficacia, efficienza e produttività delle amministrazioni pubbliche, istituzioni scolastiche comprese – ex art. 1, comma 2, d. lgs. 165/01, cit. – nella loro qualificazione normativa di enti-

organi, dunque soggetti di diritto dotati di personalità giuridica per l'esercizio (ed entro i limiti) della loro autonomia funzionale.

La suddetta rilegificazione vuol riportare entro i confini già disegnati dall'ordinamento le prerogative delle organizzazioni sindacali, circoscritte alla disciplina – in senso stretto – del rapporto di lavoro, e non più invasive e debordanti. Ma, rispetto all'originario disegno di legge, essa sembra aver subito un arretramento. Infatti, se restano regolati dallo strumento pubblicistico l'organizzazione degli uffici e i modi di conferimento della titolarità dei medesimi, viene però meno la previsione esplicita che sia la stessa fonte legislativa primaria a disporre (e imporre) i criteri generali, i metodi, le procedure e le finalità della valutazione di tutto il personale; l'individuazione degli strumenti volti a premiare e ad incentivare la qualità della prestazione lavorativa; il regime delle responsabilità; i criteri generali in materia di progressione professionale a carattere concorsuale: ciò è a dire i fondamentali istituti per rendere le pubbliche amministrazioni produttive, trasparenti, rendicontabili. Ora invece è scritto che dovrà essere il legislatore delegato a precisare gli ambiti della disciplina del rapporto di lavoro pubblico riservati rispettivamente alla contrattazione collettiva e alla legge, fermo restando che è riservata alla contrattazione collettiva la determinazione dei diritti e delle obbligazioni direttamente pertinenti al rapporto di lavoro.

Può comprendersi la positività, in astratto, di evitare una statica, rigida cesura – con la consueta tecnica dell'elenco tassativo – tra materie attribuite in via esclusiva alle fonti unilaterali ovvero negoziali, nel mentre un riparto mobile delle competenze dovrebbe conferire, sempre in astratto, maggiore dinamicità ad un sistema che si vuole improntato al «magico» trionfo efficienza-efficacia-economicità, che per il vero a tutt'oggi – a distanza di circa un ventennio dalla c.d. privatizzazione del pubblico impiego – stenta nel dimostrare le sue declamate virtù. In concreto, è da attendersi una sicura tracimazione della contrattazione, nella dilatazione massima possibile (ed oltre) «dei diritti e delle obbligazioni **direttamente** pertinenti al rapporto di lavoro», nonostante la portata attentatrice dell'avverbio e la presenza di numerosi paletti sparsi in tutto l'articolato. Non possiamo indugiare più di tanto, perciò limitandoci a segnalare solo un passaggio di cui è parola nell'art. 5 della legge, rubricato : *Principi e criteri finalizzati a favorire il merito e la premialità* – il «cuore» del divisato sistema – le cui «modalità attuative (sono) stabilite dalla contrattazione collettiva [e se non lo sono, o fino a quando le parti non trovino un accordo, secondo il generale principio giusciviltistico della libertà di concludere il contratto?], **anche** [non più esclusivamente?] mediante l'affermazione del principio di selettività e di concorsualità nelle progressioni di carriera e nel riconoscimento degli incentivi»;

con il conseguente rischio di inquinamento, sino alla sua fattuale vanificazione, del geometrico disegno stilizzato nella legge delega sin dalle sue fondamenta, cio è a dire la valutazione delle prestazioni, il merito, la carriera.

Parrebbe allora essersi ricaduti in una soluzione compromissoria, la cui pericolosità è avvertita dalla stessa legge in commento, che difatti dissemina una buona dose di anticorpi: più marcata distinzione tra i poteri della sfera politica e tra autonomi poteri di gestione della dirigenza; maggiori poteri dei dirigenti nella valutazione del personale, nell'attribuzione dei compensi accessori, nell'irrogazione diretta di tutte le sanzioni disciplinari che non siano espulsive e deciso sfolgimento del connesso apparato ipergarantistico; riduzione dello *spoils system* a poche figure di vertice e fiduciarie, trasparenza e congrua motivazione nel conferimento degli incarichi, principio di concorsualità nelle progressioni di carriera del personale; pubblicità della valutazione delle strutture e di tutto il personale suscettibile di contrastare pratiche opache o sotterranee e con l'obbligo imposto a tutte le pubbliche amministrazioni – MIUR incluso – di dotarsi di conseguenti e coerenti strumenti, sotto pena del divieto di attribuzione al proprio personale di qualsivoglia emolumento accessorio; obbligo di corrispondere ai diritti degli utenti rispettando determinati *standard* qualitativi e quantitativi del servizio, con ampia rendicontazione dello stesso e sua esposizione al giudizio di chi lo riceve e dell'intera collettività che ne sopporta i costi.

Si tratta però di principi e criteri direttivi molto elastici, al di là del poc'anzi descritto *vulnus* in grado di azzerarli. Soprattutto bisognerà verificare il come gli stessi saranno tradotti in norma precettiva dal legislatore delegato e, più ancora, occorrerà sorvegliare la loro implementazione .

Speriamo ardentemente di essere smentiti, ma le prime avvisaglie sono plumbee.

Per intanto, con stretti criteri di selettività *ratione materiae*, mette conto schematizzare i nuovi profili che devono innervare **tutta** la dirigenza pubblica, compresa la dirigenza scolastica: le uniche eccezioni che la legge contempla circa la sua generale applicabilità concernono («in quanto compatibile») la presidenza del consiglio e – ma solo ed esclusivamente con riguardo alla configurazione della retribuzione di risultato – la dirigenza medica [forse perché è l'unica dirigenza «specific»?].

Li riprendiamo traendoli dall'art. 6 della legge 15/09:

- rafforzamento del principio di distinzione tra funzioni di indirizzo e controllo, spettanti agli organi di governo, e funzioni di gestione, spettanti alla dirigenza;

- piena autonomia del dirigente nella gestione delle risorse umane (in particolare comprensiva dell'individuazione dei profili professionali necessari allo svolgimento dei compiti istituzionali dell'ufficio al quale è preposto, e della valutazione del personale e conseguente riconoscimento degli incentivi alla produttività: dovrebbe derivarne, per la scuola, che tutte le c.d. figure organizzatorie sono sottratte al potere decisionale di altri soggetti);
- correlativamente, previsione di specifica ipotesi di responsabilità (comportante la non corresponsione del trattamento economico accessorio) per omessa vigilanza sull'effettiva produttività delle risorse umane assegnate e sull'efficienza della relativa struttura, ovvero per il mancato o ritardato avvio dei procedimenti disciplinari senza giustificato motivo in seguito ad accertate responsabilità del personale;
- previsione di una percentuale di posti di prima fascia dirigenziale per procedure selettive pubbliche concorsuali (con un presumibile consistente peso attribuito agli esiti della valutazione, in specie se sarà risultata eccellente);
- ridefinizione dei criteri di conferimento, mutamento o revoca degli incarichi dirigenziali, improntati a trasparenza e pubblicità, con esclusione della conferma dell'incarico dirigenziale ricoperto «in caso di mancato raggiungimento dei risultati valutati sulla base dei criteri e degli obiettivi indicati al momento del conferimento dell'incarico, secondo i sistemi di valutazione adottati dall'amministrazione»;
- promozione della mobilità professionale e intercompartimentale e semplificazione della disciplina della mobilità nazionale e internazionale «dei dirigenti delle pubbliche amministrazioni» - tutte, scuola inclusa – per renderne più ampia l'applicazione e valorizzare il relativo periodo lavorativo ai fini del conferimento degli incarichi;
- previsione a che la valutazione positiva dei risultati – estendibile «anche ai comportamenti organizzativi del dirigente» ex art. 4, comma 2, lettera e, punto 2) – comporti, nel medio periodo, una retribuzione in una misura non inferiore al 30 per cento della retribuzione complessiva, nel mentre se la valutazione è eccellente – dovendo comunque e obbligatoriamente riguardare un «numero limitato di dirigenti nell'ambito delle singole strutture» - la retribuzione di risultato può essere attribuita nella misura massima prevista, «senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica». Il che significa che si dovranno riparametrare le diverse voci che compongono l'odierna

complessiva retribuzione della dirigenza pubblica: tabellare, posizione parte fissa, posizione parte variabile, risultato.

3. E' questa l'impalcatura della rivisitata e rinforzata dirigenza pubblica, vincolo per tutte le pubbliche amministrazioni nel fisionomizzarla in virtù delle caratterizzazioni settoriali, ma evidentemente non potendola snaturare.

Per intanto, nel contratto in procinto di essere sottoscritto, per la dirigenza scolastica non è presente neanche uno dei cennati profili strutturali. E' ben vero che esso si riferisce ad un periodo pregresso, secondo un generale italico malcostume – o è un atto di furbizia? – di firmare un contratto in prossimità della sua scadenza, se non oltre. Ed è sempre vero che, in quanto operante a consuntivo, tale contratto non soggiace ai vincoli di una legge, che peraltro attende i decreti legislativi di attuazione. Ma non è men vero che, in fatto, per almeno i prossimi tre-quattro anni ci sarà la cristallizzazione dello *status quo*.

Che non si sarebbe realizzata, neanche in questa tornata, l'equiparazione economica con la restante dirigenza pubblica, nonostante la presenza di ordini del giorno votati dal parlamento ed accolti dal governo, lo si era ben compreso da tempo: per non essersi primariamente stanziata in finanziaria le occorrenti risorse, poco prima che sopravvenisse l'onda travolgente della bolla finanziaria speculativa d'oltreoceano; un potente alibi per l'amministrazione, che poi vi ha aggiunto la dolorosa tragedia che ha colpito il fiero popolo abruzzese, pur avendo avuto il pudore di non nominarla esplicitamente.

Dopo sei incontri si preannuncia un'ulteriore calendarizzazione (prossimo appuntamento: 22 maggio 2009). Insomma, la si vuole tirare per le lunghe, nella vana speranza di improbabili apposite risorse finanziarie. Al momento sono infatti disponibili pochi spiccioli rivenienti dalla trasformazione monetaria dell'inflazione registrata, al ribasso, nell'ultimo quadriennio; che naturalmente saranno distribuiti a pioggia, nel mentre sarebbe (sarebbe stato) possibile realizzare la perequazione interna con un atto di solidarietà della categoria, consistente nell'indirizzare le poche risorse disponibili ai colleghi neodirigenti provenienti dalla docenza e vincitori del concorso ordinario, che, a differenza degli ex presidi e direttori didattici di ruolo e dei c.d. presidi incaricati, non godono, rispettivamente, né della retribuzione individuale di anzianità né dell'indennità di funzioni superiori: senza commento!

I giochi, dunque, sembrano fatti. E purtroppo anche, e soprattutto, con riguardo ad un'equiparazione normativa sintonica con le nuove previsioni legali.

Ed invece, in nome della sua «specificità», alla dirigenza scolastica resta sottratto ogni potere di valutazione del personale e conseguente riconoscimento degli incentivi alla produttività; che quantomeno poteva essere richiamato come principio. Le viene preclusa ogni forma di mobilità professionale nell'ambito del comparto, mentre quella intercompartimentale non è neanche menzionata, per non parlare della possibilità a che il dirigente scolastico – a parità di condizioni con i colleghi della dirigenza pubblica – possa accedere alle procedure concorsuali riservate per l'ingresso in prima fascia.

Se proprio non se ne potrà fare a meno – oramai aboliti *ex lege* i tre settori formativi – resterà quell'unica forma di mobilità professionale abbozzata nell'art. 11 del CCNL (non più) vigente ma trasformata – si veda il recente contratto integrativo sulla mobilità – in un contenitore residuale, e svalutato, per collocarvi i dirigenti in esubero nella regione in conseguenza del processo di razionalizzazione in atto: che svolgerebbero – grazie alla loro qualifica di perdenti posto! – incarichi di studio, di ricerca, ispettivi o incarichi nell'amministrazione, in funzione di collaborazione in strutture di staff o in servizi di consulenza e supporto alle istituzioni scolastiche. Che dire? Complimenti a questi fortunati giovani. Giovani come anzianità di servizio, s'intende, presumibilmente al primo incarico. Meno se ne ha, più aumentano le *chance*. Perché sarà, come sempre, l'anzianità di servizio il criterio discriminante per conservare la sede o, se proprio non sarà possibile, averne una nelle vicinanze.

Qualcuno potrebbe domandarsi come mai in una fonte negoziale – per definizione strumento di tutela, di garanzia, di opportunità o parità di *chance* – possa essere sancito che la mobilità, «seria», continuerà a valere per tutta la dirigenza, tranne che per quella scolastica; chiusa nel recinto natio a difendersi dall'improbabile assalto di intrusi inesistenti. Che dovrebbero essere veramente masochisti nel proporsi per un incarico che li grava di pesanti e personali responsabilità civili, penali e amministrative come rappresentanti legali di un ente-organo e datori di lavoro, senza il filtro di una struttura organizzativa intermedia costituita da figure professionali stabilmente incardinate nel sistema e attributarie di precise responsabilità; per contro chiamati ad interfacciarsi direttamente con non meno di 80-100 docenti, sovraesposti socialmente nei confronti di una variegata e potenzialmente illimitata utenza, infine pagati con un netto mensile mediamente inferiore di 800-1.000 euro a quel che continuerebbero a percepire in un anonimo ufficio amministrativo privo di tutti questi elementi di complessità, con non più di una decina di persone da gestire per il perseguimento di obiettivi piuttosto semplici, opportunamente declinati, facilmente quantificabili e misurabili.

Detto incidentalmente, la paura degli invasori è destituita di ogni fondamento. Non si intravede all'orizzonte nessun segnale di modifica del sistema legale di accesso alla dirigenza scolastica, richiedente l'obbligatoria provenienza dalla docenza, con in più un certo numero di anni di servizio nei ruoli (attualmente riportati a cinque). Quello della dirigenza scolastica rimane – per questo aspetto – un concorso di secondo grado, mentre per accedere alla generale dirigenza pubblica può anche bastare il semplice possesso di una laurea specialistica o di vecchio ordinamento.

Se così è – ed è così – ci restano oscuri l'«apparente» ottusità (apparente, per quel che apparirà chiaro in prosieguo) di autorevoli rappresentanti e, soprattutto, l'autolesionismo dei tanti, se non di tutti, i rappresentati a voler permanere protetti nella riserva indiana dell'autocelebrata specificità. Assicurata l'impermeabilità in ingresso, non si comprende il perché ci si debba precludere la libertà in uscita.

Dobbiamo allora continuare a chiederci: cosa osterebbe a che un dirigente scolastico – che ha seguito lo stesso percorso formativo e sostenuto le medesime prove concorsuali, salvo differenze marginali non particolarmente significative – ottenga *pleno iure* un incarico ispettivo tecnico all'interno del comparto, alternativo, e parimenti *ad tempus*, alla direzione di un'istituzione scolastica?

Proprio nulla, verrebbe fatto di rispondere; anzi, qui sussistendo l'unica vera ragione giustificativa di un'allegata «specificità», trattandosi di svolgere una funzione dirigenziale tecnica per la quale l'obbligatoria provenienza dalla docenza è *in re ipsa*. Sempreché codesta specificità fosse, per l'appunto, considerata «valore aggiunto» e non stigma d'indelebile minorità.

Ed invece no. Il lettore saprà che è in atto un concorso a 145 posti di dirigente tecnico, il cui bando è stato messo a punto dall'amministrazione a ragguardevole distanza di tempo dal provvedimento autorizzativo della presidenza del consiglio dei ministri, con il supporto dell'ufficio legislativo del ministero e di un precostituito – ed alquanto discutibile – parere della sezione consultiva del consiglio di stato. Bando subito seguito dal decreto ministeriale di nomina della commissione esaminatrice. Ebbene, l'amministrazione – UCAS (Ufficio Complicazione Affari Semplici) ha operato un confuso assemblaggio di vecchie e nuove norme. Le prime le ha tratte dal «riferimento imprescindibile» del d. lgs. 297/94 – testo unico delle disposizioni legislative vigenti (?) in materia di istruzione, relative alle scuole di ogni ordine e grado (peraltro risalenti al d.p.r. 417/74); che se in ipotesi applicabili ai docenti aspiranti dirigenti tecnici (ma è quantomeno dubbia la legittimità di richiedere nove anni di ruolo, a fronte dei cinque di cui è parola nella nuova previsione legale regolante l'ingresso nella qualifica dirigenziale), sono da intendersi virtualmente

abrogate se le si vuole estendere a categorie – direttive – non più esistenti, quali gli ex presidi, direttori didattici e figure professionali affini. Le seconde le ha dedotte dal vigente d. lgs. 165/01, ma sbagliando il bersaglio, perché, in luogo di richiamare, ed applicare, le disposizioni di cui agli articoli 19, 20 e 30 – che nel caso di specie impongono la previa mobilità professionale anche nell’ambito delle posizioni dirigenziali – ha richiamato, ed applicato, l’articolo 28, come integrato dal d.p.r. 272/04, regolamento recante la generale disciplina di accesso alla qualifica dirigenziale: laddove già la lettera testimonia, inoppugnabilmente, il riferimento a **soggetti che la qualifica dirigenziale non ce l’hanno e che aspirano a conseguirla**, dovendo, in aggiunta alle due canoniche, sostenere una terza prova scritta, solo facoltizzata dall’art. 5 del regolamento poc’anzi citato. Mentre qui si pretende d’imporre a soggetti già in possesso, e nell’esercizio, di una qualifica dirigenziale di pari grado – nonché di medesima provenienza e formazione (*supra*) – la reiterazione di un analogo *iter* concorsuale, addirittura subordinato all’esito di una preselezione per quiz!

Obiezioni da parte delle associazioni professionali e sindacali? Nessuna, se si eccettuano le giuste critiche per i contenuti del bando, *ictu oculi* del tutto impropri (*infra*) per l’espletamento di una funzione eminentemente tecnica; e per i continui rinvii delle prove che, secondo le incaute promesse dell’amministrazione, si sarebbero dovute concludere da oltre un anno. Perché comunque il concorso è (era) stato indetto e quindi bisogna (bisognava) farlo, potendosi, magari per la prossima volta, apportare le opportune modifiche. Quella dei continui rinvii è una storia kafkiana, che abbiamo seguito su «Scuola & Amministrazione», e con qualche puntata su questa rivista, sin dalle origini e sino allo sfinimento. Se non abbiamo perso il conto, siamo al quinto rinvio delle preliminari prove di preselezione; che dovrebbero tenersi – salvo l’ennesimo ripensamento – il 21 settembre 2009. Ora, però, questa storia si disvela: almeno ufficialmente la motivazione dell’ultimo rinvio risiede nelle necessità di consentire alla **nuova** commissione «l’avvio delle necessarie attività propedeutiche alla procedura concorsuale», essendosi tenuto conto altresì «degli eventi sismici che hanno interessato la Regione Abruzzo, ove risulta una forte presenza di candidati»; com’è scritto nella nota del 16/4/09, diramata dalla direzione generale delle risorse umane. Ma ancor più interessante è quel che si legge nel decreto ministeriale di nomina della menzionata commissione, completamente rideterminata; perché – occhio alle date! – l’ufficio legislativo del ministero si è accorto, il 15 luglio 2008, cioè dopo oltre cinque mesi dalla nomina dell’originaria commissione ex d.m. 30/1/08, che vi era un difetto di requisiti del suo presidente (nel caso di specie, la qualifica *ad personam* di dirigente di prima fascia non era stata conseguita dall’interessato, dirigente tecnico, in quanto non aveva maturato il

periodo minimo di tre anni alla direzione di un ufficio dirigenziale generale). Sono stati poi necessari all'incirca altri nove mesi perché ci si rendesse conto (lo stesso ufficio legislativo o il ministro in persona, qui non importa) che gli altri due componenti, anch'essi ispettori-dirigenti tecnici, per titoli e formazione forse non erano le persone giuste per mettere a punto una prova preselettiva che vuol esplorare esclusivamente, o quasi, tutti i rami del diritto, per poi correggere le prove scritte e condurre i successivi colloqui di analogo e/o preponderante contenuto. Fatti i conti, si è perso un anno e mezzo. Roba da far venire un infarto al ministro Brunetta, celebre fustigatore di fannulloni e (almeno un po') pasticcioni, e da non far dormire sonni sereni alla burocrazia di Viale Trastevere. Che però è rimasta tranquillamente al suo posto per la semplice ragione che dev'essere stato il ministro in persona a voler prender tempo per capire come uscire da un autentico ginepraio, già in odore di contenzioso. E che presumibilmente – almeno a noi piace pensarlo – sta aspettando dei segnali giusti. Quali?

Da elementi indiziari ripetuti, precisi e concordanti non parrebbe potersi dubitare della necessità di procedere senza ulteriori remore al reclutamento di dirigenti tecnici. Difatti:

- le risorse finanziarie a suo tempo stanziare sono ancora disponibili;
- servirebbero, da qui a due-tre anni, 715 dirigenti tecnici per costituire i *team* di valutazione della dirigenza scolastica (ma ne basteranno di meno, a prescindere dal fatto che la procedura già attivata dall'INVALSI si concluda o meno con un altro *flop*);
- l'organico dei dirigenti tecnici, già riparametrato in diminuzione in esito alle pregresse disposizioni di razionalizzazione della spesa pubblica, è di circa 400 unità, coperto per meno del 50% ed in procinto di esaurirsi a breve, attesa l'età avanzata di quasi tutti i componenti;
- il suddetto organico non può più essere alimentato con nomine «politiche», di presunti esperti esterni: perché il limite legale attuale, già esiguo, è destinato ad abbassarsi dopo l'emanazione della legge delega 15/09, citata e perché la giurisprudenza delle corti superiori e della stessa corte costituzionale giustifica il ricorso a professionalità esterne solo per le figure di vertice o apicali in stretta vicinanza con la sfera politica (capi dipartimento, segretari generali, capi di gabinetto, etc.).

Allora, che cosa sta aspettando il ministro? Forse proprio che le potenti corporazioni sindacali e le altre sigle rappresentative (così dichiarano) della dirigenza scolastica spingano nell'unica direzione giusta, già indicata con chiarezza dalla legge: dell'applicazione delle norme sulla mobilità finalizzata alla copertura dei posti vacanti in organico prima di procedere all'espletamento dei concorsi – ex art. 30, comma 2, d. lgs. 165/01 –

estensibili ai dirigenti nei limiti dei posti disponibili – ex art. 23, comma 2, d. lgs. 165/01, cit. – , nello specifico anche per assumere funzioni ispettive, di consulenza, studio e ricerca – ex art. 19, comma 10, d. lgs. 165/01, parimenti citato.

Ma hanno imboccato la strada opposta, sbarrata, non si sa ancora per quanto tempo, da un muro invalicabile. Chiusa questa parentesi, e trascorrendo verso la mobilità esterna, quali insormontabili ostacoli dovrebbe superare – visto che il pluriferito articolo 6 della legge 15/09 li ha spazzati via – a che, se di formazione umanistica, il dirigente scolastico chieda, poniamo, un incarico nel ministero dei beni culturali, o se laureato in giurisprudenza e/o scienze economiche nel ministero dell'economia e delle finanze, o se in possesso della laurea in ingegneria nel ministero delle infrastrutture e dei trasporti o in qualche agenzia speciale?

Ancora, dunque, un contratto di conservazione, che compensa le colpevoli omissioni con una manutenzione, al rialzo, di una congerie di istituti, non solo quelli strettamente lavoristici: ferie, assenze, congedi, permessi, diritti sindacali, esoneri, aggiornamento-formazione *gratis et amore dei* e quant'altro. Un contratto giocato sulla difensiva da chi proprio non riesce, o non vuole, sradicarsi da una consolidata, piatta, uniforme visione impiegatizia, protetta da una fitta rete di tutele e di garanzie, ma di basso profilo e il cui contraltare è l'assenza di sviluppo professionale e di prestigio sociale, che poi legittimano un trattamento economico peggiore, oltretutto astruse e ottuse pratiche valutative.

4. Quella della valutazione della dirigenza scolastica è l'ultima chicca che il contratto stipulando regala alla categoria, esprimendo apprezzamento per il protocollo partorito dalla fervida fantasia dell'INVALSI, in ottemperanza alle direttive del MIUR nn. 74 e 75/08 in esito alla previsione legale di cui è parola nella legge 296/06, finanziaria per il 2007, di Fioroniana memoria. Vi si afferma che esso «merita di essere consolidato», al di là dei rilievi, pure formulati, che non ne investono la struttura e la funzione, piuttosto attenendo ad aspetti collaterali, di fattibilità; a cominciare dalla costituzione dei *team* di valutazione, richiedenti la presenza, in servizio permanente effettivo, di ben 1.430 tra dirigenti amministrativi e dirigenti tecnici, questi ultimi praticamente in via di estinzione.

L'argomento è stato oggetto di un nostro recentissimo contributo in «Scuola & Amministrazione», maggio 2009, dal titolo *Verso un sistema di valutazione delle scuole, del personale e del dirigente scolastico: prospettive e problemi*. Vi abbiamo già tratto i contenuti appena riferiti ed attinenti alle vicende contrattuali al momento non ancora formalmente concluse. Ma qui dobbiamo essere ancora più sbrigativi, iniziando dalla fine e rubando le parole dell'unica voce, ultraminoritaria, costituita da un piccolo sindacato di categoria, che

si domanda del perché di quest'accanimento terapeutico; e quale peccato d'origine dovrà ancora scontare la dirigenza scolastica, oramai stanca [ma lo è davvero?] di pagare il prezzo di una specificità, che dovrebbe essere il valore aggiunto [illusione!] e non invece il suo marchio di condanna, costantemente molestata, tenuta sotto tutela e cavia di sperimentazioni aventi l'unico obiettivo di legittimare (altre) strutture e (altri) ruoli.

4.1 – In premessa si asserisce l'esigenza di configurare un sistema più agile, più maneggevole, più condiviso rispetto agli astratti e macchinosi precedenti modelli sperimentali SIVADIS 1, 2 e 3, costruiti ai tavoli negoziali e tutti, puntualmente, falliti. Ma quello messo in piedi, con il corredo di oltre duecento pagine e la proposta di una griglia operativa (in sigla GPSS) di 21 pagine di tabelle, articolate in cinque aree e sviluppano ben 229 indicatori, che devono essere integrati e comprovati da una eterogenea montagna di carte, sopravanza i limiti della follia. Ed è oltremodo presuntuoso, quando intende correlare la valutazione del dirigente scolastico al raggiungimento dei risultati di apprendimento e di successo formativo degli alunni, e al consequenziale abbattimento della dispersione scolastica, al netto delle condizioni di contesto (che si pretende di isolare, neanche fossimo nell'ambito delle c.d. scienze esatte e/o in condizioni artificiali di laboratorio, cioè «protette»). Ciò a fronte, peraltro, del **solo** potere d'influenza, riconosciuto dall'INVALSI, in capo al dirigente scolastico che lo si vuole *leader* carismatico, senza stringenti obblighi e tangibili conseguenze per chicchessia; se, putacaso, il collegio dei docenti si determini, sovraneamente, di non istituire le funzioni strumentali al POF e/o di rinviarle all'anno successivo, di non concorrere ai PON, di non partecipare ai progetti sulle aree a rischio o a forte processo immigratorio, di non deliberare un piano di aggiornamento (e, se deliberato, chi ha votato contro risulta vincolato o può rivendicare – facendosi anche forte della protezione sindacale – il suo «diritto» a chiamarsi fuori in virtù della lettera del contratto nazionale di lavoro?), di non aderire alla «libera» sperimentazione dell'INVALSI sulla misurazione degli apprendimenti, di rifiutarsi all'ipotetico finanziamento di 30.000 euro per l'allestimento di classi tecnologicamente avanzate: estensivamente, di non attivare nessun profilo dell'autonomia didattica, organizzativa, di ricerca, secondo le declinazioni puntualizzate nel d.p.r. 275/99. Detto incidentalmente, tratterebbesi qui di mancati «risultati», imputabili – in qualche modo e misura – al dirigente scolastico. Ma deve pur dirsi che, all'opposto, essi dovrebbero stimarsi, per definizione, eccellenti (per il sol fatto di essere stati documentati), mancando ogni parametro di apprezzamento per la perdurante assenza di un sistema di valutazione delle scuole e del personale!

4.2 – Nel processo di valutazione entra in gioco una pletera di soggetti: oltre al valutato, il direttore dell'ufficio scolastico regionale, che fornisce l'*input* e chiude il sistema quale valutatore di ultima istanza, ma assistito – a vario titolo – dal *team* di valutazione (un dirigente scolastico appositamente formato, un dirigente amministrativo e un dirigente tecnico, anch'essi appositamente formati), dal MIUR, dal nucleo di supporto alla valutazione (una sorta di cabina di regia a base regionale), dagli uffici scolastici provinciali, dallo stesso INVALSI – che si è dimenticato delle regioni, ora intestatarie di incisive competenze, concorrenti e/o esclusive, in materia di istruzione e formazione, nonché di una quota del curriculum).

4.3 – La valutazione è anzitutto annuale, ma produce i soli effetti di «aggiustamento» progressivo del «percorso di formazione e di sviluppo professionale del dirigente», presunto funzionale allo «sviluppo e al miglioramento dei risultati dell'istituzione scolastica». Solo al termine dell'incarico triennale la valutazione, di natura descrittiva e non espressa in un punteggio, se positiva consente l'attribuzione della retribuzione di risultato nella misura secca, uguale per tutti, pari al 15% della complessiva retribuzione di posizione: a cifre attuali – e chissà per quanto tempo ancora – poco più di 1.500 euro lordi su tredici mensilità, all'incirca il costo di un caffè al giorno; non prima del 2012 per quei pochi colleghi che prenderanno parte alla sperimentazione, e non prima del 2015 per tutti gli altri, quando si completerà il primo ciclo di valutazione e gli attuali 10.729 dirigenti scolastici, la cui età media sfiora i sessant'anni, saranno in quiescenza. Intanto faranno da cavia, a zero benefici!

Se la valutazione sarà risultata «eccellente» c'è in più la (sola) possibilità di vedersi assegnato il nuovo incarico in una scuola collocata nella fascia superiore di complessità. Ma le fasce di complessità mettono capo a differenze retributive non superiori a 50-60 euro netti al mese, e non possono essere più di tanto dilatate attesa la sostanziale uniformità di tutte le istituzioni scolastiche, ancor più quando rientreranno nei parametri previsti dalle vigenti disposizioni, dopo il completamento del citato processo di razionalizzazione: insomma, non si esce dal proprio orticello!

Costo di questo assurdo, iperconcettuoso, lunare caravanserraglio: 3.000 euro **annui** lordi per ogni dirigente scolastico da valutare, a fronte di 1.500 euro lordi che questi potrà percepire **solo al termine** dell'incarico triennale; perché, a stretto rigore, esiste solo la valutazione finale, in quanto quella annuale è, propriamente, una forma di «consulenza e assistenza». Per un soggetto eternamente minorenne, da guidare costantemente mano nella mano. Ma soprattutto clamorosamente *contra legem* e sconosciuto a tutta la dirigenza pubblica, non «specifico» ma generico, la cui valutazione annuale è *naturaliter* preordinata all'attribuzione della

retribuzione di risultato, peraltro notevolmente differenziata in base al punteggio conseguito; mentre quella finale porta alla conferma, al mutamento, al conferimento di un incarico seriamente – e seriamente remunerato – più «complesso», ovvero alla risoluzione del rapporto di lavoro se gravemente negativa.

4.4 – Una premessa ed una proposta: senza valutazione non c'è dirigenza, al di là di un vacuo *nomen iuris*. Per cui una dirigenza, ancorché «specificata», può, e deve, essere valutata. Da subito e seriamente, senza perder tempo in allucinanti sperimentazioni, che si susseguono infruttuosamente da dieci anni o poco meno e che sembrano congegnate apposta per farla fallire. Una valutazione fatta allo stesso modo con cui sono già valutati i colleghi pari grado del MIUR: i dirigenti amministrativi così come i dirigenti tecnici (i vecchi ispettori scolastici provenienti anch'essi dalla docenza). Con uno strumento tipo quello contenuto nella direttiva MIUR n. 4072 del 12 maggio 2005, di appena **otto pagine otto** accompagnate da un'altrettanta sobria e didascalica circolare esplicativa. Che si compendia in **una sola scheda** SOR (Scheda di programmazione degli obiettivi e dei risultati) eventualmente integrabile da una seconda denominata EDE (Elementi di difficoltà evidenziati).

L'intero costruito è essenziale, chiaro, maneggevole e trasparente; con pochi obiettivi concordati **con un solo valutatore** (il direttore generale per il dirigente di seconda fascia), senza che altri soggetti entrino in scena se non in via eventuale e al termine dell'intero processo: evenienza rara, perché il sistema – essenzialmente un'autovalutazione – è piuttosto «domestico» ed alquanto generoso. Pochi obiettivi prioritari e qualificanti; soprattutto operazionalizzati e assistiti dall'assegnazione di inerenti e specifiche risorse finanziarie, umane e strumentali per poterli, senza tanti arzigogoli, conseguire; quindi riassunti in un punteggio, nel massimo e complessivamente pari a 100, con ulteriori 10 punti assegnabili dal valutatore per premiare il «comportamento organizzativo» (esplicitato in tre righe sulla scheda SOR: «analisi e programmazione», «gestione e realizzazione», «relazione e coordinamento») ovvero per compensare le difficoltà evidenziate dal valutato nella scheda EDE.

Come ben si vede, la finalità **esclusiva** è, come dire?, «prosaica» o «egoistica»: la misurazione dei risultati conseguiti dal dirigente, per collegarvi una quota parte della retribuzione, cioè la retribuzione di risultato, da **corrispondere annualmente** in conseguenza della valutazione positiva. Ed è normale che sia così (o no?), trattandosi di soggetti «adulti» che hanno sostenuto un apposito concorso, frequentato i previsti moduli di formazione, superato il periodo di prova. E tanto basta.

E' un sistema che si potrebbe, e si dovrebbe, tranquillamente adattare alla peculiarità delle istituzioni scolastiche [attenzione: delle istituzioni scolastiche, non della loro dirigenza!] intestatarie di un servizio tecnico-professionale qual è l'insegnamento, reso suscettibile di valutazione empirica, ben potendosi ancorare a parametri oggettivi, ancorché laschi, o a «legame debole». Se l'insegnamento – erogato in una struttura istituzionale dotata di una propria soggettività – vuol, per l'appunto, qualificarsi «professione» deve, di necessità, svolgersi, nel rispetto di vincoli normativi dati, entro coordinate formalizzate dagli stessi soggetti professionali nei luoghi di elaborazione, negoziazione, condivisione e rendicontazione apprestati dall'ordinamento. Va cioè proceduralizzato-regolato-controllato, sicché possa fungere da canovaccio per ogni docente nell'esercizio della propria, e doverosa, discrezionalità tecnico-professionale (la famosa «libertà d'insegnamento», che non può essere intesa e agita senza limiti – in chiave individualistica se non anarcoide – che non siano quelli della propria «scienza e coscienza»).

Talché risulti preordinato e correlato all'attivazione di processi di apprendimento significativi, ovvero all'acquisizione di competenze; non già in forza di un nesso causale meccanicistico, bensì in un rapporto di sensatezza, probabilistico, provvisoriamente «vero» salvo verifica, e ai cui esiti devono eventualmente seguire gli opportuni aggiustamenti di una strategia professionale ovvero la sua radicale risemantizzazione (è questo il senso della valutazione formativa); che è nella disponibilità della scuola, mentre i risultati dell'apprendimento sono imputabili a molteplici variabili, per lo più «misteriose».

Di conseguenza, l'insegnamento va fondato su alcuni canoni irrinunciabili, quali chiarezza espositiva, equilibrio tra contenuti teorici e applicazioni operative-comportamentali sia nei laboratori reali che virtuali, ottimale sequenza dei temi affrontati, uso di strumentazioni e di materiali a supporto della lezione, flessibilità e diversificazione dell'approccio metodologico, attenzione al clima d'aula e alla qualità delle relazioni, trasparenza in ordine a tempi-strumenti-modalità di verifica e susseguente valutazione, coerenza ed esemplarità nei comportamenti.

Sicché, per valutare la dirigenza scolastica, basterebbe concordare pochi, fondamentali strategici obiettivi, dandosi un «peso» rilevante, ancorché non assorbente, a quelli afferenti in via diretta alla prestazione, *rectius*: l'organizzazione, dell'insegnamento; con una «operazionalizzazione» dei suoi profili di «qualità», innanzi esemplificati. Comprovati, certamente, da un supporto documentale, ma parimenti selettivo e significativo; nel mentre gli altri eterogenei, fluidi e sfuggenti elementi «di contorno» riuscirebbero «coperti»

dalla residuale valutazione del comportamento organizzativo, che qui può ritenersi riassunto nella declaratoria di cui all'art. 25 del d. lgs. 165/01 (quello della presunta «specificità» della dirigenza scolastica). Si potrebbe obiettare – con un'ostinazione degna di miglior causa – che questo modello è riduttivo perché insuscettibile di attingere la «complessità» della dirigenza scolastica. Senonché esso è utilizzato anche per valutare un direttore generale o addirittura un capo dipartimento. Ed è arduo sostenere che le inerenti funzioni dirigenziali siano meno complesse!

A mo' di postilla vogliamo soddisfare la curiosità del lettore circa gli esiti «ordinari» della valutazione della dirigenza del MIUR, ai cui ruoli appartiene quella scolastica, benché collocata (ci stava scappando di scrivere «reclusa») in un'«autonoma» area contrattuale.

Ma si metta seduto. E si tenga forte.

Il primo livello, qualificato «soddisfacente», consente di guadagnare – da subito – la retribuzione di risultato pari al 20% della complessiva retribuzione di posizione (parte fissa più parte variabile). In cifra assoluta sono, in media, 5.000 euro lordi annui. Niente di eccezionale, potrebbe affermarsi (benché siano il triplo di quelli percepibili, **dopo un triennio**, da un dirigente scolastico). Ma per incamerarli basta l'aver raggranellato la miseria di 31 punti sui 110 disponibili.

Se la valutazione è qualificata «medio-alta» o «più che soddisfacente» – bastano 51 punti – ai citati 5.000 euro se ne aggiungono altri 10.500 circa.

E se si supera l'asticella dei 90 punti – che non appare un'impresa eroica – ai 5.000 euro di base se ne aggiungono circa 21.000, per l'esattezza: 20.832,17.

Tutti questi numeri sono posti in bell'evidenza nel contratto collettivo nazionale integrativo stipulato il 27 novembre 2008 e si riferiscono alla retribuzione di risultato dell'anno 2007 riservata ai dirigenti di seconda fascia del MIUR, con cui si può operare una comparazione.

Non vi è dubbio che, con le prospettive attuali, a queste cifre la dirigenza scolastica potrebbe arrivare, bene che vada, a fine millennio (ma intanto sono cifre tranquillamente percepibili, oltreché dai dirigenti amministrativi, dai colleghi dirigenti tecnici, non meno «specifici» nei loro confronti e non meno specifici della dirigenza scolastica; perché anch'essi uomini di scuola, provenienti tutti dalla docenza, anche *per saltum*, senza essere necessariamente passati dagli ex ruoli dei presidi e dei direttori didattici).

Ma il pretendere di retribuirla con una vergognosa mancia è un insulto al decoro di una professione soggetta incessantemente ad essere ispezionata, sorretta, assistita, nel mentre la si proclama strategica e le si affida la

titanica «missione» di azzerare la dispersione scolastica e di realizzare un generalizzato apprendimento di qualità, chiamandola financo a rispondere – ma vorremmo capire come – degli esiti universitari o lavorativi (sic!) degli ex scolari-studenti.

L'INVALSI parla di un sistema di valutazione condiviso e partecipato. Ma se la categoria dei dirigenti scolastici avesse un sussulto di dignità, dovrebbe rispondere con una sonora risata, sotto cui seppellire consimili deliri.

5 – Urge, dunque, una riscrittura della dirigenza scolastica nel senso di una dirigenza «normale»: né superdirigenza quanto a oneri, né dirigenza finta quanto a onori.

Nel frattempo, per favore, si abbia almeno il pudore di non chiamarla dirigenza. Capi d'istituto può bastare.

Tale riscrittura, potata dei frutti velenosi della sua «specificità», è compito esclusivo (ed escludente) del legislatore delegato, sulla scorta dell'intelaiatura apprestata dalla legge 15/09 (*supra*), che dovrà definire contenuti e limiti dell'interlocuzione con le organizzazioni sindacali, ora competenti solo in materia «dei diritti e delle obbligazioni direttamente pertinenti al rapporto di lavoro»: formula troppo elastica, di cui si sono già rimarcate la vaghezza e le conseguenti potenzialità eversive. Quale che potrà essere l'incidenza delle norme pattizie, dovrà comunque rispettarsi un altro vincolo della citata legge, che vuole rafforzata l'autonomia dei dirigenti – «datori di lavoro» rispetto alle organizzazioni rappresentative dei «lavoratori», sia pure «della conoscenza»! Il che dovrebbe significare – nonostante i presumibili marchingegni che saranno messi in moto per eludere la norma imperativa – che i sindacati c.d. generalisti, ora rappresentativi anche della dirigenza, non avranno più titolo di parlare a suo nome. Trattasi delle sigle affiliate alle grandi confederazioni CGIL – CISL– UIL, degli autonomi dello SNALS, ma anche dell'ANP se non espungerà dal proprio seno le c.d. alte professionalità (docenti, collaboratori vicari, direttori dei servizi generali e amministrativi). Dovrebbe così, almeno e finalmente, cessare quell'umiliazione che ci risulta inflitta alla sola (sempre «specifica») dirigenza scolastica: di vedersi rappresentare ai proliferanti tavoli negoziali da docenti ed anche dal personale ATA (ne siamo stati testimoni, e in più di una circostanza), di professione «distaccati a vita» e legittimati a decidere dei destini dei propri «superiori», se mai dovessero rimetter piede nelle anonime aule scolastiche e negli altrettanti anonimi uffici di segreteria.

La prima operazione da compiere è la pura e semplice soppressione dell'art. 25 del d. lgs. 165/01 (rubricato *Dirigenti delle istituzioni scolastiche*), dopo l'avvenuta ripulitura dell'art. 29 in forza dell'art. 1, comma 618,

legge 296/06 e successivo regolamento di attuazione; che riallineano il reclutamento alla generale disciplina di accesso alla dirigenza pubblica.

L'intero articolo 25 – a ben riflettere – è, tecnicamente, superfluo, perché non imposto da nessuna esigenza di sistema, sortendo anzi il solo effetto di intorbidarne la coerenza e l'armonia, oltretutto quello – sostanziale – di penalizzare chi dovrebbe godere i privilegi della decantata specificità. Più che costituire l'esito di un'inappropriata collocazione topografica nel *corpus* del decreto legislativo 165/01, è il cedimento ad un'imposizione «ideologica» (tra virgolette, perché si è trattato di ben più prosaici e corposi interessi di bottega) dei tradizionali sindacati della scuola, che hanno da sempre accanitamente contrastato una dirigenza scolastica «vera», sin da quando la generale dirigenza pubblica è stata istituita con il d.p.r. 748/72, poi riscritta *funditus* con il d. lgs. 29/93, in nome di una forzosa unicità del comparto scuola e di una stravagante unicità della funzione docente (di cui quella direttiva e quella ispettiva erano teorizzate come «forme differenziate»).

L'articolo in esame altro non è che una parziale (e tutt'altro che insignificante) riformulazione dell'art. 32 del contratto collettivo nazionale di lavoro del comparto scuola sottoscritto il 4/8/95 – in un assetto ordinamentale preautonomistico – e all'epoca comprendente i presidi e i direttori didattici, ma non più gli ispettori tecnici, uscite nel 1989 dopo l'acquisizione della qualifica dirigenziale, per essere collocati contrattualmente nell'area prima dei dirigenti ministeriali. Che ha preteso – riuscendovi – di creare una «**distinta** area della **specifica** dirigenza scolastica **nell'ambito del comparto scuola**, non assimilabile alla dirigenza [la generale dirigenza pubblica] regolata dal d. lgs. N. 29 del 1993».

Si consideri però che nel primo comma del menzionato art. 25 vi è solo un passaggio dove si parla «della specificità delle funzioni», di cui si deve tener conto, in concorso con altri e comuni parametri, agli effetti della sola valutazione dei risultati, come per tutta la dirigenza. A ben vedere, trattasi di un pleonasma, la «specificità» significando, alla fin fine, che la funzione dirigenziale nelle istituzioni scolastiche incrocia la presenza di soggetti che operano con larga discrezionalità tecnico-professionale e l'esistenza di organi collegiali deliberanti e non meramente consultivi; ma «governati» dal dirigente, in posizione di primazia ovvero intestatario del potere di proposta, rispetto ai quali deve realizzare un efficace raccordo perché possano al meglio esercitare le rispettive competenze, senza nessun altro obbligo e men che mai rispondendo (in senso tecnico-giuridico) delle proprie azioni davanti ai medesimi. Sicché, quel che è un *quid pluris*

assume quasi le sembianze del *privilegium* dell'antico diritto romano, un privilegio odioso, che si traduce in un cappio al collo: quando si dice eterogenesi dei fini!

Completandone la lettura, è poi agevole accorgersi che i contenuti dei commi 1-6 sono puramente ricognitivi, o perché comuni a quelli della generale dirigenza pubblica o perché richiamano norme di settore dell'ordinamento scolastico; mentre i commi 7-11 che seguono dettano (dettavano) il diritto transitorio dell'avvenuto passaggio degli ex presidi, direttori didattici e figure affini dalla qualifica direttiva alla qualifica dirigenziale, previa frequenza di appositi corsi di formazione, all'atto della preposizione alle istituzioni scolastiche dotate di autonomia e di personalità giuridica.

Di guisa che, più che di specificità, può appropriatamente parlarsi di dirigenza più complessa, sotto il duplice profilo quali-quantitativo (laddove, tra l'altro, occorre considerare l'autonomia funzionale delle istituzioni scolastiche, le cui implicazioni non possono essere qui indagate), che imporrebbe solo (e coerentemente) una corresponsione della retribuzione di posizione ben più consistente di quella di cui godono i dirigenti amministrativi di analoga seconda fascia (spesso preposti a uffici interni dell'amministrazione e che si avvalgono dell'opera di qualche decina di unità per l'esercizio di competenze non autonome bensì delegate e/o di supporto, ovvero per realizzare obiettivi circoscritti, ben fisionomizzati e, in definitiva, semplici), insieme ai dirigenti tecnici, parimenti di seconda fascia, addirittura privi di una struttura fisica (cioè organo-ufficio) da governare e di cui rispondere; nel mentre il dirigente di un'istituzione scolastica – lo si ricorda – è titolare di un organo-ente con rilevanza esterna, gestisce (e rendiconta) un autonomo bilancio, riveste la qualificazione giusciviltistica di datore di lavoro, con connesse responsabilità, anche personali, di natura penale, civile, amministrativa e contabile.

L'espunzione dell'art. 25 del d. lgs. 165/01 deve accompagnarsi alla contestuale integrazione dell'art. 17, rubricato *Funzioni dei dirigenti*, con l'aggiunta di un comma finale, più o meno così formulabile: *i compiti e i poteri dei dirigenti preposti, quali organi di vertice, alla conduzione degli istituti e scuole di ogni ordine e grado e alle istituzioni educative, di cui al precedente articolo 1, comma 2, vanno adattati in ragione della peculiarità dei rispettivi ordinamenti. L'articolo 25 è abrogato.* Ciò per agevolare le fatiche dell'interprete e per evitare che qualche buontempone si sogni di sproloquiare sull'avvenuta abrogazione del dirigente scolastico! (*id est*: della dirigenza nelle istituzioni scolastiche).

Si è poco sopra accennato all'articolo 29, la cui versione originaria, in chiaro eccesso di delega, aveva escogitato per l'ingresso nella dirigenza scolastica un farraginoso percorso ad ostacoli – ovviamente

«specifico» rispetto all'essenziale concorso per esami, valido per le altre dirigenze pubbliche – costituito da una gratuita preselezione per titoli con effetti preclusivi, due prove scritte, un doppio colloquio (individuale e di gruppo), più un periodo di formazione al termine del quale doveva sostenersi ancora un esame – selettivo – finale; da noi sottoposto a serrata critica in diversi interventi sulla rivista «Scuola & Amministrazione», a partire dall'aprile 2005 (si veda: *Concorso per dirigente scolastico: legittima la selezione per titoli?*).

Dopo un progressivo alleggerimento di tutti questi stigmatizzati profili vessatori, finalmente il legislatore – lo si è accennato – ha provveduto a riallineare (o quasi) il reclutamento della dirigenza scolastica all'ordinario reclutamento di tutta la dirigenza pubblica, ma mantenendo l'obbligata esclusiva (ed escludente) provenienza dalla funzione docente. Esattamente ne ha dettato le coordinate, rimettendo a un regolamento governativo, cosiddetto delegato, le afferenti modalità e procedure concorsuali. Regolamento che è stato poi emanato dopo diciotto mesi (d.p.r. 10 luglio 2008, n. 140, in g.u. n. 211 del 9/9/2008), ben oltre i tre previsti, perché – pare per l'insistenza di alcuni sindacati! – si voleva aggiungere, come ulteriore requisito d'accesso al concorso, **ma non previsto dalla legge**, un *master* di secondo livello, o titolo equivalente, su materie inerenti al profilo professionale del dirigente scolastico: trattasi di quei costosi, e spesso inutili, pezzi di carta tra i tanti prodotti dalla prolifica fantasia mercantilistica delle università, alimentatrice di illusioni nel mentre nutre meno nobili interessi materiali.

Dopo la «dritta» del consiglio di stato in sede di espressione del suo parere consultivo, questi *master* (da 3.500 euro in su) comportano solo una «prevalente valutazione» nell'ambito dei titoli (il cui peso massimo complessivo è di 30 punti sui 120 disponibili), che però vengono considerati se prima si superano le tre prove concorsuali. Insomma, un colpo di coda, poi fortemente attutito, di una «specificità» *ante litteram*, che fuoriesce da tutte le parti rivelando una vitalità incredibile!

Deve quindi prendersi atto che l'ipotesi del superamento dell'ultima barriera per smantellare il recinto entro cui è confinata la dirigenza scolastica, anche con la preannunciata ed obbligata revisione/riduzione dei comparti, sembra completamente evaporata: togliere il vincolo della provenienza dalla funzione docente, che per taluni avrebbe senso mantenere qualora il dirigente fosse chiamato anche ad insegnare e/o a svolgere solo circoscritte funzioni squisitamente tecniche (arg. ex art. 23, primo comma, d. lgs. 165/01, cit.); per contro partecipando la dirigenza scolastica dei connotati, strutturali e funzionali, della «ordinaria» dirigenza pubblica, che importa la comune acquisizione e lo svolgimento di generali competenze di tipo manageriale e giuridico-istituzionale, nonché l'esercizio di *leadership* organizzativa (capacità di conseguire gli obiettivi

nella chiarezza della *mission* e della *vision*, motivando, coinvolgendo e valorizzando la risorsa fondamentale costituita dal fattore umano).

Certamente sarebbe stata una soluzione radicale, ancorché dotata di una plausibilità logica nella misura in cui continui a sussistere un'autonomia «deviata», schiacciata (o assorbita?) sulla dimensione burocratica, che chiama il dirigente a rispondere, direttamente e personalmente, della tutela della *privacy*, della normativa sulla sicurezza, delle ritardate comunicazioni ai centri per l'impiego, dei comportamenti antisindacali, della gestione delle supplenze, della formazione di graduatorie, di ricostruzioni di carriera, di mancati versamenti e della miriade di carte da mettere a posto, con qualcuna che risulterà essere sicuramente scappata o fuori termine; nel mentre, salvo rarissime evenienze particolarmente clamorose, nessuno potrà mai imputargli l'inefficacia dell'insegnamento e il mancato apprendimento.

Dicevamo, soluzione radicale. E suscettibile, paradossalmente, di consolidare proprio un'autonomia scolastica del tutto inconfidente, anziché riorientarla alla sua destinazione di scopo. Ecco allora che quel che necessita, a completamento della «de-specificazione», sono piuttosto, come si usa dire, interventi «di sistema», o meglio: in grado di armonizzarsi in un sistema. In parte essi riguardano ogni dirigenza; in specie per quanto attiene alla impossibilità di valutare il personale e di sanzionare, anche con la leva economica, meriti e demeriti, ovvero – estensivamente – per le difficoltà di dispiegare davvero le proprie competenze gestorie con i poteri del privato datore di lavoro (magari di una struttura produttiva inferiore alle quindici unità, in cui non esiste un ramificato apparato ipergarantistico e paralizzante), si da scoraggiare l'irrogazione di sanzioni disciplinari che vadano oltre il rimprovero verbale, e forse neanche questo, per la certezza di esposizione a un defatigante contenzioso suscettibile di sfociare in sede penale (oggi va molto di moda l'accusa di *mobbing*).

Il percorso è stato già tracciato dal legislatore delegante, ma per la dirigenza esercitata nelle istituzioni scolastiche occorre di più, onde poterla rendere effettiva.

Al riguardo abbiamo avuto modo di apprezzare la proposta di legge Aprea, fatta oggetto di un nostro saggio pubblicato su questa rivista.

Da fonte diretta, parrebbe in dirittura d'arrivo, avendo noi avuto modo di ascoltare le dichiarazioni rese dalla stessa firmataria e dal ministro in persona nel convegno su «Carriera degli insegnanti per il nuovo governo della scuola», indetto dall'ANP-APEF-DIESSE il 5 maggio u.s. nella Sala delle conferenze di Palazzo Marini – Camera dei deputati in Roma. Abbiamo sentito che si sta ancora proseguendo nella ricerca di una

più ampia condivisione con le opposizioni parlamentari, con il solo vincolo di non stravolgere la filosofia e l'impianto dell'articolato, sinora messo faticosamente a punto, con progressivi aggiustamenti, dopo una serie infinita di audizioni; che pure devono trovare un punto di arresto. Mentre ci sembra fuori luogo proseguire un'interlocuzione con i tradizionali sindacati della scuola, concordemente attestati su intransigenti posizioni di aperto ostracismo, nel rifiuto, a loro dire, di una visione autoritaria della scuola, con una totale assenza di un impianto solidale e cooperativo fondato sulla cultura e sulla pratica di una collegialità condivisa e corresponsabile, che perciò non può e non deve implicare una gerarchizzazione della funzione docente. Linguaggio tra sordi, che invece ci sentono troppo bene, perché qui – dietro la litania dei datati *slogan* e parole d'ordine – c'è la difesa, con le unghie, del sindacato «padrone» del personale della scuola: oltre ai dirigenti, dei docenti e del personale amministrativo e tecnico, tutti inchiodati al più alto tasso di proletarianizzazione (se ancora può impiegarsi questo termine desueto).

Vale per i docenti, perché in nessun altro settore della pubblica amministrazione c'è una così alta concentrazione di laureati (e plurilaureati e/o in possesso di titoli *post-lauream*) ovvero di diplomati, i cui livelli retributivi siano comparabili con quelli di figure di pari qualificazione operanti fuori del comparto.

Vale per gli amministrativi e i tecnici che, sempre in altri settori, sono tutti inquadrati almeno nella superiore area C, e che a breve saranno sottoposti ad una non indolore procedura concorsuale (se nel frattempo non verrà annacquata, ma non sembra) per vedersi riconoscere mansioni in via di fatto già espletate, *sub specie* di «attività lavorative complesse caratterizzate da autonomia operativa», ma permanendo nella stessa area B, solo lucrando all'incirca 100 euro netti mensili.

Lo scopo della proposta di legge Aprea, volendo caratterizzare la dirigenza scolastica nei legami professionali con la funzione docente, è di incardinare nel sistema, istituzionalizzandole, quelle «nuove figure professionali del personale docente», già previste dalla legge delega n. 59/97, c.d. Bassanini, poi fraintese e derubricate dal decreto (non) attuativo 59/98 (confluito nell'art. 25 del d.lgs. 165/01 e – in punto di reclutamento – nel successivo articolo 29) in evanescenti docenti liberamente individuabili dal dirigente, ai quali «possono» essere delegati specifici (e indistinti, generici) compiti, nella misura non superiore a due unità e a prescindere dalla complessità delle istituzioni scolastiche: per imposizione dettata nel contratto nazionale del personale della scuola e remunerabili (se remunerabili) per decisione della RSU, che può legittimamente risultare composta da soli bidelli!

Sono i docenti «esperti», non già *vari ed eventuali*, che abbiano guadagnato determinati, e qualificati, requisiti, unitamente alla figura del vice dirigente, alla quale gli stessi (e non i docenti iniziali e ordinari) possono accedere per rigorose procedure concorsuali se in possesso di laurea. Risulterebbe così possibile creare un *middle management* sul versante della didattica, che esercita precise funzioni con puntuali e comprovate competenze, titolare di ampi poteri istruttori e correlative responsabilità nel quadro dell'unità di indirizzo del dirigente scolastico, che così può azionare i suoi poteri-doveri di impulso-coordinamento-controllo sulla prestazione fondamentale (l'insegnamento) senza disperdersi in una congerie di dettagli operativi, di spicciola o minuta organizzazione, in ragione delle quotidiane urgenze rappresentategli per la decisione di ultima istanza. Detto in altri termini, occorre superare quel modello organizzativo «a pettine» che continua a caratterizzare una scuola pure transitata nell'autonomia e che non trova più riscontro neanche nella struttura ministeriale, suo antico luogo di elezione: un vertice cui formalmente è intestato ogni potere decisorio con connessa e diretta responsabilità, a fronte di una massa indistinta e fungibile che non si assume nessuna specifica responsabilità (e non ne risponde) quand'anche – eventualmente – sia attributaria di singoli incarichi, per «democratica» e libera designazione del collegio dei docenti o altrimenti (a prescindere dal possesso di reali e puntuali capacità professionali), perciò rinunciabili nel momento in cui sopraggiunge qualche complicazione o il proprio pargoletto fa tre starnuti consecutivi.

Contestualmente occorre poi agire sul versante amministrativo, ovvero su quell'apparato di supporto in funzione strumentale, il c.d. ufficio di segreteria. Sul punto la proposta di legge Aprea è completamente silente, così come silente appare la pluricitata legge delega 15/09. Ma dato che questa è preordinata alla sostanziale rilegificazione dell'organizzazione degli uffici pubblici, nonché all'individuazione e alla configurazione dei soggetti ivi preposti (residuando alla contrattazione collettiva la sola materia del trattamento economico e dei tipici istituti lavoristici), è auspicabile che, nei decreti legislativi di attuazione, vi sia l'*input* per rimettere ordine anche nell'intero settore del personale ATA operante nelle istituzioni scolastiche, che negli ultimi vent'anni è stato disciplinato dalla sola fonte contrattuale, *pour cause* soggiacente ai suoi intrinseci limiti di tutela impiegatizia dei «lavoratori»; benché di recente si siano aperti interessanti spiragli.

A nostro giudizio, accanto alla vicedirigenza scolastica (*supra*), andrebbe istituita una vicedirigenza amministrativa in capo all'attuale direttore dei servizi generali e amministrativi (DSGA), sperando che nel frattempo si riesca finalmente a far decollare – in luogo di esclusive promozioni interne mascherate da

procedure pseudoconcorsuali – un sistema di libero accesso ad una funzione complessa e di alta professionalità, giustamente richiedente una laurea magistrale specifica: in giurisprudenza o in scienze politiche, sociali e amministrative, ovvero in economia e commercio o titoli equipollenti.

Devesi obiettivamente considerare che la gestione amministrativa e contabile, affidata alla piena responsabilità del dirigente scolastico (assorbente, per i motivi innanzi esposti), **solo coadiuvato** dal DSGA, non è la soluzione più idonea per il corretto funzionamento gestionale delle scuole autonome. Non sempre, in questo campo, i dirigenti hanno le necessarie capacità ed adeguatezze, soprattutto per la provenienza dal ruolo della docenza, che per sua intrinseca natura è lontana dalla cultura giuridica ed economica, da quella delle procedure e degli adempimenti amministrativi e fiscali, dal sistema delle relazioni sindacali e dalla definizione e gestione dei rapporti di lavoro.

E se pure le possedessero appieno, il loro quotidiano e defatigante esercizio li distoglierebbe dal compito primario.

Trattandosi di ambiti involgenti non improvvisate competenze di ordine tecnico, dovrebbero essere presidiati, con responsabilità diretta, dal vicedirigente amministrativo, vincolato ai soli indirizzi e alle direttive di massima impartiti dal dirigente scolastico, e che si avvale di personale posto alle sue dirette dipendenze: i prefigurati – ma tuttora virtuali – coordinatore amministrativo e coordinatore tecnico, unitamente alle esistenti figure degli assistenti amministrativi, degli assistenti tecnici, dei collaboratori scolastici, i cui profili sono stati opportunamente dettagliati ed integrati per il tramite di apposite sequenze contrattuali già stipulate e/o in corso di completamento.

Questo testé ipotizzato ci sembra un assetto organizzatorio idoneo a corrispondere alla complessità di istituzioni scolastiche autonome e perciò centri di imputazione di una crescente, e caotica, congerie di variegati obblighi, non di rado pesantemente sanzionabili; che ben potrebbero essere sfoltiti allocandone buona parte nei prefigurati presidi territoriali dell'amministrazione, come da nuovo regolamento del MIUR ex d.p.r. n. 17 del 21/1/09 [Si veda il nostro contributo *Resurrezione e morte dei provvediti agli studi?*, in «Scuola & Amministrazione», aprile 2009].

Liberato da incombenze improprie ma pure necessarie della burocrazia, il dirigente scolastico, con più tempo a disposizione e maggiori attenzioni, e avvalendosi delle figure di supporto tratte dalla docenza (*supra*), potrà curare l'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 e di ricerca-azione in forza della sua posizione qualificata di soggetto propulsivo *ratione officii*. E, ancor più, potrà poi seguire in maniera sistematica la suddetta attività educativo-didattica per apprezzarla, in positivo o in negativo, sulla scorta di coordinate di natura tecnico-professionale deducibili dalle fonti normative, siccome contestualizzate e formalizzate nei poc' anzi menzionati luoghi istituzionali.

Ben si vede che non è impresa di poco momento, essa richiedendo il sostegno generalizzato della categoria. Che deve riappropriarsi di un orgoglio professionale per affiancare lo sforzo del legislatore delegato, mettendo in parentesi le appartenenze ideologiche e conservando piena consapevolezza che gli ostacoli da superare saranno principalmente posti da coloro che dichiarano di rappresentarla.