

CONVEGNO DEI DIRIGENTI SCOLASTICI FLC CGIL
Roma, 9 e 10 maggio 2022

"La dirigenza scolastica e i nuovi scenari della scuola del futuro "

Relazione introduttiva di Roberta Fanfarillo

Il tradizionale convegno annuale dei dirigenti scolastici, che riprende quest'anno dopo un periodo difficile per la scuola italiana e per il Paese, vuole essere il segnale di una ripresa che guarda avanti, non per ricominciare da dove eravamo rimasti, ma per progettare il futuro della dirigenza scolastica nella scuola che speriamo per il futuro, una scuola inclusiva e di qualità, che accompagni la crescita delle nuove generazioni con un'offerta formativa ampia rispondente ai bisogni di tutti, che valorizzi il personale che in essa opera ogni giorno, che cancelli i divari sociali e territoriali, garantendo l'effettiva realizzazione del diritto allo studio. Una scuola in cui venga riconosciuta e valorizzata la funzione di direzione e coordinamento della comunità educante dei dirigenti scolastici che garantiscono la realizzazione di tutti questi obiettivi.

La nostra soddisfazione oggi è però offuscata dallo sgomento per la guerra in Ucraina, per la sofferenza di quella popolazione e per i lutti e le distruzioni che il conflitto sta provocando. La scuola italiana ha dato in questa occasione una prova straordinaria della sua capacità di agire concretamente i valori della solidarietà e della convivenza pacifica, accogliendo migliaia di bambine e bambini, studentesse e studenti fuggiti dalla guerra e in molti casi separati dalle loro famiglie.

Il nostro sentito apprezzamento va dell'impegno di tutti i colleghi dirigenti, dei docenti e del personale ATA che si stanno prodigando per rendere questo momento meno triste e doloroso, con la speranza che si metta fine al più presto alla guerra e che bambini e studenti possano tornare nel loro Paese.

Ci siamo avvicinati alla data di questo convegno con grande apprensione rispetto all'andamento della pandemia, tirando poi un sospiro di sollievo quando, dopo aver deciso di rinviarlo per la seconda volta, finalmente la data del 9 maggio ci è apparsa possibile e certa.

Non possiamo però dimenticare la pandemia, quello che ha significato per la scuola e per i dirigenti scolastici.

La pandemia ha colpito pesantemente le scuole, che in pochissimo tempo, senza nessuna preparazione, sono passate dalla didattica in presenza a una modalità mai sperimentata prima, in cui la familiarità con le tecnologie informatiche, la capacità di riorganizzarsi, la consuetudine al lavoro cooperativo hanno fatto la differenza.

I dirigenti scolastici sono stati chiamati ad assumere decisioni su aspetti fino a quel momento estranei al loro lavoro, molto spesso privi del supporto dell'amministrazione scolastica e del sistema sanitario.

Anche quando si è trattato di applicare le norme relative all'obbligo vaccinale, di fronteggiare le resistenze dei novax, di gestire i casi di positività e le comunicazioni con le famiglie, i

dirigenti sono rimasti da soli. Anche di fronte ai tanti contenziosi generati dallo stato di emergenza sono stati lasciati senza supporto e senza indicazioni chiare.

Eppure, in questa fase difficilissima, i dirigenti scolastici hanno continuato a lavorare per mantenere la coesione della comunità professionale.

E dove le comunità professionali erano coese e solidali, migliore è stata la risposta alle sfide del COVID.

La pandemia ha dimostrato che la presenza di relazioni professionali significative tra i docenti, di un forte senso di appartenenza e di identità, la capacità di mettersi in discussione, di utilizzare approcci innovativi ed efficaci per motivare l'apprendimento, in poche parole il fatto di essere *comunità educanti orientate all'apprendimento*, sono stati i tratti fondamentali su cui i dirigenti scolastici hanno potuto fare leva per la tenuta del sistema nel suo complesso.

Anche in questi due anni così difficili noi siamo stati vicini ai dirigenti scolastici e alle scuole, accompagnando il loro lavoro con un supporto continuo, sempre attento alla necessità di dare ad ogni problematica risposte immediate e coerenti con le norme che in questi mesi si sono succedute.

Se il contributo dato dai dirigenti scolastici durante la pandemia è stato fondamentale, altrettanto dovrà esserlo in questo momento in cui la scuola è investita da una forte spinta al rinnovamento.

L'emergenza sanitaria ha messo a nudo le fragilità della scuola e i profondi divari territoriali, dovuti agli investimenti insufficienti sul settore dell'istruzione negli ultimi decenni. Tale stato di cose ha prodotto il convincimento che proprio la scuola deve essere assunta come una priorità strategica per la ripresa dello sviluppo sociale ed economico, per il superamento delle disuguaglianze tra le persone e i territori e per il miglioramento delle condizioni di vita nel nostro Paese.

L'occasione è di quelle storiche ed è arrivata con il programma europeo *NEXT GENERATION EU* con cui la comunità europea ha stanziato 723 miliardi di euro per la ripresa dell'Europa. Non si tratta solo di una serie di iniziative di sostegno ma di un vero e proprio progetto pluriennale per l'affermazione di quello che nel piano stesso viene definito *rinascimento europeo*, che non coinvolge solo la ripresa economica, ma rappresenta una sfida culturale, per un futuro da costruire rapidamente in cui le parole chiave sono *transizione verde e digitale, nuovo modello sociale, sviluppo sostenibile*.

Lo strumento per realizzare in Italia il progetto NEXT GENERATION EU è il *Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR)*, finanziato con più di 235 miliardi di euro.

Si tratta di un piano di contrasto agli effetti della pandemia e di riforme, non per riportarci al tempo di prima ma, come leggiamo nel piano stesso, per costruire un Paese nuovo, liberare il potenziale di crescita economica, creare nuova occupazione, migliorando la qualità del lavoro e dei servizi, a partire dalla salute e dall'istruzione.

Quello del settore Istruzione è dunque uno dei due pilastri fondamentali di tutto il programma pluriennale di rilancio del Paese. Delle 6 missioni che compongono il PNRR, la missione 4, denominata Istruzione e Ricerca, ha destinato 19,44 miliardi a scuola e università e 11,44 miliardi alla ricerca.

Si tratta di un'opportunità senza precedenti per la scuola, che ha l'obiettivo di risolvere le criticità del sistema di istruzione per rafforzare le condizioni necessarie allo sviluppo di un'economia ad alta intensità di conoscenza e di competitività, superando nel settore istruzione il divario dell'Italia rispetto agli standard europei.

Negli ambiti di intervento della missione troviamo misure che vanno dal potenziamento dell'offerta degli asili nido, del tempo pieno, delle mense e dello sport a scuola, alla riduzione dei divari territoriali nella secondaria del I e II grado, alla riforma dei tecnici e professionali e

del sistema degli ITS, alla riforma del reclutamento, alla messa in sicurezza degli edifici scolastici.

A questi obiettivi si aggiungono quelli declinati nelle *Linee programmatiche del Ministero dell'Istruzione* che li richiamano e li concretizzano in una serie di interventi finalizzati all'effettiva realizzazione del diritto allo studio, al contrasto alle povertà educative, alla riorganizzazione del sistema scolastico, a partire dalla diminuzione del numero di alunni per classe e dei parametri per il dimensionamento; al reclutamento e alla formazione iniziale del personale docente.

Un percorso così ambizioso avrebbe dovuto sviluppare un grande coinvolgimento delle comunità professionali e della rappresentanza del personale della scuola (sindacati e associazioni), per far emergere percorsi e soluzioni condivise a tutte le problematiche esistenti.

Questo era almeno quanto indicato nel *Patto per la scuola* firmato il 20 maggio dello scorso anno dai segretari dei sindacati confederali CGIL, CISL e UIL e dal Governo, rappresentato dal Ministro dell'Istruzione, anche per dare nuovo impulso alle relazioni sindacali in un momento cruciale per il rilancio del sistema educativo di istruzione e formazione.

Gli impegni assunti un anno fa nel Patto sono stati però disattesi, perché Ministero dell'Istruzione e Governo mostrano di voler procedere senza confrontarsi con le organizzazioni sindacali del comparto e della dirigenza scolastica su tutti gli aspetti connessi alla realizzazione della Missione Istruzione e Ricerca.

E inoltre, ad un anno esatto dalla firma del Patto e dalla declinazione degli obiettivi del PNRR che avrebbero dovuto avviare un profondo rinnovamento della scuole e, per quello che ci riguarda più direttamente, un rinnovato ruolo dei dirigenti scolastici all'interno delle comunità scolastiche, continuano a mancare risorse professionali adeguate per consentire ai dirigenti scolastici di promuovere il miglioramento della qualità degli apprendimenti: il numero degli alunni per classe non è stato ridotto, le dimensioni delle scuole sono sempre eccessive, la legge che rende normo-dimensionate le istituzioni scolastiche con un numero di alunni compreso tra le 600 e le 500 unità, dapprima per un solo anno, poi per un triennio, di fatto non produrrà alcun effetto sull'organico dei dirigenti scolastici e sull'efficacia della direzione delle istituzioni scolastiche che nel prossimo anno vedranno quasi un migliaio di scuole affidate a reggenti.

Il potenziamento dell'organico docente e ATA, assicurato per due anni per fronteggiare la pandemia, per il prossimo anno scolastico non sarà confermato, determinando l'impossibilità di assicurare il personale necessario alle attività di supporto agli apprendimenti, all'efficace funzionamento degli uffici di segreteria, alla vigilanza e pulizia dei locali.

La puntualizzazione delle responsabilità dei dirigenti in tema di sicurezza, presente in una modifica del Testo Unico, non è ancora stata precisata in un decreto attuativo e anche dal testo della bozza illustrata alle OO.SS. non emerge con chiarezza la ripartizione delle competenze e sembrano rimanere i capo ai dirigenti le responsabilità più pesanti anche a seguito dell'eventuale inadempienza dell'ente locale.

Infine, la riforma del reclutamento del personale docente si è avviata senza alcun confronto con le organizzazioni sindacali del comparto, provocando la mobilitazione dei sindacati del comparto che hanno evidenziato le criticità presenti nelle modalità di acquisizione dei crediti necessari per l'ammissione alle procedure concorsuali, nelle modalità di svolgimento della formazione iniziale dei docenti della scuola secondaria, ma soprattutto nella definizione per via legislativa di materie contrattuali, come il percorso per la valorizzazione del personale docente.

Stentiamo a riconoscere nella situazione attuale l'avvio del piano di crescita e rinnovamento indicato dal PNRR, stentiamo a intravedere quella prospettiva di valorizzazione della professionalità dei dirigenti scolastici che PNRR, linee programmatiche e Patto per la scuola hanno delineato.

Per affrontare il tema del rilancio dell'autonomia e della funzione della dirigenza scolastica è necessario partire dall'analisi della situazione presente e dallo stato di vero e proprio abbandono in cui la dirigenza scolastica continua ad essere lasciata dall'amministrazione. Attualmente i dirigenti scolastici non possono contare nel supporto tecnico che gli ispettori dovrebbero fornire alle scuole, secondo quanto indicato nel recente decreto sulle modalità di esercizio della funzione ispettiva, perché i dirigenti tecnici non ci sono. Il DPCM 166 del 20 settembre 2020 con cui è stato riorganizzato il Ministero dell'Istruzione ha fissato in 190 unità l'organico dei dirigenti tecnici ma attualmente gli ispettori in servizio sono solo 44 e il concorso pubblico che si sarebbe dovuto svolgere entro il 31 dicembre 2021 è slittato al 31 dicembre 2022 e non è stato ancora bandito.

E inoltre l'amministrazione non investe nella formazione dei dirigenti scolastici che pure rappresentano lo snodo fondamentale del processo di miglioramento della qualità del servizio di istruzione. I dirigenti scolastici dovrebbero essere sostenuti e supportati con iniziative continue di sviluppo delle competenze organizzative e gestionali ma non esiste a livello di amministrazione centrale e periferica nessuna programmazione, nessuna iniziativa. I dirigenti scolastici possono contare soltanto sulle occasioni formative delle associazioni e delle organizzazioni sindacali come la FLC CGIL che, in collaborazione con Proteo Fare Sapere, supporta costantemente la professionalità dei dirigenti scolastici in tutte le occasioni in cui vengono introdotte nuove norme per la scuola, e spesso in anticipo rispetto alle note e ai chiarimenti ministeriali, troppo spesso tardivi.

A tale proposito, l'ultima rilevazione triennale dell' OCSE sull'insegnamento e l'apprendimento OCSE-TALIS, pubblicata nel 2019, che raccoglie dati su docenti e dirigenti scolastici della scuola secondaria dei Paesi OCSE, fornisce un dato molto indicativo: solo il 22% dei dirigenti italiani dopo aver assunto l'incarico ha seguito un percorso formativo in leadership educativa; il 34% non ha mai partecipato ad attività di formazione sulla leadership educativa.

Eppure uno dei 21 punti del Patto per la scuola riconosceva come bisogno a cui dare una risposta immediata la formazione dei dirigenti scolastici sulle metodologie di direzione, coordinamento e supporto alla progettazione didattica.

E intanto le responsabilità del dirigente scolastico continuano ad aumentare negli anni perché sono cresciuti in maniera esponenziale i compiti che l'amministrazione scolastica e altre amministrazioni pubbliche hanno riversato sulle scuole, le dimensioni delle scuole sono aumentate enormemente, sono diventati sempre più problematici i rapporti con gli enti territoriali e sempre più pressanti le richieste delle famiglie.

Come FLC abbiamo denunciato da anni le difficili condizioni del dirigente scolastico, puntando il dito sulle responsabilità improprie assegnate alle scuole e ai dirigenti scolastici, sulla mancanza di supporto da parte dell'amministrazione centrale e periferica, sulle scuole ingestibili per le dimensioni abnormi che hanno raggiunto.

Nel 2014 ci siamo occupati dello stress lavoro correlato dei dirigenti con una ricerca empirica che poi è stata ripresa in una pubblicazione della professoressa Dina Guglielmi docente di psicologia del lavoro presso l'università di Bologna.

Già 8 anni fa gli esiti rilevati erano disastrosi e descrivevano una situazione di non ritorno, che tra l'altro colpiva soprattutto le donne che rappresentano quasi il 69% della categoria, contro una media OCSE del 47% e una media dell'Unione Europea del 54%.

Da qualche parte si pensa che il problema del superlavoro e dello stress professionale dei dirigenti scolastici si possa risolvere con un rafforzamento dei loro poteri e con l'individuazione di figure intermedie a cui delegarne una parte.

Noi non crediamo che attraverso una revisione del profilo normativo del dirigente o scaricando parte delle sue responsabilità su altri soggetti, possano essere risolte le problematiche lamentate dalla categoria.

Il tentativo è stato fatto con la legge 107 che ha costruito intorno ai dirigenti scolastici la rappresentazione sbagliata - e inapplicabile alla dirigenza scolastica per come la norma la definisce - dell'uomo solo al comando che sceglie quali docenti premiare, che assume impropriamente funzioni di indirizzo della progettualità didattica, che è direttamente responsabile degli esiti della progettazione della scuola. Sappiamo quanto questa rappresentazione sia stata divisiva, quanto sbagliato fosse il disegno di una dirigenza valutata sui risultati di apprendimento raggiunti dagli studenti e sulla capacità di valutare a sua volta le competenze dei docenti.

Contro questa distorsione del profilo e dei compiti del dirigente scolastico abbiamo fatto una nostra solitaria battaglia a difesa della sua autonomia e riteniamo che si sia trattato di una battaglia vinta, come attestato dalla dichiarazione congiunta allegata al contratto firmato nel 2019 nella quale le parti hanno preso atto che la valutazione dei dirigenti scolastici dovrà essere rivista in sede di confronto sindacale con il Ministero, confronto che però ancora aspettiamo di aprire.

Anche l'idea di alleggerire il dirigente delle sue responsabilità distribuendone alcune ad altri soggetti presenta a nostro avviso molte criticità. Quando si parla di middle management si associa generalmente questo termine ai tanti docenti che, con i più diversi compiti, svolgono funzioni organizzative insostituibili dentro le scuole, dai docenti collaboratori, alle funzioni strumentali, ai coordinatori di dipartimento o di classe, ai responsabili di plesso.

Si tratta di funzioni e compiti a cui erroneamente si attribuisce un compito di supporto al dirigente scolastico (comunemente definiti *staff del dirigente*) che in realtà non hanno come finalità quella di sgravare il dirigente scolastico dalle responsabilità gestionali che necessariamente sono connaturate al ruolo di vertice dentro la scuola, ma quella di consentire ai docenti di contribuire in modo efficace e diffuso al miglioramento dei processi di insegnamento/apprendimento.

Spesso si confondono questi due piani ma bisogna stare attenti a non farlo.

Pensare invece a scindere il complesso delle responsabilità dirigenziali su più soggetti legati al dirigente scolastico da un rapporto di subordinazione significherebbe snaturare il profilo del dirigente scolastico, con il rischio di fare un passo indietro non in avanti nel cammino, che i dirigenti scolastici rivendicano, di equiparazione alla dirigenza pubblica, anche e soprattutto sul versante economico.

Il tema delle figure di middle management nella scuola e del riconoscimento di un ruolo ai docenti che attualmente assumono incarichi di natura organizzativa rimanda necessariamente a questioni relative al contratto del comparto sulle quali la FLC CGIL ha assunto una posizione chiara, riconoscendo sì la necessità che nella scuola siano opportunamente valorizzati gli incarichi connessi all'attuazione del piano dell'offerta formativa, ma escludendo la possibilità di una differenziazione nell'ambito dell'unicità del ruolo docente e dello sviluppo di carriere indipendenti da utilizzare come canale esclusivo di reclutamento della dirigenza scolastica, come da qualche parte auspicato.

Va sottolineato, a questo proposito, che l'istituzionalizzazione di un ruolo dirigenziale intermedio comporterebbe il venir meno del rapporto fiduciario che lega il dirigente

scolastico al docente collaboratore, oggi assicurato dal contratto di comparto e fondamentale per il corretto esercizio delle funzioni assegnate.

E se la soluzione al disagio professionale del dirigente scolastico non può e non deve essere quella di un rafforzamento dei suoi poteri e della parcellizzazione delle sue responsabilità, allora la strada deve essere un'altra ed è quella indicata nelle tante proposte avanzate dalla FLC CGIL in questi anni come condizione essenziale per il miglioramento del sistema di istruzione: l'eliminazione di tutti i compiti impropri scaricati in questi anni sulle scuole e il loro trasferimento agli uffici periferici dell'amministrazione, ai quali va assicurato il personale necessario a gestire tutti gli aspetti connessi al rapporto di lavoro di docenti e personale ATA; il potenziamento delle funzioni del servizio SIDI e il suo collegamento con i sistemi informatici delle altre amministrazioni pubbliche che si devono interfacciare con quella scolastica; l'adattamento alla specificità delle scuole delle leggi rivolte alla generalità della pubblica amministrazione.

Solo in questo modo si potrà restituire al dirigente scolastico la pienezza della sua funzione di gestione unitaria dell'istituzione scolastica, di direzione, coordinamento e valorizzazione delle risorse umane, di garanzia della qualità dei processi formativi e del diritto allo studio. Parlando della condizione dei dirigenti scolastici non possiamo non evidenziare con preoccupazione l'assenza dell'Atto di Indirizzo dell'area dirigenziale per il rinnovo del CCNL del triennio 2019-2021, già ampiamente scaduto.

Il CCNL relativo al triennio 2016-2018 è stato il primo contratto che ha unificato l'Area Istruzione e Ricerca, nel quale non è stato possibile trattare e risolvere problematiche specifiche della categoria dei dirigenti scolastici, anche perché l'ARAN non aveva ricevuto alcun mandato a trattarle. Ma abbiamo ottenuto i fondi necessari all'equiparazione della retribuzione di posizione parte fissa con le altre dirigenze dell'Area e con tutta la dirigenza pubblica, quindi per noi quel contratto è stato molto positivo, anche se abbiamo dovuto lasciare parecchi nodi irrisolti, di cui il successivo contratto avrebbe dovuto occuparsi.

L'8 giugno 2021 il direttivo nazionale della FLC CGIL ha approvato le linee di orientamento per il rinnovo del contratto nazionale della dirigenza scolastica illustrate e successivamente inviate al Ministro l'8 settembre scorso nell'incontro in cui ci sono stati presentati i contenuti della bozza di Atto di Indirizzo in corso di definizione.

Quella bozza non è stata ancora definita e pubblicata, anche se il triennio di riferimento del contratto è scaduto da più di 5 mesi.

Tra le richieste presenti nella nostra piattaforma c'è la necessità di riportare alla competenza della contrattazione la mobilità dei dirigenti scolastici, riconoscendo che non è una materia afferente alle prerogative dei direttori degli USR e assimilabile al conferimento degli incarichi dirigenziali.

Noi chiediamo che venga riconosciuto nel CCNL che la mobilità interregionale è un diritto dei dirigenti scolastici, al pari di quello riconosciuto al resto del personale della scuola e che non sia lasciata alla discrezionalità dei direttori generali la valutazione della possibilità per il dirigente scolastico di spostare la sua sede lavorativa da una regione all'altra per le proprie esigenze personali e familiari. In presenza di sedi disponibili, al dirigente scolastico deve essere consentito sempre di spostarsi da una regione all'altra, senza alcun limite, sulla base di criteri e modalità che il CCNL dovrà definire.

Occorre pertanto eliminare i vincoli presenti nel CCNL dell'area V 2006-2009 (art. 17 - fino al 30% posti disponibili con l'assenso del DG della regione provenienza), funzionali a procedure di reclutamento regionali che hanno evidenziato tutti i loro limiti nella gestione del concorso nazionale 2017.

Come sapete, proprio per le criticità emerse a seguito della procedura nazionale del concorso per dirigente scolastico, quei limiti sono stati derogati per il prossimo triennio da

una norma contenuta nella legge 25/2022 di conversione del decreto legge 4/2022 che ha fissato al 60% dei posti vacanti e disponibili in ciascuna regione il limite percentuale a cui gli URS devono attenersi per l'accoglimento delle richieste di mobilità. La norma ripristina però l'assenso da parte dei direttori generali della regione richiesta che il contratto 2019 aveva eliminato.

E' inoltre in procinto di essere pubblicato il nuovo regolamento per il reclutamento dei dirigenti scolastici che prevede il ritorno a procedure regionali.

Tale modifica, in assenza di una soluzione alla problematica della mobilità interregionale, rischia di avere un impatto molto negativo sulla situazione esistente che vede un migliaio di dirigenti scolastici in servizio in regioni diverse da quella di residenza e determinati a rientrare nella loro regione.

Quello della mobilità sarà dunque uno dei principali temi che intendiamo discutere in sede Aran quando si apriranno le trattative, ma intanto le procedure per la mobilità del prossimo anno stanno per essere avviate e dovremo gestirle con il quadro normativo e contrattuale esistente.

Il 20 aprile scorso, in occasione dell'informativa sugli organici dei dirigenti scolastici per l'a.s. 2022/2023 abbiamo chiesto ma non ancora ottenuto un confronto sulla mobilità, (come previsto anche nelle linee programmatiche del Ministero), per definire le modalità con le quali si possa conciliare una percentuale fissata da una legge con l'assenso in entrata e in uscita lasciato ai direttori degli USR e si possano dare indicazioni univoche su tutto il territorio nazionale.

Tra le altre questioni della nostra piattaforma inerenti al tema del rapporto di lavoro dei dirigenti scolastici ci sono il tema rotazione degli incarichi dirigenziali che per noi non dovrebbe essere applicata alla dirigenza scolastica, in considerazione del ridotto grado di esposizione al rischio corruttivo delle istituzioni scolastiche, evidenziato nella Delibera ANAC n. 241 del 2017, e quello del rientro nel ruolo docente anche dopo il superamento dell'anno di prova, da regolare contrattualmente, con modalità e scadenze, non lasciandolo alla discrezionalità dei direttori regionali, come avviene ora nei casi, sempre più frequenti, che si stanno registrando.

Per quanto riguarda infine gli aspetti retributivi, nella piattaforma chiediamo che si metta fine definitivamente alle problematiche derivanti dai tagli subiti dal FUN, non più sufficiente a garantire la continuità delle retribuzioni dei dirigenti scolastici. E' necessario un rifinanziamento del FUN che consenta il livellamento delle retribuzioni medie dei dirigenti sulla base di parametri unici a livello nazionale.

Il CCNL aveva indicato nell'a.s. 2019/2020 l'avvio della ridefinizione di fasce di complessità nazionali ma è stato necessario prorogare di ulteriori 3 anni scolastici la competenza degli USR proprio per l'assenza delle risorse necessarie per completare questa operazione.

A oggi i dirigenti scolastici hanno continuato a percepire per ultrattività i compensi stabiliti nei CIR 2016/2017 e ci sono voluti due stanziamenti straordinari per consentire il mantenimento di questi livelli retributivi anche negli aa.ss. 17/18, 18/19 e 19/20.

La legge di bilancio 2022 ha stanziato 20 milioni di euro a partire dal 2022 a cui si aggiungono, come risorse una tantum, 8,3 milioni per il 2022 e 25 milioni per il 2023.

Si tratta di risorse insufficienti che non garantiranno l'armonizzazione delle retribuzioni dei dirigenti scolastici, visto che attualmente, a parità di fascia di complessità attribuita alla scuola cui si è preposti, esistono differenze che arrivano anche a 8 mila euro annui tra una regione e l'altra.

E' inaccettabile per noi che in una regione l'auspicato innalzamento dei livelli retributivi avvenga attraverso la diminuzione delle retribuzioni dei dirigenti scolastici di altre regioni.

Bisogna perciò trovare ulteriori risorse per scongiurare questo rischio. Quelle stanziare dalla Legge di Bilancio 2022 non sono sufficienti e stabili. Le retribuzioni dei dirigenti scolastici vanno tutelate e garantite nella loro integrità.

Per questo è altrettanto inaccettabile che un migliaio di dirigenti scolastici assunti con il concorso 2017 o con la procedura dell'interregionalità del concorso 2011 siano privi, in molti casi da tre anni o più, della retribuzione di posizione parte variabile per la decisione, incomprensibile, di alcuni uffici scolastici regionali di non riconoscere la retribuzione di parte variabile ai neo assunti in assenza del contratto di riferimento, mentre la stessa retribuzione si continua correttamente ad erogare a quelli già in servizio prima del 2019. Le azioni giudiziarie che abbiamo intentato in diverse regioni cominciano a dare i primi risultati ma è inaccettabile che debba essere il Tribunale del Lavoro a riconoscere il diritto del dirigente scolastico all'integrità della retribuzione.

Queste sono dunque le tante criticità con cui ci stiamo confrontando e che dobbiamo superare per guardare al futuro.

Le sfide che la scuola italiana è chiamata ad affrontare per l'uscita dallo stato di emergenza e che sono declinate nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza richiedono innanzitutto di rilanciare l'autonomia e la progettualità delle scuole, valorizzare le competenze e la professionalità dei docenti e valorizzare la dirigenza scolastica attraverso il riconoscimento del ruolo strategico del dirigente scolastico nel miglioramento degli apprendimenti di alunni e studenti e nell'innalzamento della qualità della scuola.

Siamo da sempre convinti che il ruolo del dirigente scolastico come leader della comunità scolastica sia esaltato e non limitato in un'organizzazione basata su un modello partecipativo, fondato sulla valorizzazione della negoziazione e sulla partecipazione alle scelte organizzative, con l'assunzione da parte dei docenti di responsabilità su tutti gli aspetti connessi all'attività didattica, dalla programmazione, al coordinamento e alla organizzazione fino alla realizzazione delle attività.

Questo modello si contrappone a quello fondato sull'esclusività delle decisioni e delle prerogative datoriali, sulla limitazione degli ambiti di contrattazione e sulla rivendicazione dei poteri e degli strumenti che consentano al dirigente di assumere su di sé la piena responsabilità dei risultati.

Siamo convinti che la scuola sia una comunità sociale alla quale, oltre 20 anni fa la legge e la Costituzione hanno riconosciuto l'autonomia che può dunque raggiungere i suoi obiettivi solo attraverso l'esercizio della gestione partecipata.

Siamo altrettanto convinti che la presenza di autonomie collegiali e individuali non costituisca per i dirigenti scolastici una zavorra da cui liberarsi per poter più efficacemente governare la scuola.

I dirigenti scolastici devono liberarsi una volta per tutte da questa errata convinzione, rafforzando la consapevolezza della grande potenzialità connessa all'esercizio del loro ruolo nella promozione del diritto all'apprendimento e nella valorizzazione della dimensione collegiale della professionalità dei docenti.

Un interessante documento del CIDI pubblicato in questi giorni declina alcune caratteristiche della professionalità docente considerate il fondamento di un processo che punti alla trasformazione e riorganizzazione del sistema scolastico

Tra queste spiccano la valorizzazione della dimensione collegiale e l'assunzione di responsabilità e compiti, due dimensioni fortemente connesse con i meccanismi di governo del sistema scolastico di cui il dirigente scolastico è responsabile.

Il documento sottolinea che è proprio sulla funzione di valorizzazione delle competenze degli insegnanti nel costruire e governare i processi di insegnamento/apprendimento che si definiscono ruolo e responsabilità dei dirigenti scolastici e si confrontano pertanto due livelli di responsabilità, quella individuale e collegiale dei docenti e quella del dirigente scolastico, responsabilità che coesistono, senza che l'una sovrasti o limiti l'altra, e che sono orientate alla realizzazione degli obiettivi del progetto educativo della scuola.

La leadership del dirigente scolastico nella funzione di promozione della qualità dei processi formativi e di garanzia di uniformità, equità e trasparenza di tutto il processo si esercita dunque all'interno di una struttura organizzativa - della cui costruzione il dirigente scolastico è artefice - che valorizzi la professionalità individuale di ciascun docente all'interno di un progetto collegiale e condiviso.

In questa prospettiva appare non più rinviabile una riforma complessiva degli organi collegiali della scuola, da troppo tempo annunciata e mai realizzata.

Questi i problemi in campo e le prospettive che abbiamo voluto sintetizzare intorno a 3 tematiche che sono anche 3 domande a cui vogliamo dare una risposta:

Quale leadership per governare democraticamente i processi educativi che dovranno portare la scuola italiana fuori dall'emergenza e costruire la scuola del futuro?

Quale l'autonomia da agire?

Quale bagaglio formativo per affrontare le sfide educative?

Il nostro convegno, come sempre, cercherà di far emergere idee e proposte per rispondere a queste domande, partendo dai nodi problematici connessi a ciascuna di esse.

Lo faremo, come sempre, con ospiti autorevoli che ringrazio della loro presenza.

Ringrazio Proteo Fare Sapere che ha organizzato con la FLC CGIL questo convegno, ringrazio l'apparato tecnico e organizzativo della FLC CGIL per il prezioso contributo che ha garantito e tutti i colleghi dirigenti scolastici che hanno lavorato per la realizzazione di questa iniziativa.

Grazie a tutti voi per aver risposto al nostro invito.

Buon lavoro e buon convegno a tutte e tutti!

Roma, 9 maggio 2022

ROBERTA FANFARILLO

RESPONSABILE NAZIONALE
STRUTTURA DI SETTORE
DIRIGENZA SCOLASTICA FLC CGIL