



IL DIRIGENTE DATORE DI LAVORO

Giorgio Rembado

Il dirigente
oltre che manager
e leader educativo
è
all'interno delle scuole autonome
il titolare dei poteri datoriali

notre corps, sans l'esprit, ne peut utiliser ses

La figura del preside vive una stagione di continua evoluzione non solo perché cambiano le norme ordinamentali di riferimento, le cosiddette *riforme*, ma anche perché l'istituzione affidata alla sua gestione subisce un processo di modificazione permanente nel rapporto con le differenti esigenze della società nel suo complesso. Il termine *stagione* non deve però trarre in inganno, dal momento che siamo di fronte ad una lunga transizione i cui inizi possono datarsi facilmente agli anni Novanta e che a tutt'oggi non può sicuramente considerarsi conclusa.

Resta il fatto però che, per tutto questo periodo, non è facile descrivere in modo unilaterale ed univoco il profilo professionale di chi è chiamato a dirigere le istituzioni scolastiche, perché si tratta di un'identità in progressiva trasformazione. Basti pensare alle novità che riguardano le riforme in atto nel settore delle pubbliche amministrazioni, tra le quali a pieno titolo s'inseriscono le scuole. Ciò determina, di conseguenza, dei cambiamenti, anche nel modo di essere e nelle competenze dei dirigenti scolastici, cambiamenti che non sempre o non subito vengono percepiti dalla realtà sociale circostante. A riprova delle difficoltà a classificare il ruolo

del dirigente all'interno della scuola sta il fatto che addetti ai lavori e non solo ricorrono a diverse definizioni per indicarne il mestiere: *manager*, *leader educativo*, *datore di lavoro*, *persona di cultura*, ciascuna rappresentativa di un pezzo di verità purché non si abbia la pretesa di assolutizzarla o di ideologizzarla. In questo ginepraio, una sola cosa è certa: nessuna parola da sola può essere pienamente esaustiva della natura della professione.

Per avere un punto di partenza solido, cominciamo da due aspetti difficilmente controvertibili: la normativa vigente e l'indissolubile legame tra dirigente e autonomia delle scuole.

LA NORMATIVA VIGENTE

Lo stato giuridico del dirigente di una scuola è sinteticamente descritto dall'art. 25 del D.Lgs. n. 165/2001 che è doveroso richiamare per un corretto inquadramento dei suoi poteri e delle sue responsabilità. Egli è colui che assicura il funzionamento generale dell'unità scolastica, a lui è demandata la gestione unitaria dell'istituzione scolastica, avendone la legale rappresentanza, è colui che

promuove e sviluppa l'autonomia sul piano gestionale e didattico, che garantisce l'esercizio dei diritti fondamentali, come il diritto all'apprendimento degli alunni, la libertà di insegnamento dei docenti, la libertà di scelta educativa delle famiglie; è responsabile della gestione delle risorse finanziarie e strumentali e dei risultati del servizio; nel rispetto delle competenze degli organi collegiali ha autonomi poteri di direzione, di coordinamento e di valorizzazione delle risorse umane; organizza l'attività scolastica secondo criteri di efficienza e di efficacia formativa; è titolare delle relazioni sindacali; può avvalersi di docenti da lui individuati ai quali possono essere delegati specifici compiti; riferisce periodicamente al Consiglio di istituto sull'andamento della scuola.

L'AUTONOMIA SCOLASTICA

Fin qui la norma astratta. Ma sarebbe una semplificazione eccessiva vedere nel profilo giuridico sopra riportato la fotografia dell'odierno capo d'istituto.

Bisogna, infatti, ribadire che *“l'esercizio della funzione dirigenziale deve integrarsi con le condizioni di realizzazione dell'autonomia didattica, organizzativa, di ricerca, sperimentazione e sviluppo”*, così come previsto dall'art. 21 della legge n. 59/1997 e dal D.P.R. n. 275/1999, e non è inopportuno ripetere che l'autonomia si basa sui principi di autodeterminazione e di differenziazione, ovverosia sulla necessità di trovare risposte adeguate ai diversi fabbisogni della comunità che fa capo alla singola scuola. Va, perciò, considerata la pluralità di relazioni istituzionali che il dirigente deve curare e promuovere nell'ambito dei processi d'innovazione del sistema d'istruzione e formazione, nell'ottica del sistema formativo integrato e dell'attuazione del principio di sussidiarietà ai sensi della riforma del titolo V della Costituzione (L. n. 3/2001) che ha, tra l'altro, elevato l'autonomia stessa a rango costituzionale. Pertanto, la dirigenza non soltanto si colloca all'interno del sistema delle autonomie scolastiche, ma è sin dalla sua istituzione finalizzata alla loro tutela e al loro sviluppo.

IL CAMBIO DI RUOLO

A questo punto, è il caso di avanzare alcune considerazioni, al fine di approfondire le questioni poste da questi scenari normativi: l'elemento più visibile del cambiamento di ruolo del capo d'istituto dovrebbe consistere essenzialmente nell'incremento di responsabilità nel governo dell'insieme di strategie e azioni che definiscono l'offerta formativa e la sua organizzazione in rapporto ai bisogni diversi e complessi degli utenti delle scuole, anche rispetto al contesto sociale ed economico in cui le scuole stesse operano. Occorre poi un'ulteriore precisazione: il profilo e le responsabilità del dirigente

sono intrinsecamente multiformi proprio perché intimamente connessi all'autonomia scolastica, che per sua natura è pluridimensionale. Se autonomia significa collegamento con il territorio, ricerca e messa a punto di una quota significativa dei propri fini educativi, libertà nell'allocazione delle risorse per renderle utili al perseguimento degli obiettivi di formazione; e se a ogni libertà fa riscontro una corrispondente assunzione di responsabilità, la funzione del dirigente non può che coprire tutte queste dimensioni.

PREROGATIVE E FUNZIONI

Il dirigente è per legge il titolare dei poteri datoriali all'interno della scuola, ente autonomo, che è affidata alla sua guida. Proprio in merito a questi aspetti, al fine di far cogliere meglio il senso dell'evoluzione in atto nell'identità professionale del dirigente, è utile fare riferimento all'art. 34 del D.Lgs. n. 150/2009 (Riforma Brunetta), in cui si afferma che, nell'ambito della legge e degli atti organizzativi delle singole amministrazioni, *“l'organizzazione degli uffici e le misure inerenti alla gestione dei rapporti di lavoro sono assunte in via esclusiva dagli organi preposti alla gestione con la capacità e i poteri del privato datore di lavoro... Rientrano, in particolare, nell'esercizio dei poteri dirigenziali le misure inerenti la [sic] gestione delle risorse umane nel rispetto del principio di pari opportunità, nonché la direzione, l'organizzazione del lavoro nell'ambito degli uffici”*.



È evidente la volontà del legislatore di attribuire alle pubbliche amministrazioni, nella persona del dirigente, prerogative tipicamente datoriali e capacità di decisione unilaterale, non solo nell'ambito della gestione dei rapporti individuali di lavoro, bensì anche sul piano organizzativo. Il D.Lgs. n. 150/2009 modifica in modo significativo anche l'attuale sistema di gestione delle scuole, restituendo al dirigente prerogative e funzioni che costituiscono garanzia per un reale esercizio del ruolo. Basti rammentare i quattro elementi che ridefiniscono le funzioni dirigenziali:

- *de-contrattualizzazione dei poteri gestionali*: all'interno della riserva di legge, viene esplicitamente recuperata l'autonoma responsabilità del dirigente in tutti gli atti organizzativi che riguardano la gestione delle risorse umane assegnate alle singole amministrazioni;
- *ri-definizione delle forme di partecipazione sindacale*: l'articolo 54 afferma inequivocabilmente che sono escluse dalla contrattazione le materie attinenti all'organizzazione degli uffici;
- *riconoscimento del dirigente come soggetto titolare del processo di valutazione del personale*: infatti, gli articoli 7 e 12 del D.Lgs. n. 150/2009 includono i dirigenti tra i soggetti di valutazione della performance individuale del personale scolastico;
- *attribuzione al dirigente del potere sanzionatorio*: il D.Lgs. n. 150/2009 interviene significativamente nella materia disciplinare, assegnandogli specifiche competenze.

LA CONDIVISIONE

Ma, e qui emerge un aspetto di particolare importanza di cui tener conto, non può essere trascurato il fatto che, nel guidare la scuola, la funzione del dirigente è tanto più incisiva quanto più la sua azione è condivisa, fatta oggetto di partecipazione effettiva delle altre componenti, a cominciare da quella dei docenti. Dirigere, infatti, implica un governo forte del sistema d'interazioni interne ed esterne, considerate le numerose e difficili decisioni che devono essere assunte con il coinvolgimento e la responsabilizzazione di tutti gli attori interessati. Ciò comporta un'irrinunciabile complementarità tra il ruolo dirigenziale e quello del personale docente. Del resto, si può riscontrare analoga integrazione nel rapporto tra il datore di lavoro e il prestatore d'opera in qualsiasi amministrazione, ente o azienda, privata o pubblica, che funzioni, perché ovunque datore di lavoro e lavoratori sono necessari al raggiungimento dei risultati programmati nella produzione del servizio. Dirigenti e docenti sono chiamati a lavorare insieme per creare contesti cooperativi permanenti, in grado di dare attuazione piena agli obiettivi di qualità posti dall'autonomia, dalle riforme ordinamentali, dalle linee di tendenza dei sistemi educativi europei e dalle indagini internazionali sull'istruzione. La funzione di *controparte datoriale* del preside nel contesto della scuola non va intesa come l'introduzione di un ruolo contrappositivo o di contrasto

nei confronti del personale, ma come un fondamentale completamento delle figure necessarie in qualsiasi struttura finalizzata ad una corretta organizzazione del lavoro e ad una distribuzione di compiti, che preveda la razionale composizione dei conflitti sul posto di lavoro.

LA DISPONIBILITÀ DEGLI STRUMENTI

Va aggiunto, però, che la scelta di strumenti operativi funzionali al conseguimento di questi obiettivi esige ancora ulteriori percorsi di completamento sul piano normativo e su quello fattuale, che portino a compimento la modificazione della figura dirigenziale nelle scuole, ma anche di quella docente, e ne perfezionino il profilo in modo coerente con il cambiamento in atto nell'intero sistema pubblico, ivi compresi gli istituti di istruzione e formazione. Non si può, infatti, passare sotto silenzio che proprio i poteri di gestione e di organizzazione dei dirigenti, che dovrebbero consentire la realizzazione dell'autonomia scolastica e l'autogoverno dell'istituzione, sono invece condizionati da vincoli, da regole farraginose e contraddittorie, sono limitati dalla messa a disposizione di risorse spesso insufficienti ed attribuite con grande ritardo. Se molti continuano a far bene, ciò è da attribuire più alla tradizione culturale e alla deontologia individuale piuttosto che alle condizioni fin qui predisposte per l'erogazione dell'offerta formativa. E le responsabilità, da quella per la sicurezza a quella per la *privacy*, da quelle fiscali a quelle per il contenzioso giudiziario, sono attribuite ai dirigenti senza tener conto di queste oggettive difficoltà. In sintesi, i dirigenti scolastici sono tenuti a rispondere di fatti e risultati senza avere, in qualche caso, la piena disponibilità degli strumenti per intervenire concretamente con efficienza, efficacia ed economicità.

GOVERNARE A DISTANZA

Concludiamo con uno sguardo al futuro, perché altri cambiamenti sono all'orizzonte. Prendiamo in considerazione il dimensionamento delle istituzioni scolastiche di domani, che, sulla base di norme legislative già oggi esistenti, assumeranno via via un'articolazione distribuita su più sedi e plessi. Questo comporta un'ulteriore trasformazione del profilo del dirigente il quale non potrà più contare sulla sua presenza fisica per gestire la quotidianità, né sulla relazione personale come leva principale per governare i comportamenti. Dovrà abituarsi, in tempi brevi, a governare a distanza e per modelli: svolgere in anticipo accurate analisi delle funzioni, strutturare modalità di funzionamento attese e formalizzate, istituire accurati controlli automatici della gestione, ma anche della didattica. Dovrà sempre più governare per interposta persona, spostandosi verso un ruolo di gestore dei processi e allontanandosi da quello di gestore delle relazioni: insomma, un dirigente che meta-dirige postula lo sviluppo del *middle management*.



Donna che pensa 80x70 cm.

È, allora, il caso di ribadire l'importanza della complementarità tra dirigenti e docenti per affrontare adeguatamente le sfide poste da queste rinnovate condizioni di contesto. Nello specifico, ai docenti saranno richieste competenze adeguate per ricoprire ruoli di collaborazione con la dirigenza, di coordinamento di dipartimenti e progetti (in particolare, di progettazione di iniziative per l'accoglienza e l'integrazione di studenti portatori di diverse culture, di bisogni educativi speciali, di particolari difficoltà di apprendimento), di costruzione e sviluppo di relazioni con i soggetti *altri* del territorio.

Alla luce di queste riflessioni, dovrebbe essere chiaro che il profilo del dirigente è in continua evoluzione e che la strada da percorrere è ancora lunga. Costruire, sviluppare e rappresentare una professionalità dirigenziale in divenire e una professione docente all'altezza dei tempi è uno dei compiti che l'ANP si è data storicamente ed è un impegno che intende continuare a portare avanti.

Giorgio Rembado - Presidente dell'ANP (Associazione nazionale dirigenti e alte professionalità della scuola).