

► Il “buon governo” della scuola

Una dirigenza connotata da elementi di complessità, che vanno ben oltre l'ambito di una gestione organizzativa e amministrativa. Un profilo, quello del dirigente scolastico, nel quale si afferma come centrale la funzione di leadership educativa esercitata nel contesto di un'autonomia scolastica che costituisce risorsa preziosa e fondamentale per ogni autentica comunità educante.



Segretaria Generale
CISL Scuola

Ivana Barbacci

Sono trascorsi venticinque anni da quando, il 30 marzo del 2001, i capi d'istituto delle scuole di ogni ordine e grado, direttori didattici e presidi, diventavano a tutti gli effetti dirigenti, nel quadro delle disposizioni che ridisegnavano in generale l'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche.

Un profilo, quello del dirigente scolastico, non riconducibile in modo generico a quello di una generica dirigenza, ma caratterizzato in modo specifico dalle finalità che, nell'ambito del sistema pubblico di istruzione, sono attribuite alle istituzioni scolastiche, finalità declinate in modo chiaro dall'art. 2 del Regolamento col quale, due anni prima del già citato decreto legislativo 165/2001, per tali istituzioni diventava concretamente operante il principio dell'autonomia sancito giuridicamente dalla legge 59 del 1997. Anch'essa approvata, come gli altri due successivi provvedimenti, nel mese di marzo, quasi a sottolinearne la portata innovativa, di risveglio, di ripresa, di passaggio, di cambiamento.

Dirigenza e autonomia sono in effetti termini inscindibili, nel contesto del sistema scolastico. Non abbiamo mai pensato, per quanto ci riguarda, che l'at-

tributo “scolastica” potesse configurarsi come connotazione riduttiva del concetto di dirigenza. Al contrario, ne evidenzia una peculiarità implicante aspetti di particolare complessità: basterebbe considerare i compiti che il decreto 165 assegna a chi dirige una scuola, cui è richiesto non solo di “assicurare la qualità dei processi formativi”, ma di promuovere “la collaborazione delle risorse culturali, professionali, sociali ed economiche del territorio” per rendere concretamente attuato il “diritto all’apprendimento da parte degli alunni”. Il nesso con le finalità che l’autonomia scolastica è chiamata a perseguire è strettissimo, laddove a questa si chiede (D.P.R. 275/1988, art. 2) di progettare e realizzare interventi rivolti allo sviluppo della persona umana, adeguati “alle caratteristiche specifiche dei soggetti coinvolti, al fine di garantire il loro successo formativo”.

Basterebbe questo a far capire quanto sia angusta e riduttiva, rispetto al ruolo che si chiede di svolgere a un dirigente scolastico, la figura spesso evocata del “preside manager”, focalizzata essenzialmente su aspetti – per quanto importanti – di gestione organizzativa e amministrativa. E quanto invece sia indispensabile rendere centrale, nella definizione del profilo e ancor più nel garantirne condizioni di effettivo esercizio, la funzione di leadership educativa di cui chi dirige una scuola dovrebbe sentirsi primariamente investito.

È in fondo questa, peraltro, la ragione per cui l’aver svolto un congruo periodo di attività come insegnante costituisce requisito necessario per accedere ai concorsi per la dirigenza. Un tratto specifico (e aggiuntivo) di competenza per chi ambisce a dirigere non un generico ufficio pubblico, ma un’istituzione scolastica. Che non si limita a rilasciare certificati – mi si consenta questa semplificazione – ma che è chiamata a formare persone, cittadine e cittadini responsabili in una comunità civile di cui un elevato livello di istruzione e educazione contribuisce a rafforzare le fondamenta.

Anche per questo, si fa davvero fatica a capire, e ancor meno a giustificare, il divario che separa, in termini di riconoscimento retributivo, la dirigenza scolastica dagli altri settori della dirigenza pubblica, una penalizzazione che si stenta a risolvere e che appare, per quanto detto prima, tanto ingiusta quanto paradossale. È paradossale anche aver dovuto attendere mesi, addirittura in assenza di atto di indirizzo, per poter procedere al rinnovo del contratto di area, dopo che quello di comparto si era rinnovato definitivamente a dicembre 2025. Le trattative hanno preso finalmente avvio pochi giorni fa, recuperando così un ritardo ingiustifica-

bile; l'obiettivo ora è chiudere il rinnovo in tempi rapidi per riallineare la contrattazione di area a quella di comparto.

È un accenno, quello alle vicende contrattuali, che ritengo doveroso, per la responsabilità che mi deriva dal guidare un'organizzazione sindacale della quale da sempre anche la dirigenza scolastica fa parte, e che da sempre considera la rappresentanza unitaria di tutti i profili professionali operanti nella scuola come una precisa scelta di identità politica e sindacale.

La nostra idea di sindacato, il nostro modello organizzativo nasce da un'idea di scuola in cui la considerazione attenta delle specificità di ogni profilo si declina sempre nel contesto di una visione d'insieme che trova la sua espressione più efficace nel concetto di comunità educante: espressione che abbraccia un ambito esteso in realtà oltre i confini delle mura scolastiche, ma che a maggior ragione impegna la comunità professionale operante in una istituzione scolastica autonoma ad agire sempre in forte e attiva sinergia.

Esistono ovviamente nella scuola ruoli e funzioni della cui articolazione e distinzione bisogna avere sempre consapevolezza e rispetto. Ma saperli ricondurre sempre a una visione d'insieme ci permette di evitare due rischi sempre incombenti: il primo è di privilegiare la rappresentanza di singoli interessi settoriali (di singola area, se non addirittura di singolo profilo), nella convinzione – meglio: nell'illusione – che ciò la possa rendere più forte e incisiva. Il secondo rischio è quello di alimentare tensioni e conflittualità difficilmente compatibili col clima di proficua cooperazione che dovrebbe caratterizzare il lavoro all'interno di un'istituzione scolastica.

Lo dico pensando soprattutto al ruolo di “controparti” che, nell'impianto delle relazioni sindacali di istituto, viene assegnato al dirigente scolastico e alle rappresentanze sindacali (elettive e di sigla).

Che il dirigente scolastico abbia ben poco da spartire con la figura del “padrone”, tipica di tutt'altri contesti (e mitologie) sindacali, non credo abbia bisogno di essere dimostrato.

Che la contrattazione d'istituto (e non solo, almeno per la CISL), debba rappresentare il luogo in cui si lavora per la risoluzione dei problemi, e non per la loro esasperazione, è per noi un punto fermo da sempre, e colgo l'occasione per ribadirlo. Servono a prevenire il conflitto, non a generarlo, le relazioni sindacali. Per questo possono tradursi, quando condotte con intelligenza e responsabilità, in un fattore che contribuisce al buon governo dell'istituzione scolastica, in linea quindi con le aspettative e gli interessi di chi dirige una scuola.

