

Un patto oltre i confini della dirigenza educativa

Annamaria Poggi

La ricchezza ricondotta qui, in termini di sintesi, nella prospettiva indicata adesso da (M), è ricchezza suggestiva su un punto su cui noi possiamo dire che ci siamo, su questo tema, su questa battaglia perché, come diceva giustamente Rimbaud oggi, è inscindibile la professionalità nostra e l'autonomia scolastica. (Il rapporto) che c'è in gioco in questo senso è la nostra professionalità. L'esempio più clamoroso di questo accentramento attraverso la crisi economica l'abbiamo visto tutti, noi non abbiamo più una lira di bilancio data dallo stato, ci è stato portato via tutto perché la cassa è diventata nazionale (a famosa tesoreria unica) e ormai le scuole statali vivono prevalentemente, fatto salvo il rispetto delle private ..., le attività () che facciamo vengono fatte con il contributo delle famiglie, contributo che il Ministero addirittura ci ha minacciato di controllare nel modo su come lo sapremo utilizzare. Volevo chiedere a Rembado come vede lui la questione del rapporto tra sindacato e associazione professionale ed in particolare, una questione che ci sta molto a cuore anche se limitata e particolare, come questo rapporto può essere sostenuto attraverso la contrattazione nazionale specialmente per quanto riguarda la formazione dei dirigenti o autoaggiornamento.

Nel nostro gruppo di lavoro ci occupavamo dello stile di direzione del primo e del secondo ciclo, suggestionati dall'intervento di Petrolino ci siamo ritrovati su un aspetto, cioè chi è il mandatario del nostro compito non solo educativo ma anche dirigenziale perché Petrolino, in un intervento lucidissimo, ha descritto come la crisi della scuola sia anche una crisi di mandato, cioè non c'è più lo (scopo) di mandato chiaro, condiviso, di idealità e anche di tipo normativo. La riforma Bassanini e poi i decreti che hanno portato la dirigenza scolastica hanno un po' destrutturato quel tipo di mandato che c'era prima, condiviso, che creava quel contesto in cui anche la figura del preside aveva un suo ruolo, diciamo, quasi automatico, i docenti lavoravano in un contesto condiviso. Venuto meno questo mandato noi ci siamo accorti, nel lavoro di gruppo, che forse questo è anche un bene, da un certo punto di vista, è un primo aspetto in cui si comincia a vedere di che pasta è fatta l'autonomia cioè, se siamo scuole autonome, noi dobbiamo corrispondere ad un mandato che è insito nel rapporto educativo, è insito nella domanda di educazione, è insito nella consegna che le famiglie fanno alle nostre scuole e allora volevo segnalare questa scoperta, che ci ha molto entusiasmato nel nostro gruppo di lavoro, la quale però ha bisogno di strumenti, di tutele, di controlli ispettivi, anche mensili, che ci farebbero molto piacere perché potremmo render conto di come noi questo mandato ce lo costruiamo giorno per giorno con la nostra utenza, con i nostri docenti. Volevamo chiedere a Poggi se condivide questo accento quasi di scoperta, quasi un po' entusiastico.

Lui vuole fare solo due piccole osservazioni. La burocrazia, voleva solo un po' consolarvi, è stata inventata in Germania. Quando dieci anni fa la presidentessa della più alta responsabilità giuridica in Germania ha finito il suo lavoro, un collega costituzionalista gli ha chiesto cosa si può fare contro la burocrazia e la risposta di questa massima autorità giuridica fu: "ignoratela". () sulla commissione disciplinare, se andasse a chiedere alla persona dell'ufficio scolastico che ha la legittimità di dare il mandato o non darlo, direbbe di no e lo fa ugualmente e lo fa perché fondamentalmente i genitori lo sostengono e hanno fiducia in lui e i genitori non vanno a denunciarlo. Una seconda cosa sull'autonomia è che l'autonomia è fondamentalmente un controllo da parte del mercato perché sono poi i genitori che scelgono la scuola e questo controllo del mercato è molto più duro, più severo che il controllo da parte dello Stato. () la sussidiarietà non è un lusso, l'autonomia non è un lusso ma è il modo, proprio per la severità delle leggi di mercato, di essere più efficienti.

Vengo dalla Regione Calabria. Approfitto del fatto che ci sia il presidente del gruppo della Calabria. Vorrei richiamare la sua attenzione su un fatto particolare, noi abbiamo assistito, in questi ultimi due anni, ad un aumento vertiginoso del fenomeno delle reggenze. In pratica in Calabria ci si è inventati un'altra figura, quella del dirigente scolastico itinerante, addirittura ci sono reggenze che

vengono conferite a distanze di 300, 400 chilometri. Un dirigente scolastico che si trova ad essere titolare della provincia di Cosenza e poi di un altro istituto in provincia di Reggio Calabria, che sono due province che non sono. Tutto questo significa svilire la figura del dirigente scolastico, perché ne fa una sorta di burocrate, e privare la scuola di una figura di riferimento importante unitamente al direttore dei servizi generali amministrativi. Si possono avere opinioni diverse ma penso che su un punto si possa convergere ossia avere a cuore la funzionalità dell'istituzione scolastica e quindi mi faccio portavoce di questo, unitamente al presidente dr. Pellegatta, affinché il dr. Rembado possa perorare questo aspetto, in modo tale che al mondo politico si possa rivolgere una proposta operativa, che magari possa trovare spazio anche nel documento finale che è stato redatto dalla Disal ovvero l'abolizione con effetto immediato del fenomeno della reggenza perché ci chiediamo cui prodest? perché può servire, tornare utile, soltanto a qualche dirigente scolastico, che si ripromette poi di svolgere attività politica quindi che abbia più a cuore il sistema delle pubbliche relazioni ma di certo non la funzionalità dell'istituzione scolastica.

(Ad un certo punto Rembado ha detto di non dimenticare che siamo pubblica amministrazione e su questo effettivamente è giusto che veniamo richiamati perché nel documento di proposta, che tra l'altro poi in questi giorni è stato ulteriormente discusso e ritoccato, abbiamo approfondito questi aspetti perché alcuni nodi emergevano). Rispetto alla questione della pubblica amministrazione io mi sento titolare di un servizio pubblico, in qualche maniera rispondo di un servizio pubblico, e cerco come dirigente scolastico di facilitare, come dice il principio a cui si ispira la nostra associazione, la relazione educativa docente-alunno e quindi sono cosciente di quello di cui devo essere chiamato a rispondere. C'è stato un dibattito quando è stato definito il nostro profilo, l'autonomia è ferma e il nostro profilo quindi, di conseguenza, non ha potuto esplicitarsi in tutte le sue potenzialità, il ragionamento che c'è stato in quel momento nel 1999, 2001 era se eravamo tout-court dei dirigenti amministrativi o se eravamo qualcosa d'altro. Quali sono gli spazi per ridefinire, per andare ad esplicitare meglio il nostro profilo che sia cosciente del servizio pubblico che svolge e quindi di una responsabilità che è comunque amministrativa, almeno per quanto riguarda la parte dei dirigenti statali, ma che nel contempo non si appiattisca su una dirigenza amministrativa che ci vedrebbe molto stretti rispetto alle potenzialità che potremmo esprimere proprio come (un'attuazione autonomia).

Intervento di Rembado

Rispetto alla domanda di Pellegatta sui rapporti tra sindacato e associazione professionale. Devo dire che da parte della ANP, che è nata come associazione professionale e rivendica questa qualità da sempre, (sostenendo di aver introdotto nell'ambito del sindacalismo del nostro paese una modalità diversa di fare sindacato e cioè una modalità di fare sindacato professionale che parta dalla valorizzazione e quindi dalla formazione, di cui tu parlavi, della categoria rappresentata per arrivare poi anche a rappresentarla dal punto di vista contrattuale e quindi dalla negoziazione dei contratti collettivi nazionali di lavoro), il rapporto noi lo vediamo strettissimo, per certi versi inscindibile, comunque con grande interesse ad una forte collaborazione e coesione anche con le organizzazioni professionali. E' evidente che la valorizzazione di un profilo professionale, in generale, e di un profilo dirigenziale, in modo particolare, non può che nascere dal lavorare sulla figura della categoria che si intenda rappresentare. Non è un caso che, faccio un esempio che si riferisce ormai a parecchi anni fa, quando ci fu il momento della prima attuazione della riforma autonomistica, con l'ingresso della qualifica dirigenziale dentro alla scuola, la NP si fece carico e fece passare una propria proposta che, coerentemente con le cose che mi avete sentito dire questa mattina, a distanza di più di dieci anni, fossero l'associazione professionale sindacale, la NP in quel caso, il mondo delle agenzie formative, esterne all'amministrazione, le università etc. con un accordo, un protocollo di intesa che firmammo insieme a Confindustria e al Miur, (per) dare la formazione degli allora presidi, futuri dirigenti, all'esterno dell'amministrazione e fu quello devo dire purtroppo l'unico esempio in cui riuscimmo ad espropriare l'amministrazione, che in quel momento era debole per tante ragioni storiche che non sto qui ad indicare, poi, purtroppo, parecchio si è ripresa,

perché ovviamente i corsi e ricorsi ci sono in tutte le vicende della vita anche sociale, in cui si riuscì a svolgere un'azione di profonda, in quel caso, riconversione del ruolo ma di profonda formazione della categoria, a prescindere dalla formazione dell'amministrazione alla quale allora non credevamo e ora crediamo, se è possibile, ancora di meno. Per essere sintetici su questo tema non vediamo, non dico una diversità o una irrimediabile differenza e distanza o separatezza, tra l'elemento, la fase, la competenza che ha a che fare con l'associazione di categoria, intesa come associazione professionale, e l'associazione sindacale a livello dirigenziale e professionale al tempo stesso, intanto perché le competenze dell'una e dell'altra sono fortemente interconnesse e poi per un rapporto di collaborazione anche con i soggetti presenti nell'ambito del nostro paese e nell'ambito della scuola che agiscono sulla stessa categoria.

Mi fa piacere aver sentito dire che la suggestione sul concetto di mandato, su quale mandato abbia oggi la scuola dell'autonomia in modo completamente differenziato rispetto alla scuola non autonomistica, sia stata recepita con interesse e anche probabilmente approfondita, mi è parso di comprendere, all'interno di un gruppo di lavoro ieri in questo convegno.

Sulla valutazione delle reggenze credo che non ci siano assolutamente diversità di giudizio, le vediamo tutti come un male. (Tutti non è vero, a volte mi sono dovuto confrontare, non dico scontrare, con alcuni colleghi) non è solo il caso della Calabria, abbiamo il caso della Lombardia che da questo punto di vista è molto più pesante, siamo vicini al 50% degli istituti dati a reggenza, è una situazione veramente patologica (abbiamo avuto anche qualche piccola rimostranza, dico piccola, perché probabilmente sono questioni che non possono essere più di tanto rappresentate). Non siamo forse tutti dello stesso avviso. Per quanto si riferisce, la mia organizzazione sicuramente vede la reggenza come una iattura e da questo punto di vista ci muoviamo nei limiti delle possibilità e delle competenze che possiamo avere per rimuoverle. Il modo per rimuoverle fondamentale è però sempre quello del concorso, cioè quello di dare la possibilità alle scuole di avere presidi titolari ovunque e quindi di concorsi che vengano espletati con regolarità, di concorsi che vengano portati a termine senza eccessive turbative da parte della magistratura, e da questo punto di vista, anche se il problema è indirettamente legato alla domanda, vi invito a vedere anche la nostra ultima proposta in materia di reclutamento che abbiamo presentato ai politici per la legislatura appena incominciata e che troverete sul nostro organo di stampa, su "Autonomia e dirigenza", che è stato mandato alla postalizzazione e arriverà alle scuole nei prossimi giorni. Lì c'è un tentativo di cercare di superare i limiti della struttura dell'attuale concorso, non solo dal punto di vista di cui stiamo parlando ma, per esempio, per cercare di limitare il più possibile il contenzioso, che è uno degli elementi, come dicevo già prima, che impediscono il regolare svolgimento delle operazioni concorsuali.

Quali spazi per i titolari dell'esercizio pubblico? E' un tema molto ampio e molto complesso. E' evidente una cosa, si è parlato anche questa mattina in precedenti interventi dell'istituto della delega, dello strumento della delega nell'ambito dell'organizzazione del lavoro e del servizio. Per dare una risposta al collega, nei termini più sintetici possibili, credo di poter dire che l'importante è che, in un'istituzione scolastica molto più complessa oggi che nel passato, il dirigente resti il titolare ultimo di tutte le funzioni della scuola e che possa esercitare al massimo possibile l'istituto della delega e l'istituto del controllo. Talvolta mi capita di vedere che ci sono delle scuole in cui la delega viene utilizzata, ma viene utilizzata come una sorta di scarico di funzione e credo che questo sia un errore molto pesante che può portare anche a conseguenze negative nell'ambito dell'esercizio della funzione dirigenziale da una parte e nell'ambito della correttezza della qualità del servizio nel suo insieme. E' chiaro che, anche il vostro documento su questo sottolineava con assoluta chiarezza il problema, in una situazione di organizzazione scolastica complessa, come l'attuale, c'è sempre più la necessità di arrivare ad una distribuzione dei compiti all'interno di uno staff allargato e nei confronti di figure intermedie che possano essere chiamate alla collaborazione con il dirigente. Vi ricordo una nostra vecchia battaglia, quando si tentò di limitare anche il numero dei collaboratori, attraverso un intervento improprio e sbagliato da parte di un contratto collettivo nazionale del lavoro del comparto scuola, laddove invece il numero dei collaboratori e la loro qualificazione, il tipo di deleghe da dare loro non può che essere individuato scuola per scuola, a seconda del

progetto complessivo, a seconda delle esigenze di quel tipo di scuola e quindi con allargamento delle figure intermedie e con una maggiore qualificazione della loro professionalità. Per far questo fatemi, anche qui, fare una rapidissima incursione in un mondo che non abbiamo, se non indirettamente, toccato stamattina che è il mondo della docenza. Non dimentichiamoci anche che un'altra delle esigenze insopprimibili e fino ad oggi assolutamente scongiurata, purtroppo nel nostro paese, è quella della introduzione nell'ambito della docenza di una carriera professionale che possa diventare uno strumento di gestione qualificata e intelligente all'interno dell'istituzione scolastica, poi è vero che anche senza la carriera il dirigente è in grado di poter conoscere le persone che gli sono intorno, quelle con le quali poter coltivare un rapporto di fiducia, quelle alle quali affidare incarichi particolari, però è anche corretto e giusto che questo sistema venga strutturato e possa essere ricondotto ad un intervento con i giusti, i necessari, gli opportuni riconoscimenti da parte della dirigenza della scuola a quei docenti che, oltre a svolgere la loro attività in rapporto con la classe, sono in condizione di poter offrire una collaborazione qualificata e intelligente con il dirigente.

Conclusioni

Mi ha fatto molto piacere che il collega tedesco abbia ricordato questo aneddoto del costituzionalista tedesco su come si combatte la burocrazia perché, quando nel 1999 ho incominciato a scrivere di autonomia, ho detto che l'unico modo per fare sì che l'autonomia si sviluppi è fare la resistenza passiva contro le circolari del Ministero. Noi siamo in un contesto in cui la pubblicistica italiana nei manuali di istituzioni di diritto pubblico e legislazione scolastica, sino a dieci, quindici anni fa, quando definivano le scuole le definivano come organi periferici dell'amministrazione statale. Questo è il tema. (In un contesto che sino ad una quindicina di anni fa, e tra l'altro da parte di quella che dovrebbe essere la frontiera più avanzata dell'innovazione, scrive ancora nella manualistica, quella che studiano i ragazzi, quella su cui si formano i docenti, i dirigenti scolastici, che la scuola è l'organo periferico dell'amministrazione statale è chiaro () la crisi del mandato è molto evidente perché l'autonomia spacca questo. Mi limito a darvi due suggestioni anche per il documento. L'autonomia cresce e si può fortificare a due condizioni. Se non ci sono queste due non c'è niente da fare. Che ci sia un impianto normativo che veda leggi generali di indirizzo e valutazione (ex-post). Nel vostro documento c'è un largo spazio alla valutazione ma non basta dire valutazione, bisogna dire valutazione ex-post, perché tra quelle leggi generali di indirizzo e la valutazione ex-post lì c'è lo spazio dell'autonomia. Noi in Italia abbiamo avuto le resistenze sul sistema di valutazione anche perché l'amministrazione non ha interesse ad un sistema di valutazione ex-post, ma vuole controllare. La valutazione ex-post vuol dire che io ti lascio fare, dopo caso mai vengo a vedere cosa hai fatto, dopo vengo a vedere se tu, nel tuo spazio di autonomia, hai ottenuto dei risultati di apprendimento che consentono ai tuoi ragazzi di essere cittadini del mondo. Invece la nostra amministrazione non vuole la valutazione ex-post, vuole controllare in itinere, quindi non basta dire che ci devono essere i sistemi di valutazione, la valutazione deve essere non ex-ante, cioè con normative che ti dicono come devi farla, deve essere ex-post, quindi la strada giusta sono gli ispettori, non è il sistema che ti disegna come deve avvenire la valutazione perché quello è esattamente il contrario dell'autonomia. Queste sono le condizioni di tipo normativo che se non ci sono si farà sempre fatica in Italia a far decollare il sistema dell'autonomia.