CISL SCUOLA

IRSEF IRFED

DIRIGENZA SCOLASTICA
VERSO NUOVI SCENARI

RESPONSABILITÀ **VALUTAZIONE** **CONTRATTAZIONE**

Intervengono

Paola Serafin Segretaria Nazionale Cisl Scuola

Mario Ricciardi Docente di diritto del lavoro Università di Bologna già componente comitato direttivo ARAN

Damiano Previtali Dirigente Ufficio MIUR per la valutazione del sistema nazionale di istruzione

Coordina
Mario Guglietti

Conclusioni di
Maddalena Gissi
Segretaria Generale Cisl Scuola

ORE 9:00 - 13:30

15 DICEMBRE 2016

ROMA, HOTEL QUIRINALE (via Nazionale, 7)

sindacatocislscuola

Cisl Scuola - via A. Bargoni, 8 - 00153 Roma
www.cislscuola.it - cisl.scuola@cisl.it

cislscuola

PRESENTAZIONE

Al convegno del 15 dicembre 2016, cui hanno preso parte tantissimi dirigenti scolastici provenienti da tutta Italia, era presente anche l'intero consiglio generale della Cisl Scuola, a testimonianza di come le problematiche della dirigenza siano incardinate a pieno titolo nelle strategie politiche dell'organizzazione e occupino un posto di rilievo anche fra i temi della riflessione politico organizzativa propri dell'imminente stagione congressuale.

Gli scenari entro cui si colloca l'azione della dirigenza scolastica sono quelli di una crescita esponenziale delle responsabilità attribuite, senza che vi sia ad oggi un adeguato riscontro in termini di valorizzazione professionale, dato che assume particolare evidenza nel raffronto con altri settori della dirigenza pubblica. Non è certo questa la condizione ideale per un sereno approccio alle procedure valutative con cui la categoria è chiamata a confrontarsi, uno dei temi di più rilevante attualità in questa fase insieme a quello della contrattazione, quest'ultimo inquadrato da due diversi punti di osservazione: quello delle attese per un rinnovo contrattuale al quale il settore della dirigenza si avvia insieme a tutti i comparti pubblici, e quello – assai controverso e dibattuto – del ruolo che il dirigente è chiamato a svolgere come "parte datoriale" nell'esercizio delle sue funzioni di governo dell'istituzione scolastica.

Responsabilità, valutazione, contrattazione sono state infatti le parole chiave su cui l'iniziativa è stata costruita e che hanno guidato anche la scelta degli interlocutori per una riflessione che la segreteria nazionale ha voluto arricchire anche con le testimonianze di diretta espressione di un vissuto professionale segnato da tante difficoltà e disagi, ma animato da profonda passione per il proprio lavoro e piena consapevolezza del ruolo strategico affidato al dirigente nell'ambito della comunità scolastica.

I lavori, coordinati da Mario Guglietti, sono stati seguiti con grande attenzione dai numerosi partecipanti, ai quali è stata offerta una panoramica assai ampia delle problematiche evidenziate nel programma dell'iniziativa.

Nelle pagine che seguono sono riportati i testi della relazione introduttiva svolta da **Paola Serafin** a nome della segreteria nazionale Cisl Scuola, la trascrizione in sintesi degli interventi in rappresentanza di cinque diverse aree territoriali e la comunicazione di **Mario Ricciardi**. Di **Damiano Previtali**, oltre a una sintesi dell'intervento curata dalla redazione e non rivista dall'autore, rendiamo disponibili le slide utilizzate nel corso della sua comunicazione, ringraziandolo per avercene consentito la pubblicazione. Infine le conclusioni della segretaria generale Cisl Scuola **Maddalena Gissi**.

Roma, 15 dicembre 2016

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 nasconderci 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.

[*scarica le slide utilizzate durante l'intervento*]

http://www.cislscuola.it/fileadmin/cislscuola/content/Immagini_Articoli/Magazzino/2016/12_2016/15_dicembre.pdf

Mario Ricciardi
Docente di diritto del lavoro Università di Bologna già componente comitato direttivo ARAN

La contrattazione risorsa per il buon governo della scuola

Parto dalla fine, cioè dal protocollo d'intesa del 30 novembre, che io ritengo sia un'intesa molto buona e molto importante, che rimette le cose al loro posto dopo l'improvvida frattura determinata dal decreto 150 /2009 e anche dalla legge 107/2015 che ne è in per certi aspetti la figlia.

Questa intesa restituisce alla contrattazione il ruolo centrale che merita e che a mio avviso si è conquistata sul campo perché la contrattazione collettiva, pur con i suoi limiti e le sue mancanze è stata per più di un decennio il più importante strumento dinamico che ha cercato di produrre un rinnovamento nel corpo statico della pubblica amministrazione italiana, mentre a me pare di poter affermare che questi sette anni di assenza di dialogo sociale – dal 2010 al 2016 – siano stati non solo una perdita per democrazia, ma che non abbiano prodotto nessun visibile risultato per l'efficienza della pubblica amministrazione, ma anzi abbiano prodotto una situazione confusa e contraddittoria che ha assolutamente bisogno di essere sollecitamente corretta.

Per questo io credo che l'intesa vada sollecitamente applicata sia con l'emanazione degli atti d'indirizzo che con la sollecita approvazione delle norme che servono per rimettere a posto il sistema delle fonti nel pubblico impiego.

Fatta questa affermazione generale, sulla quale poi tornerò più in dettaglio, vorrei chiarire qual' e è il filo del discorso che proverò a sviluppare.

A mio parere la dirigenza scolastica, che nasce come sapete più tardi del le altre dirigenze pubbliche, quasi venticinque anni dopo la nascita della dirigenza ministeriale, nasce con un'impronta e all'interno di un progetto che è quello dell'autonomia scolastica. Il progetto era quello di spostare il baricentro decisionale del mondo della scuola dall'amministrazione centrale verso le istituzioni scolastiche, nelle quali già vivevano e interagivano molti altri soggetti, che dovevano essere tutti insieme, e collaborando tra loro, i protagonisti e il lievito dell'autonomia. I docenti, con la loro libertà didattica e di ricerca da contemperare in un progetto comune, il personale Ata, gli organi collegiali, che devono essere il ponte tra la scuola e la società, gli studenti, che sono il cuore della scuola.

La dirigenza nasceva come sollecitatore e crocevia della dialettica tra questi soggetti. La dirigenza scolastica nasce insomma sotto il segno della condivisione, non sotto il segno del comando. Come punto di equilibrio e promotore dell'innovazione. Un compito difficile, forse il più difficile dell'intera dirigenza pubblica,

Credo che su questo vi sia stata una forte miopia da parte della politica che dell'amministrazione. La creazione della dirigenza scolastica, proprio per l'importanza e la difficoltà del ruolo avrebbe dovuto determinare un'intensissima attività di supporto e di formazione, che io credo vi sia stata invece in maniera del tutto insufficiente, anche perché o forse soprattutto perché l'autonomia è stata interpretata dal centro più come un corollario dell'arte di arrangiarsi che come una risorsa per la crescita delle scuole.

Il paradosso è che su una dirigenza nata da poco e un po' abbandonata a sé stessa è venuta calando un'ideologia del dirigente scolastico come manager tuttofare, un'ideologia in parte alimentata anche dall'interno della categoria, che ha trovato ben presto alimento in una produzione normativa che da un lato sottopone il dirigente pubblico a un forte controllo da parte dell'amministrazione centrale, ma dall'altro tende ad isolarlo dal confronto con gli interlocutori con cui ha a che fare, pensando forse di metterlo su un piedistallo, ma in realtà rischiando di creargli numerose difficoltà.

È questo l'effetto della legge 150 del 2009 per quanto riguarda la dirigenza in generale (e a mio parere anche il rischio della riforma Madia), e della legge 107 del 2015 per quanto riguarda la dirigenza scolastica.

Perché parlo di difficoltà? Per due ragioni. La prima è che l'idea della dirigenza come comando solitario, che emerge dalla più recente normativa, è un'idea vecchia e superata con la fine del fordismo perfino nel mitico settore privato: nella teorie e nelle prassi manageriali moderne si fa sempre più strada la consapevolezza del fatto che soltanto l'autonomia creativa, la partecipazione e la condivisione attiva di tutti coloro che collaborano a un progetto è necessaria per raggiungere gli obiettivi.

La seconda ragione, e su questo vorrei dire qualcosa, è che le norme cui ho fatto adesso riferimento, e direi soprattutto le interpretazioni che ne sono state date sia da parte dell'amministrazione che, almeno in alcuni casi, anche da parte della giurisprudenza, non hanno creato un quadro normativo semplice e chiaro, magari diverso da quello precedente, cui fare riferimento, ma hanno creato a mio avviso una serie di grovigli problematici che andranno in qualche modo dipanati.

Vorrei soffermarmi brevemente, tra i tanti su tre di questi grovigli:

- il problema dell'esercizio delle prerogative dirigenziali nel rapporto con gli altri interlocutori all'interno dell'istituzione scolastica
- il problema della contrattazione d'istituto
- la valutazione dei dirigenti.

Per quanto riguarda il primo aspetto, cioè l'esercizio delle prerogative dirigenziali, nei 211 commi dell'unico articolo della legge 107 ho contato almeno otto nuove competenze affidate al dirigente scolastico, e può darsi che me ne sia sfuggita qualcuna. Le enumero: 1) il ruolo più incisivo nella definizione del piano triennale dell'offerta formativa. 2) L'individuazione del personale da assegnare ai posti organico, cioè in pratica la scelta dei docenti 3) l'individuazione, di concerto con gli organi collegiali, di percorsi formativi e iniziative diretti all'orientamento, al coinvolgimento degli studenti e alla valorizzazione del merito e dei talenti, scopi per i quali possono essere utilizzati finanziamenti esterni. 4) L'individuazione degli enti ed imprese per l'attivazione dei percorsi dell'alternanza scuola-lavoro.5) la scelta dei docenti che lo coadiuvano in attività di supporto, fino al 10% dell'organico 6) La riduzione del numero degli studenti per classe. 7) La sostituzione dei docenti per effettuare supplenze brevi.8) La valutazione e l'assegnazione del bonus ai docenti.

Tutte queste competenze si aggiungono ovviamente alle tante preesistenti, dalla titolarità delle relazioni sindacali, alle delicate competenze in materia di sicurezza, controlli sul personale scolastico e sugli alunni, gestione amministrativa, creando una figura di dirigente assolutamente atipica nel panorama della dirigenza pubblica. In realtà, almeno a mia conoscenza, non esiste nessun'altra figura dirigenziale pubblica che assommi in sé tanti poteri e responsabilità, tanto più essendo l'unico dirigente presente nell'istituzione.

Tra le tante, molte delle prerogative che la 107 crea ex novo sembrano essere attribuite al dirigente scolastico in perfetta solitudine Tuttavia non bisogna dimenticare che per molte di esse vi sono preesistenti competenze di altri organi della scuola, e dunque potenziali sovrapposizioni e conflitti di competenze sia con il consiglio d'istituto che con il collegio dei docenti. Non bisogna dimenticare, infatti, che il collegio dei docenti ha potere deliberante in materia di funzionamento didattico del circolo o dell'istituto, formula proposte per la formazione e la composizione delle classi, e che il consiglio d'istituto ha potere deliberante per quanto riguarda il bilancio preventivo e consuntivo e l'impiego dei mezzi finanziari per quanto riguarda il funzionamento amministrativo e didattico dell'istituto. È possibile ritenere che, stanti questi poteri, il consiglio dei docenti non debba dire la sua ad esempio sull'individuazione degli enti e imprese per l'attivazione dei percorsi scuola lavoro, o sulla riduzione degli studenti per classe? Per quanto riguarda il piano dell'offerta formativa, inoltre, è ben noto che la legge 107, diversamente dal decreto 416/1974 disciplina la materia in maniera davvero confusa, attribuendo al dirigente sia un potere d'indirizzo che un potere di gestione, poteri che sono e devono essere considerati incompatibili in capo alla stessa persona.

Insomma, come vanno esercitati i poteri che la legge attribuisce al dirigente? In maniera solitaria, come si potrebbe dedurre dalla lettera della legge e come vorrebbero alcune interpretazioni, o contemperando le prerogative del dirigente con quelle degli altri organi che contribuiscono alla *governance* della scuola, come vorrebbe il buon senso? Ciò che è a mio parere opportuno fare l'ho già detto in apertura. La dirigenza scolastica non nasce, a mio parere, sotto il segno del comando solitario. In più, occorre dire che il sovraccarico di competenze contenuto nella 107, se dovesse essere interpretato come un ordine a rattrappire ulteriormente gli spazi di collegialità e collaborazione che le scuole sono state capaci di costruire, dovrebbe essere considerato non già

come un contributo al rafforzamento della figura del dirigente, ma come l'assegnazione di una vera e propria *mission impossibile.*

Ma la domanda che spesso mi sono sentito rivolgere quando ho avuto occasione di partecipare a iniziative con dirigenti scolastici è: va bene, lei ci dice che ci vuole collegialità, e noi siamo d'accordo, ma il comportamento del dirigente che coinvolge gli organi collegiali in decisioni che la legge 107 sembra riservare solo a lui è anche legittimo dal punto di vista giuridico, e come può pesare sulla valutazione del dirigente? E questo è appunto uno dei nodi che si pongono a seguito dei grovigli normativi di cui parlavamo prima.

Credo tuttavia che si possa dare una risposta abbastanza convincente a questa domanda partendo da una premessa: la legge 107 non fa piazza pulita delle norme precedenti, in particolare non abroga il testo unico 297 del 1994, se non per quegli aspetti in cui vi è un'abrogazione esplicita.

Occorre ricordare che l'abrogazione delle leggi è regolata dall'art. 15 delle disposizioni sulla legge in generale. Ebbene, nessuno dei casi previsti dall'art. 15 ricorre nel caso della 107. L'abrogazione esplicita riguarda solo alcune norme (ad esempio l'art. 11 del d.lgs 297, che riguarda il comitato di valutazione dei docenti), e l'identificazione delle norme abrogate è rinviata dalla stessa 107 a un successivo decreto. La 107 non è una norma che riguarda l'intera materia già regolata dal testo unico, tant'è vero che la stessa 107 prevede sulla materia degli organi collegiali l'emanazione di un successivo decreto. Infine, nemmeno si può sostenere che vi sia incompatibilità tra le nuove disposizioni e le precedenti. Tutta la normativa sulla *governance* delle scuole si basa infatti non già sul principio del potere solitario ed escludente, ma su quello di collaborazione e di bilanciamento dei poteri e delle competenze tra organi diversi, nella logica della collegialità. Vi è un'integrazione di competenze nella definizione degli obiettivi generali dell'offerta formativa, dell'organizzazione scolastica, della didattica. Se un significato si vuole per forza dare alle norme della 107 che sembrano depotenziare il ruolo degli organi collegiali per indirizzare verso una *governance* solitaria, tale significato può essere a mio avviso soltanto quello di sottolineare il ruolo particolarmente importante e la peculiare responsabilità del dirigente nella guida di alcune funzioni e nel perseguimento di alcuni obiettivi, ruolo e responsabilità da esercitare, tuttavia, in un rapporto di consultazione e collaborazione con gli altri organi che partecipano al governo dell'istituzione,.

Insomma, nonostante l'evidente confusione che una legge tecnicamente piuttosto malfatta come la 107 può indurre, a me pare evidente che la buona gestione dell'istituzione scolastica non può che essere effettuata nell'ambito della collegialità e della collaborazione. Naturalmente questo non può che avvenire in un contesto di complessivo rasserenamento del clima complessivo all'interno del mondo della scuola, un rasserenamento che dovrebbe passare anche attraverso la rimozione dei fattori di conflittualità che sono stati introdotti anche dalla legge 107. Per collaborare bisogna essere almeno in due, e il buon senso non si può esercitare in solitudine. Credo insomma che il compito del governo e delle organizzazioni di rappresentanza dei dirigenti e dei lavoratori della scuola dovrebbe essere in questo momento, anche attraverso la sollecita stipula dei contratti , e la definizione di nuove norme di legge, quello di dare un segnale che aiuti

tutte le componenti della scuola a vedere riconosciuto il proprio ruolo e la propria dignità .E, per stare al tema del nostro incontro, mi sembra un fatto positivo che la direttiva sulla valutazione, che pure si muove dentro questo quadro normativo piuttosto contraddittorio, abbia collocato in testa agli obiettivi nazionali per la valutazione dei dirigenti proprio quei principi di partecipazione e collaborazione che la 107 aveva invece messo in coda.

Appare comunque evidente che sul problema delle modalità dell'esercizio delle prerogative dirigenziali e del rapporto con gli organi collegiali occorre un chiarimento anche normativo, che credo possa avvenire attraverso il contratto, e in parte dovrà avvenire attraverso una legge di complessiva e condivisa revisione della materia della *governance* scolastica. La riforma degli organi collegiali è stata annunciata fin troppe volte, ed è giunta l'ora, io credo, di far seguire i fatti alle dichiarazioni.

Il secondo nodo problematico su cui vorrei ora soffermarmi riguarda il rapporto tra il dirigente scolastico e la contrattazione d'istituto, un tema sul quale come è noto si è aperto un forte contenzioso, come d'altra parte era inevitabile data la confusione normativa esistente, confusione alla quale la 107 ha dato, a mio avviso, un ulteriore contributo. Qui vi sono due aspetti: Il primo riguarda quali sono le materie negoziabili, il secondo riguarda in particolare la questione del bonus.

Partiamo dalla questione delle norme negoziabili. Come è noto su questo argomento si è aperto un contenzioso tra chi ritiene che non sia possano più negoziare i punti h, i e m dell'art. 6 del Ccnl di comparto tuttora vigente, e chi ritiene in vece l'opposto, e quest'ultima è la posizione sindacale. All'origine del problema sta l'interpretazione di una delle norme più contraddittorie della legge 165 del 2001, l'art. 40, a cui si è aggiunto il comma 196 della legge 107, quello che dice che sono inefficaci le norme dei contratti collettivi in contrasto con la legge stessa. Dico subito che quest'ultima norma, nella sua assoluta genericità, a mio parere non abroga un bel nulla, ma rischia soltanto di aprire un ulteriore e infinito contenzioso giudiziario. In ogni caso va detto con chiarezza che non può certamente essere il dirigente scolastico, né nessun altro che non sia eventualmente un giudice a dire, caso per caso, quali sarebbero le norme incompatibili.

Il problema non è la 107, dunque, ma la il decreto legislativo 165 del 2001, come modificato dalla cosiddetta riforma Brunetta, e in particolare appunto l'art.40. Occorre ricordare la vicenda della sua formazione. Da un lato, all'origine, c'era la legge 165 del 2001, improntata al principio della centralità della contrattazione collettiva sulla legge. Poi è arrivata la legge 150 del 2009, la cosiddetta riforma Brunetta, che, ispirandosi al principio esattamente opposto, cioè quello della prevalenza delle legge e del centralismo sulla contrattazione, anziché abrogare la legge precedente e sostituirla con una nuova, ha preteso di innestare nuove norme, o brandelli di norme, nel testo originario, con l'effetto di creare un ibrido confuso e contraddittorio, nel quale si può trovare tutto e il contrario di tutto. Il testo attuale è dunque il risultato di una specie di mostruoso trapianto, con il risultato di creare norme che assomigliano a qualche mostro fantastico, io le definisco norme ircocervo

L'art. 40 in particolare, che viene di solito evocato come la fonte del diniego alla contrattazione di ogni materia che non sia semplicemente la retribuzione accessoria è un articolo particolarmente

oscuro e contraddittorio. Intanto perché introduce una distinzione sottile al limite della impalpabilità tra le materie direttamente pertinenti al rapporto di lavoro che sono oggetto di contrattazione e quelle alla organizzazione degli uffici che non lo sarebbero. Ma quante sono le materie che pur avendo a che fare con l'organizzazione hanno direttamente effetti sulla prestazione lavorativa: pensiamo all'orario di lavoro. Inoltre l'articolo fa riferimento alla coerenza con il settore privato, e parla di autonomi livelli di contrattazione collettiva e qui bisogna ricordare che nel settore privato è in corso un fortissimo potenziamento della contrattazione di secondo livello, e dunque se il pubblico dev'essere coerente con il privato la contrattazione integrativa andrebbe potenziata, e non certo ridimensionata. Vi è poi l'art. 5 della 165 che afferma che le misure inerenti alla gestione dei rapporti di lavoro sono di stretta competenza del dirigente, e questa norma, che collide con altre parti della stessa legge, parla comunque di gestione dei rapporti di lavoro,che è cosa diversa dalla loro regolazione. La definizione delle regole (e i contratti servono appunto a definire le regole)serve per rendere più trasparente e condivisa la gestione. La base normativa su cui si è fondata l'idea che buona parte dell'art. 6 del Ccnl escludendo la parte che riguarda la contrattazione del fis sia sostanzialmente abrogata., è dunque quanto mai contraddittoria.

Com'è noto su questo si è aperto un vasto contenzioso e c'è una giurisprudenza abbastanza varia, e abbastanza contraddittoria, comunque una giurisprudenza che si è espressa quasi di malavoglia, (questo traspare dalle sentenze) proprio per l'evidente contradditorietà e oscurità della disciplina. Questa magmaticità della materia è tale, a mio parere , da rendere non infondata la tesi secondo cui allo stato attuale delle cose, e fino a una auspicabile ridefinizione della materia, non continua a sussistere un vero e proprio obbligo a negoziare le materie che stanno sotto i punti h,i e m del Ccnl, ma altrettanto a mio parere non si può negare la legittimità del comportamento di quei dirigenti che volontariamente si orientino verso la loro negoziabilità, perché, in base alla loro valutazione e alla situazione del loro istituto, nonché in nome di un principio generale di trasparenza, ritengono che la contrattazione non sia un impiccio, ma il giusto modo per regolare in maniera seria e trasparente materie che, lasciate alle decisioni unilaterali o, di fatto, a negoziati individuali, possono produrre scontento e micro conflitti. Che questa opinione sia diffusa appare evidente anche dai dati forniti dall'Aran, che rivelano che in un terzo dei casi rilevati dall'osservatorio sulla contrattazione integrativa dell'Agenzia si sono contrattate materie che sarebbero in teoria "vietate" alla contrattazione, e che questi contratti hanno regolarmente completato il loro iter.

Io credo altresì che in sede di valutazione dei dirigenti non debba essere in alcun modo penalizzato il comportamento dei dirigenti che, contrattando, hanno ritenuto di mettere le basi per una più solida perchè condivisa *governance* della loro istituzione scolastica.

È chiaro che comunque la questione di cui abbiamo parlato resta una seria criticità alla quale è necessario mettere mano soprattutto promuovendo, come dice il protocollo del 30 novembre, il riequilibrio del rapporto tra le fonti. Occorre a mio parere cercare attraverso la contrattazione un equilibrio che, considerando l'esigenza del dirigente di non essere risucchiato in trattative infinite, restituisca però al dirigente stesso e alle rappresentanze sindacali uno spazio di dialogo,

ristabilendo finalmente una certezza del diritto e un equilibrio che si è voluto inutilmente a mio avviso dannosamente, infrangere.

Un discorso in larga misura analogo va fatto, a mio parere, per quanto riguarda la questione del bonus.

Anche qui la legge ha creato una situazione a mio parere piuttosto confusa e contraddittoria. Il problema della possibilità di contrattazione del bonus risiede infatti in parte nella legge 107 che al comma 127 attribuisce la dirigente scolastico il potere di attribuire il bonus sulla base dei criteri individuati dal comitato di valutazione,, nulla dicendo, però, sulle modalità in base alle quali il bonus dev'essere distribuito. Tuttavia, il comma 128 afferma che il bonus ha natura di retribuzione accessoria, e qui la questione si intreccia sia con l'art. 6 del contratto di comparto, che inserisce la retribuzione accessoria come materia di contrattazione integrativa, sia le disposizioni della legge 165/2001, come modificata, nel 2009 dalla riforma "Brunetta". E anche qui bisogna ricordare la già ricordata distinzione tra i diritti e gli obblighi "direttamente pertinenti al rapporto di lavoro" che sarebbero contrattabili, e le materie attinenti alla "organizzazione degli uffici" che non lo sarebbero: ebbene, innanzitutto, cosa c'è di più "pertinente al rapporto di lavoro" del salario? Che il trattamento accessorio sia oggetto di contrattazione viene ribadito anche nel comma 3 bis dello stesso articolo, nel quale si legge anche che la contrattazione integrativa si svolge "sulle materie … stabilite dai contratti collettivi nazionali" . La contrattabilità della retribuzione è infine ribadita dall'art. 45, che afferma che i contratti collettivi "definiscono, in coerenza con le disposizioni legislative, trattamenti economici accessori collegati alla performance individuale e alla performance organizzativa". Insomma, la legittimità della contrattazione in materia di trattamento accessorio è, sia pure contraddittoriamente, ripetutamente affermata dalla legge, come strumento per migliorare l' efficienza del la pubblica amministrazione in una logica di condivisione. Stando alla lettera del comma 3 bis si potrebbe insomma affermare che , essendo vigente il contratto nazionale di lavoro che prevede che il salario accessorio vada contrattato, se ne deduce che l'intera materia, essendo regolata da un contratto nazionale di lavoro, sia oggetto di contrattazione.

Il problema tuttavia, a voler fare l'avvocato del diavolo, è nella frase contenuta nell'art. 40 , in cui si si dice che ai fini della valutazione della corresponsione del trattamento accessorio la contrattazione è consentita nei limiti di legge,. Non entro qui nella *vexata quaestio* del fatto che le norme della Brunetta entrano in vigore, per quanto riguarda i contratti nazionali, solo dalla prossima tornata contrattuale. Tuttavia ci sono due considerazioni da fare: la prima è che l'art. 40 fa riferimento alla valutazione delle prestazioni, e non agli importi, che sono quindi contrattabili. Ma una seconda considerazione è questa, ammettiamo pure che la contrattazione del bonus sia consentita nei limiti di legge. Ebbene quali sono in questo caso i limiti contenuti nella legge? Per quanto riguarda il disposto letterale della legge 107 sono due: i criteri definiti nel comma 129 e le competenze del nucleo di valutazione e del dirigente.

ma l'esistenza di questi limiti non preclude affatto, però, la possibilità di contrattare gli aspetti che la legge non regola, come ad esempio l'entità e la proporzione delle somme da attribuire ai premiandi.

Anche su questa materia, insomma, per parafrasare una frase celebre, c'è grande confusione sotto il cielo, ma la situazione non è affatto eccellente.

Per concludere su questo credo si possano dire tre cose. La prima è che, alla luce delle disposizioni esistenti, un'interpretazione rigidamente letterale delle norme indica un potere del dirigente scolastico nell'assegnazione del bonus da condividere soltanto con il comitato di valutazione. Tuttavia, anche in questo caso, la contradditorietà delle norme in vigore impedisce a mio parere di censurare il comportamento di quei dirigenti che, come pare stia accadendo piuttosto diffusamente, hanno scelto di svincolarsi da una lettura rigidamente formalistica delle norme, scegliendo di confrontarsi, nell'assegnazione del bonus, sia con i collegi docenti sia con le Rsu. La seconda cosa è che io penso che anche in questo caso tale decisione del dirigente non dovrebbe essere penalizzata, ma anzi dovrebbe essere positivamente considerata in sede di valutazione. La terza è che mi sembra assolutamente necessario che l'imminente contrattazione dica una parola chiara anche su questo tema, sul quale io credo che il buon senso porti a distinguere tra una competenza dei "professionisti" (cioè dirigente e nucleo) sui criteri di valutazione, e della contrattazione sulla definizione degli importi: Dico questo aggiungendo che, a mio parere, la norma sul bonus contenuta nella 107 è particolarmente mal congegnata, e che , sempre a mio parere, andrebbe profondamente modificata, sia per quanto riguarda la definizione dei criteri che la composizione del comitato di valutazione.

Passo a dire qualcosa sulla valutazione dei dirigenti. Qui le fonti normative sono diverse. C'è innanzitutto lo scarno dettato della "madre" di tutte le norme sulla valutazione dei dir scol, l'art. 25 del d.lgs 165.

Poi c'è l'art. 27 del Ccnl area 5 dell'11 aprile 2006, che non è stato modificato dal contratto successivo, e che è quindi tuttora vigente. Poi ci sono i commi 93 e 94 della legge 170 del 2015 e infine due norme applicative, cioè la direttiva n.36 del 18 8 2016 e le recenti linee guida.

Come sappiamo, la legge 170 ha del tutto trascurato il dettato contrattuale, facendo invece riferimento non soltanto all'art. 25 ma, genericamente, al decreto 150. Si tratta di un riferimento abbastanza singolare, perché richiama un corpus di norme (sostanzialmente i primi 28 articoli della legge Brunetta,) che non solo sono oggi in procinto di essere modificate, ma sono state pensate per la dirigenza amministrativa, che ha caratteristiche profondamente diverse da quella scolastica, che infatti è oggetto di una norma di rinvio nelle norme finali e transitorie. Cioè una sorta di cane che si morde la coda, perché il decreto 165 rinvia l'applicazione delle norme in esso contenute alla scuola all'iniziativa del Miur, e il Miur a sua volta fa un rimando generico alle norme del 165, che è un modo di procedere un po' sconcertante.

Cosa dice o per meglio dire diceva, il contratto? Il contratto delinea un processo valutativo abbastanza lineare. Intanto la definizione dei criteri cui improntare la valutazione è definita al Miur dopo un confronto con le Ooss in base alla "correlazione tra le direttive impartite, gli obiettivi da perseguire e le risorse umane, finanziarie e strumentali assegnate, tenuto conto degli obiettivi e finalità del Pof. Si tratta cioè di una valutazione molto concreta: quali sono gli obiettivi assegnati nell'incarico, quali le risorse, come sono state impiegate per il raggiungimento degli obiettivi. La valutazione deve essere effettuata con un rapporto costante tra valutatori e valutato, e quindi

deve avvenire con un rapporto diretto, e non attraverso la produzione di materiale esclusivamente documentale. La valutazione è effettuata da una commissione di cui fanno parte un dirigente tecnico, uno amministrativo e un dirigente scolastico, che dev'essere di altra provincia rispetto a quella del valutato, avere almeno 10 anni di anzianità nel ruolo e aver frequentato apposito corso di formazione. La valutazione ha carattere pluriennale, pur articolandosi in fasi annuali, e prima di procedere alla definitiva formalizzazione di una valutazione non positiva il dirigente regionale deve acquisire in contraddittorio le deduzioni del dirigente interessato.

Nel testo della legge 170 noi non troviamo praticamente nessun riferimento di tipo procedurale, mentre troviamo un riferimento più puntuali ai criteri generali che dovrebbero informare la valutazione, e che sono i criteri ben noti.

Il primo richiama gli obiettivi dell'incarico. Il secondo ha un evidente collegamento con i meccanismi di premio al merito del personale, il terzo è francamente quello più singolare, meno oggettivabile e più discutibile, il quarto fa finalmente riferimento ai valori della partecipazione e collaborazione. Il comma 94 prevede una sorta di reclutamento straordinario di valutatori tra i dirigenti tecnici del ministero. Si tratta di una norma a maglie molto larghe, che mentre concede una forte discrezionalità al dirigente regionale che è il dominus della procedura sostanzialmente tace sulle garanzie per il valutato.

Da questo punto di vista, sia la direttiva n. 36 dell'agosto, sia le linee guida sono molto più precise.

Io credo che, come in ogni documento, anche nella direttiva e nelle linee guida si possano identificare pregi e limiti, e se mi consentite vorrei provare a elencare sia i primi che i secondi.

Tra i primi vorrei mettere innanzitutto lo sforzo evidente compiuto dalla direttiva ma soprattutto dalle linee guida di proceduralizzare in maniera minuziosa un meccanismo che la legge, come ho detto, delinea molto, molto genericamente.

Il secondo pregio è quello di cercare un tendenziale aggancio a criteri oggettivi per cercare di delimitare i poteri, altrimenti assolutamente discrezionali, del vertice amministrativo regionale.

Il terzo pregio è il tentativo di rendere abbastanza trasparente tutta la procedura.

Detto questo credo che si debbano evidenziare anche quelle che a me paiono criticità, che sono in buona misura criticità genetiche dovute cioè alla necessità di linee guida di uniformarsi al dettato della legge.

Quasi sono queste criticità? Provo a enunciarle seguendo l'ordine in cui le linee guida sono scritte.

La prima riguarda secondo me la centralità che viene assegnata alle "priorità e ai traguardi" previsti dal Rav nel sistema valutativo. È una centralità che il pure encomiabile riferimento ad altri strumenti e documenti non è in grado di temperare. Io posso portare un'esperienza diretta. Nell'università i rapporti di autovalutazione ci sono da alcuni anni, e chi vi parla è stato per un triennio presidente di un corso di laurea, e quindi ha sperimentato come funzionano le cose. Ebbene, intanto bisogna premettere che la definizione degli obiettivi per un triennio rappresenta una specie di scommessa la buio, perché con la rapidità con cui cambia il quadro normativo e finanziario nel nostro paese occorre sperare a mani giunte che le condizioni non cambino troppo

rapidamente. In secondo luogo, l'attività di chi guida un'istituzione d'istruzione, a qualsiasi livello, è fatta di un difficile slalom quotidiano tra mille incombenze e di una capacità di adattamento costante al mutare delle condizioni esterne, e quindi centrare il focus della valutazione sul rav rischia di sottovalutare nella valutazione proprio questa capacità di impegno costante e quotidiano nella gestione. Non per caso, io credo, nell'università il Rav costituisce uno strumento di riflessione e discussione periodica tra pari negli organi collegiali, ma esso non ha nessun collegamento con la retribuzione individuale.

Una seconda criticità riguarda a mio parere l'eccessiva solitudine decisionale del dirigente regionale in tutta la procedura, e soprattutto nella costituzione dei nuclei e nell'adozione del piano di valutazione, materie sulle quali io penso che sarebbe opportuna una qualche forma di confronto che a mio parere darebbe maggiore legittimità e rafforzerebbe il sistema nel suo complesso.

Una terza criticità riguarda l'adozione del provvedimento di valutazione, soprattutto laddove vi sia un giudizio non positivo. In questo caso sarebbe estremamente opportuno, io credo, un tempestivo rapporto tra il dirigente regionale e il dirigente giudicato, mentre le linee guida prevedono che questo possa avvenire solo eventualmente prima del giudizio definitivo, e obbligatoriamente soltanto dopo. È vero che si parla della necessità di fornire un supporto a chi ha una valutazione negativa, ma ciò non toglie che il procedimento nel suo complesso sia carente di dialogo e confronto reale.

Quarta criticità riguarda le modalità del meccanismo di valutazione, che è previsto avvenga su basi esclusivamente documentali per due anni su tre, e che nell'anno del giudizio *de visu* la visita possa essere effettuata anche da uno solo dei componenti il nucleo. Ciò rende a mio parere un po' troppo aleatorio il giudizio, che rischia di diventare troppo soggetto a fattori casuali, come l'orientamento del componente il nucleo che viene inviato a fare la visita.

Quinta criticità, questa direttamente derivante dalla legge: Per quanto riguarda i criteri per l'assegnazione della retribuzione di risultato vi è la valutazione dell'utilizzo del fondo per la valutazione del merito dei docenti. Ebbene, come sarà utilizzato questo criterio? Quale valutazione sarà data circa le modalità attraverso cui sarà assegnato? Quale valutazione sarà data della condivisione o meno dei criteri da parte dei docenti, degli interlocutori, come sarà valutata l'eventuale negoziato con le Rsu? Sarà lasciato tutto alla discrezionalità di un unico valutatore, magari un pari del valutato? E per quanto riguarda il questionario di apprezzamento da parte dei docenti, come sarà formulato? Si tratta di documenti di cui facciamo da tempo uso nell'università, e proprio perché presentano molte criticità vengono usati come elementi di orientamento e di discussione, ma sono assolutamente svincolati dalla retribuzione.

Sesta e ultima criticità, per quanto riguarda la composizione dei nuclei, sarebbe stato opportuno definire con maggiore precisione le caratteristiche dei valutatori, e predisporre meccanismi di formazione del nucleo, come era previsto dal contratto, almeno per uniformare i criteri di valutazione. Così invece tutto è lasciato alla discrezionalità del dirigente regionale.

Tutto questo a mio parere rischia di determinare un sistema di valutazione non sufficientemente affidabile, e credo che sarà opportuno che, considerando che il protocollo del 30 novembre afferma che "le parti si impegnano a individuare nuovi sistemi di valutazione che garantiscano una

adeguata valorizzazione e delle competenze", sia auspicabile che il contratto collettivo introduca gli opportuni correttivi alla norma esistente.

Concludo, infine, con qualche breve riflessione sul contratto dell'ex area 5 per il quale è auspicabile una sollecita apertura delle trattative. Qui vi sono, come sappiamo, due novità. La prima è quella del già ricordato protocollo d'intesa del 30 novembre. La seconda è l'unificazione tra ex area 5 e ex area 7, quella dei dirigenti di università e ricerca.

Per quanto riguarda l'intesa del 30 novembre l'effetto dovrebbe essere soprattutto quello di ripristinare normali relazioni sindacali, senza più la distinzione posticcia introdotta dalle riforma Brunetta, e anzi estendendola agli "aspetti organizzativi ad essa direttamente pertinenti". Com'è noto il Ccnl dell'area 5 prevede che vi sia una contrattazione integrativa sia livello nazionale che regionale, e tra queste ultime vi sono materie molto importanti, come, in sede nazionale,

a) criteri generali e modalità di attuazione dei programmi di formazione e di aggiornamento;

b) determinazione dei compensi per incarichi aggiuntivi;

c) determinazione dei fondi di posizione e di risultato;

d) criteri per la concessione dei congedi di cui all'art. 24, commi 4 e 5, del presente Ccnl.

e) criteri per il conferimento e il mutamento degli incarichi.

2. In sede di contrattazione collettiva regionale presso ciascuna Direzione scolastica regionale sono disciplinati, con cadenza annuale o diversa per accordo tra le Parti:

a) criteri di determinazione della retribuzione di posizione e di risultato;

b) criteri generali e modalità di attuazione dei programmi di formazione e di aggiornamento attivati dalla Direzione scolastica regionale a livello locale;

c) modalità e criteri di applicazione dei diritti sindacali;

d) criteri e modalità di monitoraggio della conformità alle normative di sicurezza delle strutture sedi di attività formative nonché dell'attuazione delle normative in materia di sicurezza dei lavoratori e degli studenti.

Si tratta di materie tutte di grande importanza, alle quali credo che andrebbe aggiunta, come consente l'intesa del 30 novembre, anche la materia della valutazione.

Proprio per quanto riguarda l'aspetto della valutazione, è del tutto auspicabile innanzitutto una modifica della legge 107 per eliminare le criticità su cui ci siamo soffermati poc'anzi. Ma in ogni caso anche il prossimo contratto potrà intervenire, proprio rifacendosi ai principi inseriti nell'intesa del 30 novembre, per riconfermare le linee guida già presenti nel contratto precedente, riaffermando il principio del contraddittorio tra valutatore e valutato, rafforzando la terzietà e la preparazione dei valutatori, ribadendo l'esistenza di una sede arbitrale alla quale rivolgersi in caso di valutazione non condivisa.

Quanto alla formazione della nuova area dirigenziale, che comprenderà oltre all'area 5 l'ex area 7, appare evidente che l'unificazione rende ancora più evidente e più stridente il gap retributivo

esistente tra la dirigenza scolastica e le altre dirigenze, poiché i dirigenti dell'Università (in cui non vi è una diversificazione tra prima e seconda fascia) hanno retribuzioni anche notevolmente più alte di quelle dei dirigenti scolatici, senza che questo corrisponda a differenti livelli di responsabilità. La questione retributiva rimane dunque un tema sul tappeto, e per certi aspetti anche aggravato dal gran numero di competenze piombato sulle spalle dei dirigenti con la 107. Né bisogna dimenticare, a mio parere, che la questione salariale riguarda tutto il comparto, e lo sblocco della contrattazione, ottenuto di recente, e che è un risultato molto importante, è soltanto, mi sembra, un primo passo per affrontarlo. Vi è certamente una situazione della finanza pubblica che non consente grandi spese, ma non bisogna dimenticare che in un passato non remotissimo, sul finire del secolo scorso, si stanziarono risorse straordinarie proprio in considerazione del ruolo assolutamente strategico dell'istruzione.

Per quanto riguarda i dirigenti, in particolare, restano alcune questioni: il finanziamento della retribuzione di risultato con risorse adeguate, una retribuzione decorosa degli incarichi di reggenza, lo stanziamento di risorse per la formazione, che è tanto più importante quante più competenze vengono loro attribuite. Ma appare che le "sofferenze" della categoria non sono affrontabili soltanto con il nuovo contratto, ma affrontando questioni che stanno per così dire "a monte", come il sollecito reclutamento di nuovi dirigenti o il reclutamento e la formazione di personale tecnico e amministrativo

Il tratto di strada da percorrere è lungo. Ma un viaggio lungo mille miglia, come è noto, comincia con un passo.

INTERVENTI DEI RAPPRESENTANTI REGIONALI

Sergio Arduino – Piemonte

A me è stato suggerito, visto che tutte le volte che sono in una sede parlo della solitudine del Dirigente scolastico: visto che è il tuo tema quotidiano e che ogni volta parli di questa cosa, parlane in questa sede. E lo farò.

Non parlo evidentemente della solitudine di tipo psicologico, perché quella ciascuno se la vede da sè. Con gli stipendi che si abbassano anche uno psicologo oggi diventerebbe forse un problema, gli stipendi è da quattro anni che scendono e quindi non sto pensando a questi naturalmente. Sto pensando alla solitudine professionale. Alla solitudine operativa, che evidentemente ha significato e che influisce sulla Scuola.

Io sono uno dei pochi fortunati di questa sala che ancora ha la Ria, perché sono vecchissimo, ho circa trent'anni di direzione didattica, e quindi ho un punto di osservazione abbastanza interessante da quel punto di vista. E ho visto cambiare questo mestiere totalmente, nel senso che trent'anni fa si riusciva effettivamente a essere liberi una volta usciti dalla propria scuola. Oggi si è completamente fagocitati da mille altre cose.

Il concetto fondamentale che voglio esprimere però è questo: che la solitudine del Dirigente scolastico oggi è palpabile. Per alcuni aspetti è interessante. Io non avrei voluto avere una minor solitudine, ad esempio rispetto alla figura di vertice. Non avrei mai voluto avere un Direttore amministrativo, perché se lui è il padrone dei soldi io diventavo suo alterno. E quindi va molto bene che il Dirigente scolastico sia l'unico vertice della Scuola. Una bella solitudine direi. Credo che sia importante, quindi speriamo che a nessuno venga mai in mente una dirigenza amministrativa per la Scuola. E questo credo che debba essere assolutamente evitato.

Quindi la solitudine ogni tanto va anche bene, cominciamo di lì. L'altro aspetto che comunque a me pare ancora interessante è il fatto che, dal punto di vista economico, rimane la figura comunque di vertice per quanto sia in diminuzione.

Ci sono però anche aspetti di solitudine che comunque sono, peraltro, molto significativi. Sicuramente soli per mancanza di collaboratori stabili e fissi. Da quest'anno, almeno in Piemonte, non so per il resto dell'Italia, la figura del vice Preside, dell'esonero, è sostanzialmente sparita. Solo riuscendo a ricavare qualche briciola del potenziamento si riesce a dare un piccolo semi esonero al vice Preside. E quindi vuol dire che, se è stata di fatto abolita questa figura, vuol dire che forse per qualcuno non significava molto. Nel senso che il Preside da solo può bastare per gestire tutto.

Soli anche per la luce, io dico un po' sinistra, che dopo la Buona Scuola è stata messa sui Presidi.

Nel senso che anche il mio meccanico dice "Adesso che avete tutto questo potere nelle mani finalmente le Scuole le farete funzionare". È stato duro spiegare al meccanico che non è così, che in pieno agosto ho fatto quindici proposte di contratto a dei Docenti e su quindici proposte ne ho avuti due. Tutti gli altri, tutti gli altri posti che avevo sono stati da prima presi e poi abbandonati per spostarsi vicino a casa, a mille e oltre chilometri di distanza. Benissimo per l'aspetto umano, per l'aspetto personale di questi Docenti, malissimo per il fatto che una quantità enorme di proposte, posti vuoti. Vuoti, a questo punto, probabilmente per tre anni. Mi domando che qualità posso avere con persone che facilmente cambieranno ogni anno.

Ho terminato lunedì di fare le nomine annuali, nel senso che le graduatorie sono esaurite, stiamo prendendo, come Docenti, studenti del terzo anno di Scienze della formazione primaria. Andremo forse presto a prendere ragazzi che hanno finito la maturità, perché di questo passo rischiamo proprio parecchio. E questa è una solitudine, un rischio che corriamo.

Abbiamo spiegato ai colleghi più giovani che devono fare contratti fino all'avente diritto, perché comunque sono personale senza titolo, è necessario farlo. Solitudine anche in questo senso, perché pur di coprire si copre. A volte rischiando personalmente, quindi le responsabilità di cui parlava Paola ci sono tutte e si tagliano proprio un po' col coltello.

Ci si sente soli nella gestione e nella responsabilità di ciò che si deve implementare dentro alla Scuola. Provo a fare due esempi: c'è la privacy, cambiano le norme, tocca al Dirigente essere il motore di tutto l'adeguamento del sistema scolastico alle norme sulla privacy. C'è un nuovo decreto, come è giusto che ci sia, sull'anti corruzione, il decreto 50. E tocca certamente al Preside implementare. Muovere, essere motore di tutte quante queste cose. E lo fa avendo conoscenze giuridiche evidentemente scarse, perché io ho fatto pedagogia e ho pensato al mio mestiere trent'anni fa come quello di chi fa il leader pedagogico, il leader educativo. Oggi mi ritrovo a fare l'amministratore. Lo faccio volentieri perché riconosco di essere un pezzo di Stato, però il problema c'è.

Proviamo solitudine quando andiamo a sedere in giudizio davanti al Giudice per le cause di lavoro e anche per la sicurezza. In una scuola del Piemonte due mesi fa è caduto un pezzo di intonaco e il collega al momento è indagato per disastro colposo. Il collega Dirigente scolastico, come se la tenuta dell'intonaco della classe fosse sua responsabilità. Questo è lo stato di lavoro. Poi questo spiega perché a volte qualcuno non dorme, magari gli anziani dormono un po' di più perché sono abituati a sopportare questo stress, i giovani meno. Vedo che comunque è difficile.

Ci sarebbero ancora mille altre cose da dire, però mi fermo: ne avevo tre pagine, mi sono fermato alla prima…

Luigi Piliero – Puglia

Mi chiamo Luigi Piliero, vengo da Bari, dirigo il primo Cpia di Bari. Il Cpia sono questi centri di istruzione per gli adulti che vengono istituiti con il Ddl 263 del 2012, che rappresentano, all'interno del panorama della Scuola italiana, un complicato mondo che va costruito giorno per giorno e con aspetti completamente innovativi rispetto a quello che può essere la conduzione, la dirigenza di una scuola cosiddetta del mattino. Perché è normale, non c'è più niente di normale credo nella Scuola italiana.

I problemi sono stati ben evidenziati da Paola, sono condivisi. Credo che i Dirigenti dovrebbero essere più incisivi proprio come categoria. Quando ci sono le mobilitazioni i Dirigenti sono assenti o sono in numero veramente sparuto. Non abbiamo una identità forte, non siamo efficaci nel chiedere più attenzioni a un lavoro che è diventato ormai senza limiti di tempo. Abbiamo perso il diritto alla salute, il diritto alle vacanze, il diritto alle ferie.

Il mese di agosto dovevamo fare le chiamate dirette, poi tutti andavano via da un'altra parte, poi ritornavi a richiamarli, poi c'erano i contenziosi e quant'altro.

Il *bonus* è un orrore secondo me, perché aumenta la conflittualità nelle scuole, mette in crisi il Dirigente scolastico che diventa arbitro. In una lettura semplicistica assume un potere che non vogliamo, io non lo voglio questo potere. Perché mi mette in una situazione di difficoltà nella lettura oggettiva che deve corrispondere poi a un *bonus* premiale economico. Chi lo riceve a volte è imbarazzato, chi non lo riceve è arrabbiato.

I Sindacati di nuova generazione si appellano a una virgola per aprire contenziosi. Non sono come i grandi Sindacati che hanno una maturità e anche una capacità di mediazione insostituibile, i nuovi sono molto agguerriti. Quindi il famoso "preside sceriffo" diventerà oggetto di contenziosi infiniti appena daremo l'80 percento di questo bonus.

Poi abbiamo la solitudine, ma quello è l'ultimo dei problemi. Non possiamo diventare esperti di tutto. Ingegneri, avvocati, psicologi.

Nella Scuola italiana, nell'ultimo decennio si è perso di vista l'unico motivo per cui una scuola deve aprire alle 8 i portoni la mattina: prestare attenzione al ragazzo, allo studente che deve poter realizzare un percorso di educazione e di formazione unico e irripetibile. La Scuola ha perso questo suo valore, perché oggi siamo tutti mobbizzati, burocraticamente mobbizzati, perché dobbiamo adempiere alla sicurezza, alla privacy, a mettere sul sito l'accesso pubblico, a tenere i siti informatici tutti aggiornati, a tenere il rendiconto dei programmi annuali, a pensare ai valutatori interni, esterni, a metà. Ma io, quando ho la possibilità di dire: vado in giro, in un'aula? Voglio conoscere i ragazzi del mio Istituto, voglio parlare coi collaboratori scolastici, voglio incontrare i miei Docenti? Voglio vedere sul campo quello che accade? Non è possibile, perché devo fare tutto ciò che è un contorno, che non è l'anima della Scuola.

E perché ci hanno distrutto l'anima? Una domanda. Io me lo chiedo. Perché ci hanno caricato di adempimenti alla stregua di una Pubblica Amministrazione, quando la Scuola ha un valore e una

missione completamente diversi dalla Pubblica Amministrazione? Se nelle Pubbliche Amministrazioni hanno rubato e hanno commesso reati per anni, perché io devo pagarne le conseguenze come Dirigente scolastico e devo assumere tutte quelle modalità che servono a loro per rendere trasparente il loro valore e la loro missione e a me complicano solo la vita perché non posso stare attento al mio studente?

E allora sapete che vi dico? Io la mattina dedico il mio tempo agli studenti, agli insegnanti e ai miei collaboratori scolastici. Quando gli adempimenti non saranno belli e pronti sul tavolino io non potrò che... e mi fermo.

La valutazione nella Scuola ha un senso, e ha senso valutare i Dirigenti se i processi e i percorsi possono essere messi, dall'inizio fino alla fine, in atto in maniera responsabile e consapevole. Se dobbiamo sempre fare le parodie, la parodia della progettazione, la parodia del curriculum trasversale, la parodia del curriculum interdisciplinare, la parodia della valutazione, la parodia delle prove Invalsi, allora la Scuola diventa una parodia di se stessa. Io non ci sto. Io voglio una Scuola vera, reale, che possa fare quello che veramente riesce a fare.

E il Cpia, che è una realtà, ripeto, completamente diversa, richiede ancora di più una capacità di essere centro di Comunità sociale, di Comunità educativa. E la Comunità educativa deve fare a meno di tanti adempimenti. Noi dobbiamo lottare tutti insieme per evitare questo mobbing burocratico, che non significa non voler essere esaminati o non voler fare cose per pigrizia.

Stavo dicendo con un collega: se io fossi ora professore, con i miei anni di servizio, prenderei 1900 euro. 18 ore settimanali. Noi ne facciamo come minimo 40, 50 settimanali, 60. Lo scarto è veramente minimo. Quindi la mia non è una pretesa economica, o di non voler essere disturbato perché nel frattempo voglio fare cose amene: io vorrei realizzare processi significativi veri, con tempi distesi. Perché il fiato sul collo ci fa perdere di vista la realtà. Se io faccio un viaggio e vado veloce non vedo nulla, se vado piano piano vedo il panorama, percepisco gli odori di quel panorama, i sapori di quel panorama, e i ricordi di quel panorama e di quel viaggio rimarranno impressi in me e nei miei studenti.

Perché gli studenti vengono affidati a noi ed è per loro ciò che dobbiamo realizzare. Un docente che viene preso e deve fare 100 mila corsi di formazione online tutti effimeri, perché deve guadagnare punteggio per non andare nell'altro ambito territoriale, oppure deve fare il piano nazionale della scuola digitale, deve diventare onnisciente. Ma quando entra in classe quanto amore e quanta passione darà a quei ragazzi? Perché è stanco di fare tutto il resto, oberato da sovrastrutture lontane dal vero compito originale di una Scuola che doveva essere una Scuola fatta solo ed esclusivamente per gli studenti.

E noi tutti insieme essere una Comunità significativa educativa che lavora per loro. E non per l'Ana, per il Miur, per l'Usr, per l'Usp, per la sicurezza, per l'Ente locale e per tutto l'ambaradan che ci hanno creato in questi ultimi decenni.

Luigi Vaccari – Emilia Romagna

Soli. Dirigente scolastico solo. Ma fino a quando? Solo ad affrontare i problemi, non tanto ad affrontare le persone.

Leggevo così, come ben sa Paola con cui parlavamo ieri a Reggio Emilia, i numeri del Pubblico Impiego, e si scopre che il Dirigente scolastico è l'unico Dirigente della pubblica amministrazione che ha alle sue dipendenze una media di 144 persone tra personale docente e non docente. Pensiamo che in Comune il dirigente degli Enti locali ha in media 30 dipendenti alle sue dipendenze dirette. Nello Stato, nei Ministeri, 36. Per non parlare della Sanità, dove tutti gli amici Dirigenti medici portano a 4,1 il rapporto tra Dirigenti ed altro personale.

Quindi insomma, più che solo mi sento un jukebox, continuamente interpellato su problemi a cui in qualche istante, in pochi secondi, dovrei rispondere. Più che solo mi sento un call center, continuamente cercato e ricercato di persona e virtualmente, visto che gli smartphone, i tablet e il wi-fi non ci lasciano scampo. 7 giorni su 7, 365 giorni all'anno. Come i negozi e tanti piccoli negozi che stanno aprendo nelle nostre città. Lì c'è sempre qualcosa da comprare a tutte le ore.

Bene, io vorrei essere valutato. C'è il professor Previtali che ho avuto modo di ascoltare e apprezzare in mille occasioni. Vorrei essere ed avere la possibilità di lavorare sui processi organizzativi didattici affinché possano essere esercitati obiettivi processi di valutazione nei miei confronti. Come fare, se trascorro l'80 percento del tempo dentro una Segreteria a far lavorare persone che non ci sono e quando ci sono vanno seguite?

Come fare quando abbiamo mille responsabilità, e qui non mi ripeto, responsabilità legale, responsabilità sindacale, responsabilità sulla sicurezza, responsabilità sulla trasparenza, sull'anti corruzione e via via. Non mi soffermo, è già stato detto da chi mi ha preceduto.

Bene. I Dsga stanno aspettando da lustri un concorso che non arriva. Di conseguenza tanti sono gli impiegati amministrativi, magari anche di buona volontà, che con l'articolo 7 prendono la supplenza nelle scuole. Altre volte si deve ricorrere a reggenti.

Assistenti amministrativi. Con quale filtro? Tanti di loro passano da collaboratori scolastici a responsabili del personale il primo settembre. Sono situazioni che davvero insomma, tanti di noi devono affrontare. Quindi filtri di accesso, percorsi di formazione. Collaboratori scolastici che quando vanno in malattia non possono essere sostituiti. E con cosa teniamo aperte le nostre scuole e i nostri plessi?

Questo è un po' il plafond che orienta le nostre giornate. Io vorrei uscire dalla segreteria e andare nelle classi per seguire i processi di apprendimento. Ma non perché mi piace, ma perché lo dicono le ricerche internazionali che migliori presidi generano migliori studenti. Cito: il miglioramento significativo dell'apprendimento degli alunni avviene quando ci sono presidi che riescono a mantenere la focalizzazione sui compiti istituzionali e sulla mission della scuola.

Io ho fatto un concorso da Dirigente, ma non soltanto, avrei fatto un concorso da Dirigente scolastico. Vorrei avere davvero il tempo di condividere i percorsi di apprendimento, di progettazione, monitoraggio e verifica, valutazione che poi confluiscono in questa bellissima circolarità tra Ptof, Rav e piano di miglioramento, insieme alla Comunità professionale. Ci riesco soltanto nei ritagli di tempo, perché sugli altri adempimenti effettivamente siamo letteralmente schiacciati.

Quindi l'appello è: consentiteci di uscire un pochino di più dalle segreterie ed entrare un pochino più nelle classi. Grazie.

Maria Giovanna Oggiano – Sardegna

Dirigente scolastico di un Istituto tecnico industriale a Sassari con 1600 alunni, circa 300 dipendenti. Per quanto riguarda gli edifici: un unico edificio con 30 mila metri quadri di coperto. Con l'esigenza, dal punto di vista del risanamento della struttura, di 9 milioni di euro per risanare per l'amianto e 2 milioni di euro per il ripristino della sicurezza sui tetti, che sono 1.800 metri quadri. È stata una valutazione che è stata fatta recentemente.

Perché vi dico questo? Perché io devo parlare esclusivamente della sicurezza. Condivido e ringrazio la Cisl per questa giornata, perché è stato rappresentato il quadro nel quale viviamo.

Purtroppo come categoria troppo spesso noi non siamo presenti, qualcuno lo ha già detto, a tutti quelli che sono i nostri interessi da curare. Curiamo troppo la Scuola. L'Istituto che dirigiamo. Di questo io me ne faccio una grande colpa, ma non riesco a fare diversamente.

Nel mio Istituto, un po' più di un mese fa, il 9 novembre, è accaduto un incidente. Un incidente che si poteva trasformare in tragedia. Un editoriale di un quotidiano locale ha definito il titolo come "7 millimetri, la differenza tra la vita e la morte". E questo è avvenuto. C'è stato un incidente, un banale incidente, un ragazzo che è inciampato in una gradinata, è andato a sfondare la porta di

ingresso sbattendo, portando in frantumi il vetro. E una lama che è rimasta agganciata all'acciaio gli si è conficcata nel costato sinistro e si è fermata a pochi centimetri da organi vitali. Questa era stata la prima definizione. Ma la cosa tragica che toglie la serenità è l'aver vissuto quel momento in cui il sangue, veramente, spruzzava con uno zampillo di 20 centimetri dal costato di questo ragazzo. E grazie alla professionalità dei docenti, al fatto che si sono tutti spogliati per tamponare con le magliette, perché il 118 diceva "Tamponate con asciugamani". Siamo a scuola, dove sono gli asciugamani? La disponibilità della carta nei servizi in un attimo è andata via. Quindi si toglievano le magliette gli studenti, i professori si toglievano la camicia per cercare di bloccare l'emorragia. Per fortuna abbiamo a poche centinaia di metri l'ospedale, c'è stato un intervento prontissimo. Per la capacità dei professori e dei compagni nell'intervenire, grazie a Dio non è avvenuta la tragedia. Ma vedere corridoi per centinaia di metri imbrattati di sangue, credetemi, è una cosa che non lascia più sereni. Io non vivo più. Credo che questo sia un elemento che turba la serenità della vita su tutti i fronti.

Quindi, dopo è andata bene. È stato dimesso subito, soccorso, curato. Ho tenuto la notizia assolutamente riservata. Dopo 10 giorni, quando il ragazzo è tornato a scuola, ho capito che non poteva più continuare a tacere, perché non me lo sarei mai perdonato. E allora ho scritto una lettera, un pomeriggio a scuola, lo stesso pomeriggio che lui è rientrato ho parlato con la mamma, alla quale ho detto che avremmo tenuto segreto il nome del ragazzo per tutelarlo. E la mamma mi ha detto "Condivido", è un'insegnante anche lei di scuola dell'infanzia, "Condivido, lo faccia, non possiamo continuare. Io capisco, viviamo tutti questa situazione, non possiamo continuare a tacere".

E quindi è diventato un fatto di cronaca, un fatto che espone la Scuola, perché anche a scuola molti non approvavano questo, però alla fine la responsabilità... dobbiamo tirare su la testa. Non possiamo essere scudi umani dello Stato. Questa è una definizione che è stata data dai giornalisti. Siamo scudi umani dello Stato, perché il problema sicurezza è comprensibile, ma si deve trovare un capro espiatorio e l'hanno trovato in noi.

Non possiamo essere responsabili di tutti quegli adempimenti che richiedono risorse finanziarie delle quali noi non possiamo disporre. Non possiamo continuare a denunciare facendo finta che le nostre responsabilità finiscano lì. Perché non finiscono lì. Non finiscono lì, perché appena uscita la notizia io ho avuto Polizia, Carabinieri, a interrogarmi tutti, ho dovuto consegnare tutto ciò che avevo a disposizione. Mi hanno detto "Stia tranquilla, con tutte le carte che ha prodotto la Procura apre il fascicolo ma probabilmente neanche la sentirà". Ma non funziona così. È andata bene, 7 millimetri. Ma dobbiamo far conto sui 7 millimetri che ci salvano? Ma è mai possibile?

In seguito io ho cercato di far sì che l'attenzione non si concentrasse solo sul mio Istituto, ma si affrontasse la questione più in generale, perché in Sardegna abbiamo una situazione tragica. È un problema di tutti avere vetrate che siano in sicurezza. Io cercavo di spostare l'attenzione, ma nessuno ne voleva sentire parlare, nemmeno la stampa stessa. Allora ho detto: "Facciamo chiarezza. O vi interessa questo oppure abbiamo chiuso. Non esiste più tra di noi nessuna comunicazione, perché la notizia non è solo il fatto accaduto da me, è la condizione di tutti i vostri

figli e dei vostri nipoti che vivono quotidianamente questo rischio in tutte le scuole". E lì l'asticella si è alzata veramente.

Io continuo a sollecitare enti locali e prefettura perché si facciano carico di questa situazione, ma mi sono sentita dire che tocca a me chiudere la scuola, se ho consapevolezza di situazioni di rischio. Un incredibile scarico di responsabilità che mi costringerà a chiamare in causa la Procura della Repubblica, affinché perché non tocca certo a me decidere la chiusura di una scuola, io devo preoccuparmi anzitutto del diritto allo studio dei miei 1600 studenti.

C'è stata poi la richiesta di intervento da parte del Prefetto, e mi si è chiesto. Mi hanno chiesto:

Però chiedo veramente, e giro la richiesta a chi può rappresentare l'Amministrazione in questa sede: non potete continuare a lasciarci così, perché questo significa la disperazione, e non c'è più serenità. Non possiamo andare avanti così, metterci in condizioni di lavorare serenamente è un dovere dell'Amministrazione.

Raffaele Vitale – Calabria

Nella sua introduzione Paola Serafin si è chiesta se la legge 107 ha migliorato le nostre condizioni di lavoro e se ha introdotto delle semplificazioni. Io, se torno indietro di un anno ai tempi immediatamente precedenti l'approvazione della legge 107, ricordo che la definizione di "Preside sceriffo" girava un po' in tutte le televisioni. C'era questa enfasi sull'importanza del ruolo, che poi non si è tradotta assolutamente nei fatti.

Il Preside sceriffo era in sostanza un'invenzione mediatica; la responsabilità è certamente cresciuta, i poteri è difficile dirlo. Tralascio il discorso della chiamata diretta, perché ne hanno parlato molto e meglio, e bene, altri prima di me. In ogni caso non c'è stato il ritorno atteso in termini di qualità del servizio, perché poi la mobilità o addirittura le sentenze dei Tribunali, come mi è capitato direttamente, hanno rimescolato abbondantemente le carte. L'impressione è che sia stato gettato molto fumo negli occhi.

Mi soffermo invece sull'argomento che in questi giorni circola all'interno dei Collegi dei docenti o nei corridoi della scuola: rapporto tra RSU, bonus premiale, Organi collegiali. Noi abbiamo avuto, tutti quanti noi, l'accreditamento dei soldi per il bonus una ventina di giorni fa. L'80 percento di quello che era stato stabilito, quindi nemmeno la totalità delle risorse che erano state promesse. Si affaccia un minimo di conflittualità nella Scuola, perché si sovrappongono delle situazioni che

sono un po' particolari. Nella mia provincia, che è piccola (Vibo Valentia, 32 scuole), un monitoraggio veloce ci ha consentito di verificare che il 100% dei collaboratori del Dirigente scolastico è stato destinatario di bonus. Una buona percentuale anche delle figure di sistema. Persone che giustamente, e sottolineo giustamente, erano già destinatarie di compensi a carico del fondo di istituto.

Allora a me viene il dubbio, anche se immagino che tutti quanti noi abbiamo ragionato nella maniera più democratica e più lineare possibile, che retribuire due volte la stessa persona possa probabilmente lasciare un po' il segno. Se a me viene il dubbio come Dirigente scolastico, questo dubbio si tramuta in certezza nei Collegi dei docenti e nei corridoi. Una situazione che lascia a dir poco perplessi. Eppure ormai sono oltre dieci anni che contrattiamo in sede di istituto, le nostre RSU sono persone valide, le Organizzazioni sindacali altrettanto. Oramai il contratto di istituto è uno strumento che delinea dei paletti ben definiti, trasparente, accettato da tutti e propedeutico rispetto al buon andamento dell'attività della Scuola.

E quindi chi fa il collaboratore sa che avrà la tale retribuzione, chi fa il responsabile di plesso la stessa cosa: con il *bonus* si è determinata una sorta di conflitto tra contrattazione di istituto e procedure premiali. Conflitto che è anche normativamente difficile da gestire, perché noi abbiamo una normativa che è frastagliata e che assolutamente non è coerente. Mi riferisco al fatto che il nostro contratto, il contratto dei Docenti, è del 2007. La 150 è successiva perché è del 2009. La 107 è ancora successiva perché è del 2015. Rimane ancora in vigore il Testo unico, il Testo unico del '94.

Quindi questa conflittualità che si traduce poi anche in una difficoltà gestionale di non poco conto. Diceva Paola nella sua introduzione: conflittualità, insostenibilità, insicurezza. Sono tre termini che io sposo in pieno, perché obiettivamente questo passaggio all'interno della Scuola si vive e il punto di riferimento per le rimostranze è assolutamente il Dirigente scolastico.

Allora, concludendo: come risolvere questa soluzione di incertezze e ambiguità? Occorre una normativa ben chiara, che porti a una linearità nella sua applicazione. Nel senso che io non posso, in un momento in cui vado a fare un decreto, anche nel preambolo stesso, citare leggi che sono ormai di venti anni fa. Perché magari sono state fatte in un momento in cui la Scuola era assolutamente diversa da quella di oggi. Mi auguro che l'iniziativa di oggi sia anche utile a dare un *input* in questo senso.

Damiano Previtali
Dirigente Ufficio Miur per la valutazione del sistema nazionale di istruzione

Valutazione, i primi passi

(*trascrizione a cura della Redazione, non rivista dal Relatore*)

Io proverò a non eludere nessuno dei vari temi che sono stati sollecitati. A partire da tutti gli aspetti prima richiamati da Paola, ovvero quegli elementi di insicurezza, quelli legati alla conflittualità, alla insostenibilità di tanti oneri, e a tutti quegli aspetti richiamati da testimonianze di Dirigenti scolastici, fortemente collegati con la quotidianità del lavoro. Per tutto questo occorre assumere uno schema che non sia quello tipico dell'emergenza ma si colleghi con gli elementi tipici di un buon governo della Scuola. Questa credo sia l'impostazione su cui mi pare di trovare in questa sede più di un'apertura.

Cos'è in questo approccio la valutazione? La valutazione ha una sua logica quando è, e vuole essere, orientata al miglioramento. La valutazione è anche una leva potente di orientamento professionale nel momento in cui concorre a individuare gli elementi essenziali su cui orientare e costruire processi di miglioramento, a scegliere strumenti funzionali allo scopo.

La Scuola è un'organizzazione complessa, per governarla occorre sapere quali sono le priorità e gli elementi essenziali su cui agire. La valutazione cerca di fare questo. Lo fa male? Parliamone. Però vediamo quali sono questi elementi. E la valutazione questi li mette al centro.

Provo allora a entrare un po' nel merito, riprendendo anche alcuni aspetti evidenziati prima da Mario Ricciardi e da Paola Serafin. Lo faccio con un approccio di tipo molto sobrio, lineare, oserei dire per molti aspetti didascalico.

Le lezioni apprese. Noi abbiamo avuto una serie di esperienze, che come sempre accade sono determinanti, connotano e indirizzano.

La prima esperienza di valutazione che abbiamo avuto nella Scuola si collega al contratto del 1999. Già c'era l'idea di basarsi sull'autoanalisi, sull'autovalutazione del capo di istituto. C'era poi il tema del nucleo di valutazione, ovvero una necessità di indipendenza e "terzietà" del processo di valutazione, del feedback con gli interessati e così via. All'interno del contratto c'erano degli aspetti che adesso potremmo definire criteri di valutazione generale. Interessante rivederli e poi confrontarli con quelli della legge 107. Salvo che per il discorso del cosiddetto "apprezzamento", che è un elemento nuovo, gli altri sono sostanzialmente uguali.

Ma cosa ci dice questo? Dice che nel tempo c'è uno zoccolo duro, comune, permanente, immanente nel sistema di valutazione dei Dirigenti scolastici, che dobbiamo continuare a

mantenere. Poi altri elementi possono fare da contorno, però non possiamo dimenticare i fondamentali. E i fondamentali sostanzialmente sono questi.

Parallelamente abbiamo avuto altre esperienze. Abbiamo avuto tre anni di sperimentazione. Un investimento altissimo, e alla fine tutto è stato chiuso: perché? Non omogeneità, poca trasparenza, tutti elementi che dobbiamo considerare. Pochi si ricordano il progetto dell'Invalsi. Insomma, sembra la cronistoria di un fallimento sostanzialmente. Spero che non sia di auspicio per le cose che abbiamo di fronte.

Però l'idea di fondo, la cui validità rimane, è la necessità di mettere in relazione il livello di qualità individuale con il livello di ricaduta organizzativa. Ovvero: il Dirigente agisce in funzione della Scuola, non possiamo avere degli ottimi Dirigenti e delle pessime organizzazioni scolastiche. Ci deve essere una relazione tra questi due aspetti. E tutti questi elementi adesso dobbiamo provare a portarli a sistema.

Con l'esperienza 2013 è stata introdotta la possibilità di leggere elementi specifici della Scuola, con lo strumento del "rapporto di autovalutazione". Due motivi a sostegno della scelta: il primo è che il rapporto di autovalutazione appartiene alla Comunità scolastica. Se vogliamo tenere aperta la valutazione in un'ottica di tensione al miglioramento, dobbiamo considerare che non c'è possibilità di migliorare senza partecipazione e condivisione. Il rapporto di autovalutazione è un documento che tanto più vale quanto più "appartiene" alla scuola. Secondo motivo: non si può riconoscere un miglioramento a prescindere dagli elementi di contesto, cioè, come avveniva in passato, valutare un dirigente scolastico "in astratto", solo in base a una sua produzione cartacea.

Il miglioramento presuppone l'indicazione di priorità, fortemente agganciate al contesto in cui si è inseriti; per definire una strategia di miglioramento occorre saper individuare le esigenze che definiscono priorità della propria scuola.

Se sulla valutazione siamo in una situazione di "primi passi", possiamo dire che il primo è stato fatto, e ci tornerò fra poco. Prima ribadisco che siamo sempre più convinti della necessità di avere dirigenti scolastici di elevata qualità professionale. A tal fine dobbiamo migliorare anzitutto i percorsi di selezione dei dirigenti, per assicurarci una qualità professionale adeguata, e poi disporre di un sistema di valutazione forte e fortemente strutturato, con forti elementi di orientamento e di riconoscimento professionale che non può esaurirsi nel mero posizionamento su diversi livelli di retribuzione. La valutazione, lo ripeto, intesa come fattore e sistema di orientamento professionale.

Il disegno. Lo abbiamo abbozzato tre anni fa quando abbiamo iniziato a fare il percorso di riorganizzazione della scuola, perché è chiaro che la valutazione della Dirigenza non può essere scissa da un disegno complessivo di valutazione del sistema, altrimenti avremmo una schizofrenia tra valutazione degli apprendimenti, valutazione delle professionalità, valutazione dell'Organizzazione scolastica, valorizzazione del merito, dove ognuno va per la sua strada.

Il punto di convergenza e di sintesi, che mantiene centralità anche per la valutazione del Dirigente scolastico, sono gli esiti formativi. Perché il centro della Scuola, veniva richiamato anche dai Dirigenti scolastici intervenuti, sono i nostri studenti. Considerando la *mission* della scuola, ci sono

degli elementi che hanno priorità, e degli elementi che invece sono di contorno. Centrale e determinante resta, fra tutti gli aspetti, quello dei risultati anche di tipo educativo dei nostri studenti.

Secondo passaggio. Il sistema di valutazione pensato è un sistema che offre un punto di vista forte, intenzionalmente strutturato. Sugli esiti formativi e educativi si cerca di non fermarsi ad affermazioni retoriche, ma di declinare obiettivi ben definiti. Indicando aree, indicatori, descrittori. Le quattro aree sono i risultati scolastici, le competenze chiave, i risultati a distanza e le prove standardizzate. Per la prima volta ci sono degli elementi che sono chiari, trasparenti.

Un passo avanti. Un'osservazione quasi scontata è la seguente: la variabile determinante che determina quegli esiti formativi educativi nella Scuola chi è? È il docente. È quell'ora di lezione, direbbe qualcuno, che ti può salvare la vita ma te la può anche rovinare. E allora possiamo non mettere l'attenzione sui docenti? E qui dovremmo discutere sul come. A partire da una domanda: quel premio definito come valorizzazione professionale del merito è una leva potente per questo? Possiamo avere altri elementi? Nel momento in cui il sistema dice "Pratiche educative didattiche" forse dovremmo rimettere al centro un elemento cruciale, che è proprio la didattica del Docente. Come fare questo? Abbiamo tempo tre anni per ragionarci, possibilmente dialogando. Ad oggi questo dialogo si è interrotto per vari motivi, riprendiamolo.

C'è una dimensione della classe che va ripresa in mano, e quelle porte bisogne aprirle al mondo. Il Docente italiano è l'unico che non ha riscontri sulla propria professionalità. L'unico al mondo. Se quando chiude quella porta è competente noi siamo fortunati, ma succede anche che non sia così. E quindi capite che quella è una variabile determinante. Dov'è in tutto questo il ruolo del Dirigente scolastico? Oggi sembra limitato ad assicurare un ambiente organizzativo tale da mettere il Docente nelle migliori condizioni per fare bene la sua lezione, affinché lo studente abbia migliore apprendimento. In questo senso ciò che compete al Dirigente scolastico sono tutti quegli elementi di contorno che concorrono a determinare quei risultati. Ma il Dirigente resta un fattore assolutamente indiretto, perché poi chi entra in classe è il Docente.

***

La situazione in Italia è assolutamente diversa dal punto di vista dei contesti e delle risorse. E quindi non considerare anche nella valutazione del Dirigente scolastico le differenti situazioni di partenza sarebbe disastroso, perché situazioni socio-economiche e familiari diverse fanno già elementi di contesto, e quindi proprio anche di processi che si possono innestare nella Scuola, ed elementi di risultato. Da qui l'importanza assegnata all'autovalutazione, che è anche attestazione di fiducia e responsabilità nei confronti del Dirigente scolastico. Chi meglio del dirigente, infatti, può individuare questi elementi?

Questa la logica complessiva che stiamo seguendo. Vediamo ora alcuni aspetti su cui puntare l'attenzione.

Gli obiettivi a livello regionale. Sugli obbiettivi regionali ci stiamo rendendo conto che forse non abbiamo orientato bene il lavoro, non chiarendo a sufficienza le competenze su cui definire gli obiettivi. Dovremo rimetterci mano. Due elementi che emergono con molta evidenza: un livello di

altissima difformità su come e dove sono fissati quegli obiettivi, e una notevole difformità anche nel numero degli obiettivi indicati. Si va da chi si è dato un solo obiettivo e chi se ne è dati nove o dieci.

Gli obbiettivi nazionali: per questo primo triennio ci limitiamo a pochi elementi chiari, semplici, essenziali, da non potersi evadere. Al centro sono gli obiettivi legati al rapporto di autovalutazione.

La metodologia è una metodologia di tipo molto leggero, assolutamente non facciamo produrre ulteriori documentazioni ai Dirigenti scolastici. Hanno già molte cose da fare, almeno la valutazione non deve essere un ulteriore adempimento inutile e sterile.

Le linee guida riassumono gli obiettivi in tre aree e le tre aree hanno un peso sulla valutazione. Ne risulta un sistema di valutazione fortemente orientato allo specifico del Dirigente scolastico.

Accanto al sistema di valutazione abbiamo introdotto, per la prima volta, un sistema di monitoraggio sulla valutazione. Per accompagnare tutto il sistema in questi tre anni si è costituito presso l'Invalsi un Comitato tecnico scientifico, per verificare che tutta la parte procedurale organizzativa sia ben fatta. Valutare la valutazione, dunque, perché se tutto il sistema è finalizzato al miglioramento, ma non produce miglioramento, bisogna essere in condizioni di verificarlo. Questo non lo farà il Ministero, sarà un passaggio in parallelo affidato a terzi. Lo staff tecnico-scientifico operante presso l'Invalsi sarà pubblico, e opererà su scala nazionale, per evidenti ragioni di omogeneità e uniformità su tutto il territorio che occorre favorire. Da qui l'opportunità che vengano formati dal livello nazionale anche i nuclei, nei quali ci deve essere sempre la presenza di un Dirigente scolastico, l'unico che conosce veramente come funziona realmente una Scuola.

[*segue illustrazione delle slide da n. 16 a 32*]

http://www.cislscuola.it/fileadmin/cislscuola/content/Immagini_Articoli/Magazzino/2016/12_2016/Valutazione_DS_CISL_151216.pdf

INTERVENTO CONCLUSIVO DI MADDALENA GISSI

Segretaria Generale Cisl Scuola

Un cammino da fare insieme

Grazie. Grazie perché penso che oggi ci sia stata, ancora una volta, una giornata importante e di grande interesse. Ringrazio i tanti Dirigenti scolastici venuti da tutta Italia e il Consiglio generale che è qui presente già da stamattina, dovendo proseguire i suoi lavori nel pomeriggio. Grazie a nome di tutta la Segreteria.

Oggi abbiamo avuto un'occasione preziosa: tre relatori, con interventi di grande spessore e qualità, hanno messo a fuoco su tematiche importanti uno spaccato significativo di ciò che vive il Dirigente scolastico ogni giorno nella nostra scuola, quali sono i suoi ruoli, le responsabilità, le sue giuste attese.

Lo hanno fatto legando la figura del dirigente al contesto di una comunità professionale che punta a un obiettivo alto, la scuola come bene comune essenziale per la qualità del vivere civile. Una consapevolezza presente nelle parole di tutti: in quelle dei tre relatori e anche nelle testimonianze venute da altrettante aree territoriali significative. Siamo dispiaciuti di aver dovuto ridurre il loro numero, per ovvie ragioni di tempi, ma sono convinta che abbiano davvero saputo rappresentare in termini generali pensieri, preoccupazioni e attese che appartengono davvero a tutti.

Credo che oggi si sia fatto un altro passo importante lungo un percorso che scaturisce da un impegno assunto da questa Segreteria quando, in un'importante Assemblea svoltasi all'inizio dell'anno, ci si interrogò con i nostri Dirigenti scolastici su come rendere più visibile e forte la presenza dell'organizzazione sullo specifico delle loro problematiche, rafforzando al tempo stesso, reciprocamente, il loro rapporto con l'Organizzazione.

Con questa giornata diamo anzitutto un segnale: il dirigente scolastico è un lavoratore della scuola al pari di tutti quelli che siamo chiamati a rappresentare. Un lavoratore in attesa di rinnovare il suo contratto. Un lavoratore il cui ruolo importante di orientamento dell'azione formativa è troppo spesso sacrificato dall'abnorme sovraccarico di adempimenti amministrativi.

L'introduzione di Paola Serafin ha ben descritto quali siano le emergenze di una condizione lavorativa fatta talvolta anche di sofferenza individuale e di quel senso di inadeguatezza che sono proprio le persone migliori, i dirigenti migliori, ad avvertire quando i risultati del loro lavoro, nonostante il loro impegno più che generoso, non raggiungono i livelli di efficacia che vorrebbero. Coperti tutt'al più di belle parole, ma con risorse lesinate e ridotte all'osso.

Credo che sia molto importante dedicare da parte nostra, nella stagione congressuale che sta prendendo avvio, dedicare il giusto spazio di riflessione e di decisione al tema di un'efficace rappresentanza al nostro interno della dirigenza scolastica. In coerenza con la nostra visione di

scuola, da sempre “unitaria” e partecipata attivamente da tutti i profili professionali che vi operano.

Venendo ai temi che in modo più specifico sono stati oggi al centro della nostra attenzione, e partendo da quello della valutazione: è molto interessante il percorso descritto da Damiano Previtali. Un percorso che comunque è stato costruito, adattato, rivisto, rimodulato. Rimodulato anche con una capacità di ascolto che noi sentiamo il dovere di riconoscergli anche personalmente. Lo ringraziamo perché in molte occasioni ne abbiamo avuto prova e questo credo sia molto importante.

Penso però che sia anche comprensibile la cautela con cui chiediamo di procedere su temi di questa delicatezza, sui quali è fondamentale che i processi siano sorretti dal massimo di condivisione. Come lo stesso Previtali afferma, sulla valutazione è bene evitare approcci di tipo “muscolare”. Abbiamo già vissuto con qualche ansia l'introduzione all'interno della Comunità scolastica del bonus. Non ci possiamo permettere, non se lo può permettere nessuno che abbia a cuore il buon esito del lavoro affidato alla comunità educativa che è la scuola, il riproporsi o l’inasprirsi di situazioni di conflittualità.

In questo momento, in questo contesto, con i dati messi in risalto nella relazione di Paola Serafin, che ringrazio per la precisione e l'attenzione portata anche su elementi che attestano una condizione generale di grave, perdurante sofferenza economica e sociale, di carattere generale come la povertà crescente, i dati di contesto, deve essere consapevolezza di tutti quella di vivere in un quadro di difficoltà, povero di opportunità, condizionato da innumerevoli fattori di cui tenere conto. Il rapporto fra valutazione e retribuzione è tema da maneggiare con cura. Non se ne faccia una bandierina da sventolare, in contesti già difficili come quello che viviamo.

Certamente occorre tenere aperta e viva la discussione, per quanto ci riguarda siamo intenzionati a proseguire un percorso che per la Cisl Scuola non è nuovo, verso una più consapevole e condivisa cultura della valutazione. Sarà per noi essenziale poter contare su interlocutori attenti e disponibili all’ascolto. Spero in questo senso che Damiano Previtali possa continuare nel ruolo che sta svolgendo anche nel nuovo assetto che il Miur si darà con l’avvicendamento al vertice.

Una condizione non facile quella del dirigente scolastico oggi. Con tratti, a volte, di vera e propria solitudine. Oggi ho sentito parole accorate negli interventi dei nostri rappresentanti territoriali. Noi non ci possiamo permettere il lusso di dire: "Non lo faccio". Un atteggiamento che purtroppo talvolta qua e là si manifesta.

Guai ad alimentare le accuse di chi, ad esempio, rileva che progetti finanziati con fondi sociali europei non sono messi in campo per inerzie dovute al basso compenso riservato al dirigente per la loro gestione. Non è una bella immagine di dirigenza quella che se ne ricava, per colpa di pochi a danno di tutti.

Poi ci sono le vere e proprie molestie. Prendiamo ad esempio il problema dell'Anac e del decreto 33 io mi chiedo: come si può andare incontro alle esigenze di un Dirigente oberatissimo, tutt'ora in grande difficoltà, andare incontro ad un Dirigente che non può tenere il peso, non può portare il peso di tutti gli adempimenti?

Mi piace comunicarlo qui, avendolo appena appreso dopo che nei giorni scorsi avevo sollevato con forza la questione col Miur: sulla scadenza del 23 dicembre ci sarà una proroga. E non ci sarà, probabilmente, per la scuola, tutto il complesso di adempimenti che viene richiesto alle Pubbliche Amministrazioni. Mi auguro che questo annuncio vi riconsegni un po' di serenità. Le linee guida, ci dicono, verranno pubblicate in giornata. Possibile che nessuno si sia posto il problema: come si può chiedere a una Dirigenza di ottemperare a un adempimento entro il 23 se le linee guida, a tutt'oggi, non sono state pubblicate?

Ho avuto ieri un breve colloquio telefonico con la nuova ministra Valeria Fedeli, che avrebbe potuto essere oggi qui se non fosse sommersa, com'è comprensibile, dagli impegni connessi all'assunzione del suo nuovo incarico. Dal breve colloquio ho percepito la disponibilità al confronto e all'ascolto. Lunedì la incontreremo, mi auguro che le prime impressioni siano confermate. Se così sarà, avremo certo più occasioni per far percepire quale sia veramente la condizione, il clima che nelle scuole si respira.

Io penso che l'intervento di Mario Ricciardi ci abbia aiutato a chiarire tante questioni. Io lo ringrazio per aver detto poche ma significative parole anche sull'accordo del 30 novembre, che qualcuno aveva tentato di minimizzare nella sua importanza, o addirittura ridicolizzato, dicendo che sarebbe solo servito a portar voti alla riforma costituzionale. Le parole di Ricciardi mi permettono di dire che chi ha detto questo potrebbe anche farsi cinque minuti dietro la lavagna. Mi permetto di dire che è stato offensivo per gli italiani, che infatti hanno votato liberamente e senza condizionamenti, come i risultati attestano senza ombra di dubbio.

La verità è che quell'accordo ha grande valore, tant'è che i suoi effetti si sono visti immediatamente: il Miur in fatti ha riaperto con ben altra disponibilità il confronto sulla mobilità per il personale docente. E quell'accordo, così come è stato raccontato da una persona sicuramente ricca di esperienza oltre che di conoscenza specifica della materia, non può essere oggi considerato un piccolo foglietto sottoscritto alla vigilia del referendum.

Quell'accordo ci metterà nelle condizioni di aprire una stagione contrattuale. Sarà una stagione contrattuale, credo, anche molto problematica. Stretta all'interno di chissà quali fasi di governo. Stretta anche all'interno di evoluzioni politiche che è difficile prevedere e che apparterranno comunque alle scelte di questo Paese.

Però quell'intesa è un punto fermo di riferimento; l'ha voluta e costruita la Cisl, che ha tenuto insieme fino all'ultimo momento anche le condizioni per una firma unitaria. Si poteva firmare due giorni prima "in solitudine". Non lo abbiamo fatto, perché doveva essere unitario l'accordo che apre le porte ai contratti di comparto dopo un lungo, troppo lungo periodo di assenza di rinnovo contrattuale.

Ci serve quell'accordo. Ci serve perché nel tempo si è determinata, specie nella scuola, troppa confusione. Che induce al prevalere di arroccamenti in difesa delle proprie posizioni, con difficoltà conseguenti, in una piccola comunità professionale com'è molto spesso una singola scuola, anche sul piano relazionale.

Il contratto del personale, per il personale, è vecchio. È inadatto. Non è più utile. Non è più utile nemmeno per il Dirigente, perché non utilizza nemmeno quegli istituti contrattuali ai quali facciamo riferimento per la distribuzione degli incarichi, per la gestione dell'ordinaria amministrazione. Non è più soddisfacente per i tempi che abbiamo.

E allora il contratto del personale scolastico, docente educativo e Ata, e il contratto della Dirigenza devono andare di pari passo. Dobbiamo guardare in parallelo al rinnovo contrattuale, sapendo che le risorse inserite in questa legge di bilancio non sono soddisfacenti. Ma difficilmente potrebbero esserlo, se guardiamo la condizione di carattere generale. E se pensiamo al peso che il pubblico impiego ha sull'intera partita del bilancio dello Stato.

Noi abbiamo bisogno di un rinnovo contrattuale parallelo, anche perché è una bella scommessa quella del comparto pubblico. Io credo che sarà una bella, interessante discussione affrontata su diversi fronti. Sarà anche necessario guardare ai rapporti con l'Università e con la ricerca. Nel comparto ci sono l'Università e la Ricerca.

Probabilmente abbiamo anche bisogno di guardare ad altri strumenti contrattuali. Di qualche giorno fa è il rinnovo contrattuale dei metalmeccanici. La massa salariale costruita per il rinnovo contrattuale dei metalmeccanici si è spostata. Si è spostata su welfare, si è spostata su formazione, si è spostata su una serie di aree, e i benefit ai quali faceva riferimento anche Paola Serafin nella sua introduzione non sono di poco conto e non hanno poco costo in termini di peso all'interno della massa salariale.

Ma col contratto dovremo affrontare con l'attenzione che merita anche il tema della qualità del lavoro. Quando una dirigente come Maria Giovanna Oggiano dice: "Vado via perché non ce la faccio più. Potrei rimanere in servizio ma vorrei andarmene da subito in pensione", io penso a una grande risorsa che la Scuola perde. A una risorsa che la Scuola perde perché è la persona che ha contrattato il bonus, è la persona che ha discusso di gestione del personale, è la persona che ha definito insieme alla Comunità qual è il Rav e il piano di miglioramento. E quindi in questo modo io sento di perdere una risorsa preziosa per la scuola, per la scuola migliore.

Io credo che la Cisl Scuola abbia una missione importante, quella di rappresentare l'intera comunità scolastica, e in essa di rappresentare la Dirigenza a pieno titolo. Con attenzione alle sue esigenze, sostenendolo nella richiesta di una più adeguata valorizzazione del suo ruolo.

Non possiamo correre il rischio di essere trascinati sul terreno della conflittualità, per una visione distorta e sbagliata dei ruoli e delle relazioni fra gli stessi all'interno della comunità scolastica.

Con i nostri iscritti dirigenti noi dobbiamo avere un rapporto non dissimile da quello che ci lega a tutti i nostri associati. Una linea di intesa che mette nella condizione di difendere chi ha fatto un errore e di non difendere chi sbaglia, chiunque sia. Docente, Ata, Dirigente.

Quindi a ognuno di noi, ad ognuno di voi chiedo, a partire dalla fase congressuale, un impegno profondo. Una maggiore partecipazione. Perché la partecipazione all'interno delle iniziative del Sindacato vuol dire condividere la costruzione di un clima positivo. Un clima fatto di tanti, tanti piccoli passi, che insieme mettono in moto e fanno avanzare un grande cammino comune.

Segreteria Nazionale Via A. Bargoni, 8 00153 Roma 06

583111 www.cislscuola.it cisl.scuola@cisl.it