

**Paola Serafin**  
*Segretaria Nazionale Cisl Scuola*

## Intervento di apertura

Ringrazio tutti voi per essere qui e Lena Gissi e la Segreteria che hanno voluto questo momento di incontro e di approfondimento.

Ringrazio il prof. Ricciardi e il dott. Previtali per aver accettato il nostro invito. Il loro aiuto sarà prezioso per arricchire la nostra discussione.

Il nostro vuole essere un discorso sulla dirigenza scolastica, nell'imminenza di due grandi sfide: la valutazione delle azioni dirigenziali e la stagione del rinnovo contrattuale.

Un discorso sulla dirigenza però non può prescindere dallo scenario nel quale siamo immersi, dai contesti che condizionano le nostre letture e le nostre interpretazioni. Il Paese vive momenti difficili, basta guardare ai dati Istat. Nel 2015 la stima delle persone a rischio di povertà o esclusione sociale era al 28,7% e la povertà assoluta ha coinvolto il 6,1% delle famiglie residenti.

Secondo il Censis la ricchezza familiare, per i nuclei under 35, è quasi la metà della media (-41,2%). Nel confronto con venticinque anni fa, rispetto ai loro coetanei di allora, gli attuali giovani hanno un reddito inferiore del 26,5% (periodo 1991-2014), mentre per la popolazione complessiva il reddito si è ridotto solo dell'8,3% e per gli over 65 anni è invece aumentato del 24,3%.

Abbiamo bisogno di migliorare la qualità del sistema paese. Le scuole giocano un ruolo importante, possono e devono fare la loro parte. Siamo persone responsabili. La responsabilità è richiamata nel titolo del nostro convegno.

Ma quali sono le condizioni di lavoro dei dirigenti scolastici? Molti di noi lavorano con tenacia e riescono, diremmo nonostante tutto, a mantenere la passione e l'amore per questo lavoro. Però non possiamo nascondervi che sono presenti tensioni e difficoltà.

Possiamo sintetizzare la nostra situazione in alcune parole chiave: la prima è **insicurezza**.

I dirigenti scolastici, sono sopraffatti dalle richieste, sempre più varie e differenziate di una molteplicità di soggetti. Non solo devono rendere conto all'USR e al Miur, ma anche al Mef, alla Funzione Pubblica, all'ANAC, a organismi come ISTAT, Inail, ASL, Ispettorato del lavoro. Tutti questi non esitano a sanzionare i dirigenti per inadempimenti che spesso originano dalla confusione di responsabilità, dall'incoerenza del sistema di regolazione delle procedure, dalla stratificazione delle norme. L'Amministrazione opera fissando scadenze a breve, brevissimo tempo, affastellando



adempimenti. L'agire amministrativo è segnato da interpretazioni contrapposte che spesso si trasformano in contenziosi in tribunale. Ma anche sul fronte interno non va meglio. Gli uffici di segreteria sono sguarniti, non possiamo sostituire gli assistenti amministrativi se non che a certe condizioni, mancano i direttori dei servizi generali ed amministrativi, l'organico potenziato in molte situazioni è solo sulla carta, non si possono attribuire supplenze, oppure occorre ricorrere a complicati meccanismi.

La seconda parola chiave è **insostenibilità**.

Spesso mancano le strutture e i supporti che sono necessari per il funzionamento della scuola, funzionamento del quale però il dirigente è responsabile. La legislazione pensata per Regioni o Camere di Commercio o Comuni viene applicata senza alcuna mediazione anche alle scuole. L'ultima vicenda sulla pubblicazione dei dati di reddito nostro e del coniuge e dei parenti sino al secondo grado è significativa. Gli enti locali sono assenti. I servizi di mensa, l'assistenza per gli alunni disabili, le barriere architettoniche, gli arredi: sono tutti temi di discussione, nulla è scontato, nulla può essere dato per acquisito, soprattutto in alcuni contesti territoriali.

Il tema della sicurezza degli edifici è sempre più minaccioso, ora addirittura con una proposta di legge che vorrebbe attribuire al dirigente poteri prefettizi di chiusura della scuola. Ma il dirigente non è un prefetto e non si capisce perché dovrebbe fare ciò che spetta al prefetto. Ognuno faccia ciò che deve fare.

Una terza parola chiave è **conflittualità**.

Anche nella scuola si è risentito della demonizzazione dei corpi intermedi, descritti come ostacolo tra il governo e i cittadini, nell'illusione che per governare fosse sufficiente la consultazione immediata del popolo, attraverso strumenti tecnologici rarefatti nello spazio asettico del web, strumenti in realtà tutt'altro che neutrali. L'illusione è stata coltivata anche dai singoli che hanno ritenuto di poter efficacemente dialogare con il governo, in modo diretto, senza la mediazione del sindacato, con il risultato della parcellizzazione delle istanze e del crescere dei corporativismi, parcellizzazione con la quale alla fine pure lo stesso sindacato ha dovuto giocoforza confrontarsi. Un fai da te che non ha portato risultati.

L'Amministrazione ha pensato a lungo di potersi limitare a momenti di informazione, spesso solo successiva, non ha ascoltato i suggerimenti e le indicazioni che pure i sindacati continuavano a proporre.

Il conflitto che avrebbe potuto essere limitato con una formulazione chiara e coerente del testo legislativo, con un'analisi di impatto dei provvedimenti che venivano approvati e del loro intreccio con altre disposizioni vigenti, è stato spostato dalle sedi parlamentari alle istituzioni scolastiche, con una diffusa parcellizzazione di comportamenti e di soluzioni. Gli effetti si sono registrati in breve, brevissimo tempo. I nodi sono venuti al pettine.

Nella mia esperienza scolastica, mai ho vissuto un inizio d'anno tanto sconquassato, tanto disordinato come questo. In realtà mai era capitato che ai dirigenti scolastici fosse persino impedito di usufruire delle ferie, abusando del loro senso di responsabilità. Anche le innovazioni tanto a lungo richieste e finalmente ottenute, come l'organico di potenziamento, hanno deluso le

necessità delle scuole e le attese dell'utenza. Invece di risolvere problemi, spesso ne sono stati creati di nuovi.

Dunque, insicurezza, insostenibilità, conflittualità, ma anche molta passione e impegno da parte dei dirigenti. La legge ha messo a disposizione del dirigente scolastico ulteriori strumenti organizzativi e di gestione. La questione però è come queste opportunità vengono utilizzate ed interpretate.

Nella lettura che è stata offerta anche dall'Amministrazione, nelle indicazioni date ai dirigenti scolastici, formalmente ed informalmente, più che i profili e le identità professionali, sono stati favoriti processi di identificazione corporativistica, che hanno innescato reazioni di arroccamento sulla definizione di interessi contrapposti tra le parti. Questa situazione non è funzionale ad una scuola pensata per il paese. In questo modo nessuno vince. Perdiamo tutti.

Ci chiediamo se la legge abbia migliorato le condizioni di lavoro dei dirigenti. Ha introdotto elementi di alleggerimento e di semplificazione di responsabilità? La legge si è occupata della dirigenza senza pensare alla dirigenza, senza risolvere gli aspetti nodali della nostra professione.

A ben vedere però e se andiamo più a fondo, il problema sollevato dalla legge è nella definizione dell'idea di dirigenza e su questo, in assenza di standard definiti, è in atto uno scontro culturale.

Quella della leadership sembra diventata un'ossessione moderna. Nella scuola possiamo sinteticamente rintracciare due visioni: l'una alla ricerca di una figura forte, l'altra fondata sulla leadership condivisa.

All'una e all'altra visione corrispondono due idee distinte di scuola. E di autonomia.

Nel primo caso, si immagina che la leadership influenzi direttamente i risultati degli allievi e la qualità dell'insegnamento e dell'offerta formativa. Nel secondo, l'influenza esercitata dal dirigente sui risultati di apprendimento è ritenuta decisamente indiretta. L'adesione a l'una o all'altra delle posizioni sulla leadership, comporta alcune conseguenze.

Prendiamo il bonus. Se ci collochiamo nello scenario di una leadership top down, possiamo intenderlo come un premio, similmente a quanto avviene nelle imprese: allora è soprattutto un fatto tra il dirigente e l'insegnante. Il primo assegna degli obiettivi, l'altro li raggiunge e viene premiato. Non è necessario coinvolgere la comunità nell'individuazione dei criteri, non serve rendere note le motivazioni delle scelte operate dal dirigente.

Ma se invece ci collochiamo nella seconda prospettiva, allora non parliamo di premio ma di valorizzazione, un processo che coinvolge l'intera comunità, che ha lo scopo di orientare la comunità, uno strumento organizzativo di miglioramento e di coinvolgimento che guarda anche a coloro che non vogliono coinvolgersi e che noi non possiamo accettare rimangano ai margini. Perché gli insegnanti vanno in classe e lavorano con i nostri allievi.

Dunque, a nostro parere, la comunità deve essere coinvolta, deve contribuire all'individuazione dei criteri e deve riconoscersi nell'azione di valorizzazione. Deve poter conoscere le motivazioni delle scelte fatte dal dirigente. Deve trainare tutti i suoi membri.

L'adesione a l'una o all'altra delle posizioni sulla leadership ha conseguenze anche sull'idea di scuola e di autonomia. Si contrappongono qui l'idea del gruppo docente come somma di singolarità o come comunità.

La comunità appunto, che è la radice dell'autonomia, costruita con sapienza artigianale, che si traduce in collaborazione, in ideazione, in partecipazione. Che fa sentire insieme, con un intento comune, per il paese.

Luogo di composizione dei conflitti, luogo che consente che i conflitti non divengano distruttivi. La negoziazione, la contrattazione, il confronto collegiale, le specificità dirigenziali sono tutti elementi di democrazia, nessuno escluso, in reciproco rapporto.

Sappiamo che la parola Comunità non è una parola facile, che richiede manutenzione, attenzione, impegno, disponibilità, negoziazione, professionalità. Non stiamo certo inseguendo un concetto zuccheroso. Lo troviamo espresso anche nella 107/2015, all'art. 1 c. 3.

La ricerca ci offre molti interessanti risultati sul funzionamento della comunità scolastica. In primo luogo è ormai evidente che non si può studiare l'effetto del lavoro del dirigente scolastico se si considerano solo le relazioni dei docenti con il dirigente. Occorre indagare anche le relazioni tra i docenti stessi.

Una dimensione molto richiamata è quella della fiducia (trust), concetto nel quale entrano diverse dimensioni. I dati ci dicono che il dirigente scolastico può costruire indirettamente un clima di fiducia, adottando un comportamento supportivo, ma anche che non riesce ad influenzare le relazioni di fiducia tra gli insegnanti, tra un docente e l'altro. (Tarter et al. 1989).

La ricerca ha inoltre individuato fattori ricorrenti nelle comunità scolastiche efficaci: condivisione di valori, focalizzazione sull'apprendimento degli studenti, condivisione di pratiche didattiche e di un dialogo riflessivo (Hord & Sommers, 2008).

Le due prospettive prima ricordate sul concetto di leadership, hanno evidentemente un forte impatto anche sulla valutazione. Se il dirigente è responsabile di tutto, se determina effetti di primo ordine, allora la valutazione non potrà che essere conseguente e cioè andrà alla ricerca degli effetti sull'apprendimento che il dirigente provoca direttamente. Ma se siamo d'accordo che l'influenza sugli apprendimenti è indiretta ed anche limitata, allora oggetto valutazione dovranno essere solo le aree di miglioramento organizzativo e gestionale delle istituzioni scolastiche direttamente riconducibili al dirigente scolastico. Non altro.

Non si può immaginare di valutare l'azione dirigenziale ricercando relazioni dirette con i risultati didattici degli allievi. In effetti abbiamo molti studi che sottolineano come l'effetto dell'azione dirigenziale sugli apprendimenti sia indiretto e limitato ed orientato principalmente ad azioni di sostegno verso gli insegnanti, nell'incoraggiare i docenti a rimettere in discussione le pratiche professionali, aiutandoli a guardare il loro lavoro da prospettive differenti.

Inoltre, non è pensabile valutare l'azione dirigenziale senza tener conto dei contesti in cui si opera né dell'intreccio (previsto dalla norma) di competenze tra responsabilità dirigenziale, autonomia didattica degli insegnanti, responsabilità del dsga e potere deliberativo degli Organi collegiali.

Queste responsabilità devono essere tenute distinte, altrimenti si rischia di fare del dirigente scolastico un capro espiatorio.

Se siamo d'accordo sulle premesse, possiamo anche riflettere su aspetti più tecnici.

Parliamo degli obiettivi assegnati ai dirigenti. Apprezziamo molto che gli obiettivi nazionali mettano al primo posto la costruzione della comunità scolastica. Ma non ci sono solo obiettivi nazionali. Abbiamo anche obiettivi regionali, altri derivanti dal RAV. E poi c'è il questionario rivolto ai docenti.

Il sistema appare ridondante e con problemi di coerenza interna. Basta guardare a cosa è accaduto con la definizione degli obiettivi nelle diverse Regioni. E ci chiediamo: esistono nella PA altri dirigenti che ricevano obiettivi da così tanti soggetti? Crediamo sia necessaria una semplificazione. Abbiamo necessità che sia colto il lavoro reale e cioè la continua mediazione che il dirigente mette in atto tra i diversi interessi presenti (lavoro che richiede molta cura e tempo e un'alta professionalità) e la massa di adempimenti amministrativi ai quali il dirigente deve dare corso.

Ad esempio la Reggenza (quest'anno sono 1400) come condizione che certo impegna il dirigente scolastico e condiziona i risultati. Siamo molto contenti che non si sia pensato di valutare anche le azioni svolte nella scuola di reggenza, ma pensiamo che una cosa è poter lavorare solo sulla propria scuola, altro è dover gestire più istituti.

Il rischio di difformità sul territorio nazionale potrebbe anche verificarsi in relazione al meccanismo che è stato costruito con la Direttiva (non con la legge) sulle percentuali per la retribuzione di risultato, meccanismo che ha fortemente depotenziato la contrattazione. Ma qual è la consistenza di questa retribuzione di risultato?

Ricordiamo che le risorse previste dalla legge di riforma all'art. 1, comma 86, sono pari 12 milioni di euro per l'anno 2015 e 35 milioni annui a decorrere dall'anno 2016, al lordo degli oneri a carico dello Stato. Il Fondo è stato inoltre incrementato di ulteriori 46 milioni di euro per l'anno 2016 e di 14 milioni di euro per l'anno 2017. Purtroppo, i 46 e 12 milioni sono da corrispondere a titolo di retribuzione di risultato una tantum.

Pertanto, esauriti gli una tantum, non riusciamo a recuperare quanto sottratto dal decreto-legge n. 78 del 2010. Sono necessarie risorse che finanzino questa procedura valutativa, risorse che siano strutturali così come è strutturale la valutazione.

Noi non siamo contrari alla valutazione, la riteniamo anzi un meccanismo che può indurre il miglioramento delle professionalità e del sistema. La Cisl scuola ha lavorato a lungo per il Regolamento del sistema nazionale di valutazione e poi abbiamo seguito tutto il processo di implementazione, con una interlocuzione continua con l'Amministrazione, più recentemente con il dott. Previtali al quale va dato atto della disponibilità all'ascolto e della ricerca di un confronto. Riteniamo che la valutazione sia molto importante, una grande occasione. E che vada dunque avviata con la necessaria prudenza per non ottenere al contrario effetti di disaffezione o opportunistici.

Come fare allora?

La nostra proposta è che per la valutazione dei dirigenti si preveda una fase transitoria sganciata da meccanismi di retribuzione. Gli strumenti previsti, che comunque devono essere preventivamente resi noti, insieme ai protocolli dei nuclei, sono ancora evidentemente sperimentali e devono essere affinati. Li si metta alla prova senza però incidere sulla già bassa retribuzione dei dirigenti. Ci si consenta di cooperare per migliorare il sistema, senza indurre in questo momento così difficile giustificate reazioni di rifiuto che potrebbero ridurre il tutto ad un ulteriore adempimento burocratico o cartaceo.

A nostro parere, la valutazione deve essere coerente con le responsabilità effettive dei valutati, deve garantire la terzietà ed un impatto leggero sulla vita già molto affaticata del dirigente e deve essere finanziata. Gli amici presenti al tavolo, dalla diversità dei loro punti di osservazione, potranno certamente aiutarci a meglio chiarire punti di forza e criticità della prossima valutazione dei dirigenti ed indicare possibili soluzioni.

Se vogliamo fare un discorso sulla dirigenza scolastica dobbiamo inoltre affrontare il problema retributivo. O meglio l'emergenza retributiva. È tale se prendiamo come riferimento gli altri Paesi europei, ma anche rispetto ai dirigenti di altre amministrazioni e persino al nostro interno, con dirigenti che svolgono lo stesso lavoro ma che sono pagati diversamente perché non hanno RIA né assegno ad personam.

In generale le retribuzioni di tutto il personale della scuola sono inadeguate. Quella dei dirigenti scolastici è ridicola rispetto alle responsabilità civili, amministrative e penali alle quali sono esposti, è assolutamente inadeguata rispetto ai tempi lavorativi che sono senza confini e spesso tracimano nella vita familiare e personale e non di rado incidono pure sulla salute.

Appare singolare e desta amara meraviglia che sia dovuta intervenire addirittura la Corte costituzionale per dire al nostro datore di lavoro che i contratti dovevano essere rinnovati. Non credo vi siano precedenti in tal senso.

Il contratto dei dirigenti è fermo al 2009 e come se ciò non bastasse, è stata sottratta la RIA dal Fun, impoverendo ulteriormente la retribuzione dei dirigenti e vessando con reiterati rilievi ogni contratto integrativo regionale, trascinando un lungo periodo di contenzioso e di stallo.

Vorremmo allora nel corso di questa mattinata indagare nuovi scenari: quanto la prossima stagione contrattuale potrà porre rimedio, nel definire migliori condizioni retributive e nel delimitare le responsabilità, nel creare condizioni accettabili per l'esercizio della nostra professione? Quanto il contratto potrà fare per affrontare i nodi che abbiamo sin qui elencato, quali scenari si aprono in termini di soluzioni nuove e dinamiche, quale potrà essere il rapporto tra legge e contratto, in termini di finanziamento della formazione, di altre forme di benefit e come potrà intendersi la contrattazione di secondo livello per i dirigenti?

Pensiamo ad esempio al pagamento di consulenza legale extragiudiziale, alla polizza assicurativa professionale, a ridefinire la retribuzione di risultato ed al finanziamento della formazione, alla definizione di diverse modalità per gli incarichi di reggenza, alla previsione di indennità aggiuntive per il lavoro in contesti sociali molto disagiati, alla creazione di azioni di supporto per il burn out dei dirigenti, area sino ad ora per nulla esplorata.

Se da un lato è evidente la scarsità di risorse presenti nella legge di bilancio, dall'altro sottolineiamo la necessità di un adeguamento stipendiale non più rimandabile e nello stesso tempo dobbiamo pensare a soluzioni intermedie che intendano la struttura retributiva in modo nuovo e articolato.

La Cisl scuola rappresenta tutto il personale scolastico, per questo abbiamo molto chiare le interrelazioni e la necessità di lavorare in modo sistemico, intendendo la scuola come un intero e non come una parte. Le parti, si sa generano conflitti, portano ad una logica di scontro, tendono per loro natura ad assorbire il tutto. Le posizioni semplicistiche non portano soluzioni feconde. E nemmeno il corporativismo o la demagogia.

Sappiamo che c'è bisogno di specificità per i diversi profili professionali ma anche di intrecci e alleanze tra il contratto dei docenti e quello dei dirigenti. Pensiamo ad esempio alla possibilità di forme di carriera per i docenti e alla definizione di forme stabili, adeguatamente retribuite e organizzate, intermedie tra docenza e dirigenza. Queste misure avrebbero evidentemente anche l'effetto di alleggerire il lavoro della dirigenza.

Sappiamo che la sostenibilità del nostro lavoro di dirigenti e la questione retributiva costituiscono due degli obiettivi del sindacato e in questa direzione siamo impegnati. L'incontro di oggi è una tappa in questa direzione.

Sappiamo però che il sindacato non fa le leggi e che abbiamo bisogno di tecniche e di idee nuove. Le manifestazioni di piazza, abbiamo visto, si sono dimostrate inefficaci. La prova di forza è strumento vecchio e non produce i risultati che chiediamo.

La strada da percorrere è cambiare il sistema dall'interno, utilizzando gli stessi strumenti del sistema. La Cisl, insieme agli altri sindacati confederali, ha aperto alcune vie con un pressing costante sulle istituzioni. Il risultato ottenuto è nei contenuti dell'ultimo accordo, quello del 30 novembre, accordo del quale si parlerà nel corso della nostra giornata, accordo che ha aperto la via al nostro rinnovo contrattuale ma ha anche previsto modalità innovative rispetto alla definizione dei contenuti dei contratti. Ma non solo.

Si è riusciti a riportare al tavolo un governo che, come altri che lo hanno preceduto, fino ad ora si era nascosto ed aveva eluso ogni confronto o lo aveva vanificato, anche dopo straordinarie manifestazioni di piazza.

È un importante segnale di cambio culturale che riteniamo non tarderà a portare risultati perché consente anche alla dirigenza amministrativa ministeriale di uscire da quella sorta di embargo che era stato imposto dal volere politico, dalla linea del non dialogo, del non confronto che la parte politica ha a lungo alimentato. Ha dunque sancito un diverso atteggiamento della politica e ha indicato alle amministrazioni modalità diverse di relazione con le parti sociali, formalizzando una linea differente.

Già ne vediamo i primi risultati nella nostra amministrazione.

Sta a noi percorrere la strada e coglierne i frutti.

Ripartiamo da qui.