***DOPO LA PROTESTA CONCORDIAMO LA ROTTA*: CONSIDERAZIONI PRELIMINARI IN OCCASIONE DEL SEMINARIO NAZIONALE *ANDiS*, DI STUDIO E CONFRONTO SULLA VALUTAZIONE DELLA DIRIGENZA SCOLASTICA**

Francesco G. Nuzzaci

I. *Dopo la protesta…*

Il Seminario nazionale organizzato dall'ANDiS a Laceno per il 20-21 22 luglio 2017 prevede un'apposita sessione sulla *non più eludibile valutazione della dirigenza scolastica*, com'è scritto nella legge 107/15.

Se, per un verso, l'evento ci intriga, per altro verso induce un senso di sconforto, perché ci costringe a *copiare*, a mani basse, da un nostro lavoro di **otto anni e due mesi fa** (*Per la riscrittura di una dirigenza scolastica "normale"*) per denunciare le stesse aberrazioni ereditate dal pretenzioso odierno dispositivo imposto unilateralmente dall'Amministrazione e dalla stessa testardamente mantenuto in piedi, incurante del suo radicale rifiuto di **tutte** le sigle sindacali rappresentative, che hanno garantito la *piena e totale copertura* a chi non voglia ottemperare alle *incombenze relative alla procedura valutativa*, cui sembrano essersi aggiunte le associazioni professionali e sempre più nutriti gruppi spontanei di dirigenti scolastici; che, con nomi e cognomi, comunicano alla Signora Ministra – pur con motivazioni non sempre coerenti e non tutte persuasive – di *astenersi dalla compilazione del Portfolio in tutte le sue parti.*

Ma le ragioni del tuttora suo auspicato ritiro, sia pure *in articulo mortis*, non sono solo – almeno per noi – quelle di evitare le tensioni che scuotono i dirigenti scolastici, già autoreclusi nei loro uffici a far fronte ai tanti inesorabili adempimenti inutili. Esse radicano, piuttosto, nella convinzione che quello che ancora si vorrebbe *meglio testare e poi eventualmente correggere* è un inemendabile ponderoso, confusivo e prolifico ircocervo, che sembra essersi arrestato – è stato costretto ad arrestarsi – alla previsione e produzione obbligatorie di 22 corposi documenti, dal PTOF al Portfolio, unitamente alle sue generose propaggini, quali *Anagrafe professionale*, *Autovalutazione e bilancio delle competenze*, *Azioni professionali*; che replica ottusamente – con una cocciutaggine degna di miglior causa, se non fosse sospetta – tutti quei consimili modelli *sperimentali* puntualmente naufragati, imputabili – più che alla tecnostruttura ministeriale, crediamo – alla sfrenata fantasia di *esperti*, di antico conio e di recente complemento, che nella scuola o non

vi hanno mai messo piede o che dalle sue quotidiane anonime fatiche sono scappati per approdare nelle vellutate stanze ministeriali.

E' ben vero che la valutazione sulla base del richiesto corposo malloppo documentale - una vera e propria metastasi burocratica - è stata in corso d'opera prima svincolata da ogni legame con la retribuzione di risultato, poi convertita in una solipsistica narrazione dei destinatari, senza più la visita del Nucleo esterno o di almeno un suo componente, ancora cancellandosi ogni graduatoria o differenziazione dei soggetti incisi, infine prorogandosi i termini di scadenza dal 31 maggio al 30 giugno e poi al 31 luglio, sì da rendere di plastica evidenza il suo svilimento in un'ulteriore improduttiva molestia.

II. *…Concordiamo la rotta?*

Se la protesta, comunque destinata in un modo o nell'altro a dissolversi, perché – come ogni protesta – si dice intrinsecamente emotiva, priva di un progetto costruttivo e di una pur larvale visione organizzativa, all'opposto la necessità di *concordare una rotta* implica l'obbligata (pre)definizione, e condivisione, di una *teoria*.

E dato che qui non siamo nell'ambito delle scienze speculative o *disinteressate*, ma in uno spazio gremito di norme giuridiche e dunque cogenti, ai postulati o mere ipotesi formulate *a prescindere* occorre sostituire i più solidi punti di ancoraggio statuiti dal diritto positivo: sempreché, a distanza di diciassette anni dalla prescrizione – disattesa – del Legislatore si voglia realmente valutare l'unica dirigenza pubblica che ancora non lo è, così restando essa dimidiata, sostanzialmente una *non dirigenza*, pur se ne conserva il *nomen iuris* e dunque gravandosi – *gratuitamente* – delle correlate responsabilità.

In altri termini, a giustificazione del punto interrogativo apposto al titolo del paragrafo, si vuole affermare che la mai persuasivamente chiarita *specificità* della dirigenza scolastica, se pure impone integrazioni e adattamenti al generale paradigma normativo, non può di certo stravolgerlo, sino a prefigurarne uno dichiaratamente *altro*, frutto di libere – ma sterili – opinioni veicolate da un suggestivo linguaggio socio-psico-pedagogico che sembra aver fatto proprio il celebre motto hegeliano: *se la teoria non si accorda con i fatti, peggio per i fatti*!

Se non ci siamo distratti, perdendoci qualche passaggio, nessuna delle critiche fin qui registrate centra il bersaglio: perché non è questione di rendere più semplice

questo modello, di avere garanzie circa la competenza e la terzietà dei nuclei di valutazione, di tenere sotto controllo la discrezionalità del valutatore perché questa non si traduca in un arbitrio, se proprio non la si può sostituire con criteri *oggettivi* (sic!).

Al riguardo abbiamo potuto leggere di imperiose richieste di una *profonda modifica* di un sistema *che rende di fatto il dirigente scolastico funzionale e dipendente dal potere esecutivo*, sottoposto ad *una valutazione ingiusta e offensiva* ad opera di *una burocrazia esterna e in violazione della vigente normativa contrattuale*; e consimili amenità, anche se in un linguaggio meno truculento.

Altri invece non stigmatizzano il modello messo a punto dall'Amministrazione, ma si rifiutano alla valutazione perché illegittimi intese e accordi stipulati dai sindacati di comparto avrebbero defraudato i dirigenti scolastici *degli strumenti e dei poteri coerenti con la qualifica dirigenziale* e dunque privandola di senso: il che, sul piano della logica, è un *non sequitur*.

Quanto alle associazioni professionali, fondamentalmente *ci si gira attorno*, rimarcando che *la* valutazione deve essere centrata *sui processi di insegnamento-apprendimento*, dovendosi mirare alla *costruzione di una comunità professionale attiva e aperta al territorio, caratterizzata da un forte spirito cooperativo, orientata verso didattiche innovative, sede privilegiata d'inclusione e di emancipazione civile e culturale.* Ovvero si vorrebbe la sua collocazione in un *complessivo disegno preordinato alla costruzione*, *per **i presidi***, di un *modello che valorizzi la dimensione educativa…di una **professione direttiva*** che, *in luogo di fondarsi sulle caratteristiche di managerialità gestionali,* si indirizzi *ai bisogni formativi e culturali delle nostre scuole e del paese.*

Il punto è che questo **indiscusso** modello, come i precedenti, oltre che disfunzionale, è palesemente *contra legem*, se si ha cura di porre un minimo di attenzione alle disposizioni figuranti nel D. Lgs. 165/01, integrate dal D. Lgs. 150/09 prima e dal D.P.R. 80/13 poi, per essere infine richiamate e compendiate nel comma 93 sgg. della legge 107/15. E, beninteso, **se si ha l'onestà di mantenere ben distinti i linguaggi al fine di poterli comprendere ed onorare.**

Per quanto, mercé l'insegnamento popperiano, si sia testardamente voluto insistere nella ricerca di una *falsificazione*, in dette fonti vi si è sempre trovato scritto che la valutazione dirigenziale – se valutazione dirigenziale è! – accerta **esclusivamente** le competenze (o i comportamenti) organizzativo-gestionali e il grado di raggiungimento degli obiettivi (sulla scorta di correlati indicatori, che l'INVALSI avrebbe dovuto produrre entro il 31 dicembre 2014!) partecipati non già in *progress*, bensì nei provvedimenti d'incarico. Li accerta per correlarli alla retribuzione di risultato, significativamente differenziata *ex lege* ovvero, in caso di

esito negativo, collegata alle conseguenze sanzionatorie graduate nell'art. 21 del D. Lgs. 165/01: **come per ogni soggetto attributario di qualifica dirigenziale**.

Precisamente, la valutazione dirigenziale apprezza la performance individuale e il contributo recato alla performance della *struttura organizzativa* (che nel caso di specie è ogni istituzione scolastica): **come per tutta la dirigenza pubblica**, inclusi i dirigenti scolastici, atteso che le deroghe (*recte*: gli adattamenti) riguardano la Presidenza del Consiglio, la dirigenza medica, la dirigenza in alcune amministrazioni di piccole dimensioni e, testuale, il *personale* ***docente*** *della scuola e delle istituzioni di alta formazione artistica e musicale, nonché i tecnologi e i ricercatori degli enti di ricerca* (art. 74, comma 4, D. Lgs. 150/09).

All'opposto, sempre il Legislatore, neanche nella norma speciale (art. 1, comma 93, legge 107/15), ha inteso conferire alla valutazione dei dirigenti scolastici il compito di promuovere e affinare, in via diretta e immediata, lo *sviluppo professionale*; peraltro avendo essi vinto un concorso pubblico, essendosi sottoposti al canonico corso di formazione, avendo infine superato il prescritto periodo di prova.

La valutazione dirigenziale e la valutazione definibile, in senso lato, *formativa* (di affiancamento e supporto lungo l'intero percorso professionale, per il c.d. miglioramento continuo) sono fattispecie diverse e ben distinte, sotto il profilo concettuale e, più ancora, per gli esiti cui mettono capo: strutturalmente *dura* e *classificatoria* la prima, prosaicamente proiettata su benefici economici e sviluppi di carriera; *amicale* e priva di incidenza sulla sfera giuridica soggettiva la seconda.

Lo stesso D.P.R. 80/13 (*Regolamento sul sistema nazionale di valutazione in materia di istruzione e formazione*), nell'ambito della generale valutazione *collaborativa* **delle istituzioni scolastiche**, per contro prevede un distinto capitolo – dunque, da non confondere – per l'individuazione di *indicatori* per la valutazione del dirigente (art. 3, comma 1, lett. *d*), che possano *evidenziare … le aree di miglioramento* ***organizzativo e gestionale*** *delle istituzioni scolastiche direttamente* (a lui) *riconducibili* ***ai fini della valutazione dei risultati della sua azione dirigenziale*** (art. 6, comma 4): passaggi richiamati – lo ripetiamo – dal comma 93 della legge 107, che ne conferma l'obbligata *coerenza con le disposizioni contenute nel decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.*

E', o dovrebbe essere, di immediata percezione che il Portfolio e suoi ammennicoli è invece uno strumento appropriato per i soggetti in anno di formazione e prova, ovvero per implementare

innovazioni normative attraverso un percorso di riflessione partecipata e conseguenti azioni sul campo.

Testualmente, esso assolve alle funzioni di *orientamento, analisi e riflessione sui compiti e sulle competenze richiesti al dirigente scolastico...nonché di supporto per lo sviluppo professionale.*

Parimenti impropria è l'Anagrafe professionale, con facoltà dell'interessato di integrarla con *documenti qualificanti e particolarmente significativi,* che *intende raccogliere tutte le informazioni professionali più rilevanti* e andando a ficcare il naso nell'intera storia di vita del dirigente scolastico, sino ai più minuziosi ed ininfluenti dettagli.

Analogamente, il Bilancio delle competenze *ha l'obiettivo di consentire al dirigente scolastico una riflessione sul suo ruolo e sui suoi punti di forza/debolezza, nell'ottica dello sviluppo e del miglioramento della professionalità.*

Infine, nel mentre si suggerisce al dirigente scolastico di concentrarsi su poche azioni professionali realizzabili (e documentabili), si elencano, in una fittissima griglia, oltre **centocinquanta** *esemplificazioni possibili*; da cui evidentemente – dopo averle lette e rilette – può trarre comunque profitto una creatura irrimediabilmente minorenne, forse un po' ebete, abbisognevole di accompagnamento, mano nella mano, praticamente sino al giorno dell'agognata quiescenza.

A ben vedere, oltre che improprio (nel senso di non pertinente, eccedente, inessenziale), il Portfolio e sue superfetazioni è soprattutto deviante, perché ad un tempo irreggimenta l'azione del dirigente scolastico (incanalandola su piste – tante piste! – precostituite, obbligatorie o facoltative che siano) e la rende altresì dispersiva, perché tutte le opzioni divengono in fatto prioritarie, potendo ciascuna essere oggetto di valutazione. Ne riviene un *comportamento burocratico*, nella maniacale ricognizione delle procedure cui ottemperare e nella sempre più ingombrante produzione documentale che le comprovino. Mirabile esempio di eterogenesi dei fini!

III. *Percorsi plausibili*

Impone l'art. 40 del D. Lgs. 165/01, qui non modificato dal D. Lgs. 75/17, attuativo di una delle deleghe della legge 124/15 (c.d. *Riforma Madia*), che *in materia di valutazione delle prestazioni per la corresponsione del trattamento accessorio, la contrattazione è consentita negli esclusivi limiti previsti dalle norme di legge.*

Ed in effetti *le norme di legge* dianzi sintetizzate hanno disegnato il canovaccio essenziale per la valutazione dei dirigenti scolastici e il contratto potrà e dovrà completarlo con i funzionali interventi di integrazione-precisazione-dettaglio: purché – occorre ribadirlo – non ne alteri la *ratio* o, addirittura, non si proponga un'*interpretazione alternativa*. E ciò vale sia per il Sindacato che per l'Amministrazione.

Nella circostanza vi è da aggiungere che il poc'anzi menzionato D. Lgs. 75/17, nel corrispondere al compito di *semplificazione della disciplina del rapporto di lavoro e dei connessi profili di organizzazione amministrativa*, ha esteso l'*esame congiunto* alla materia inerente *l'organizzazione degli uffici*, dopo che l'art. 2, comma 17 della legge 135/15, di conversione del decreto legge 95/15, l'aveva introdotto, a correzione dell'*eccesso terapeutico* della c.d. Riforma Brunetta, ma circoscritto ai *rapporti di lavoro*.

Il che significa che il Sindacato può comunque legittimamente interloquire su tutte le materie oggetto di *contrattazione*, sino alla possibile sottoscrizione di un'intesa che obbliga poi le parti ad eseguirla secondo i principi, dotati di valenza normativa, della buona fede e della correttezza, benché non possa propriamente configurarsi un obbligo giuridico per l'Amministrazione (stilandosi in tal caso un semplice verbale che si limiterà a registrare le rispettive, inconciliate, posizioni).

III.1. Pertanto, già nell' apposito preannunciato tavolo tecnico monotematico tra Amministrazione e sigle sindacali rappresentative della dirigenza scolastica (ora dirigenza della comune area *Istruzione e Ricerca*) si potrebbe, e si dovrebbe, iniziare a costruire un dispositivo trasparente, snello, essenziale; magari sulla falsariga di quello contenuto nella risalente direttiva del MIUR n. 4072 del 12 maggio 2005, utilizzato per valutare la dirigenza amministrativa e tecnica del medesimo datore di lavoro, rivisitato dal D. M. n. 971 del 25.11.23 per adeguarlo al brunettiano Piano della performance.

Esso è di appena otto pagine, accompagnate da un'altrettanta sobria e didascalica circolare esplicativa, e si compendia in una sola scheda SOR (Scheda di programmazione degli obiettivi e dei risultati) eventualmente integrabile da una seconda scheda denominata EDE (Elementi di difficoltà evidenziati).

Pochi obiettivi concordati, prioritari e qualificanti, operazionalizzati e assistiti dall'assegnazione di inerenti e specifiche risorse finanziarie, umane e strumentali per poterli conseguire senza tanti arzigogoli, con un solo valutatore (il capodipartimento per i direttori generali, il direttore generale per i dirigenti di seconda fascia) senza che altri entrino in scena, se non in via eventuale.

Il punteggio complessivamente attribuibile è pari a 100 con riguardo agli obiettivi assegnati, con ulteriori 10 punti che il valutatore può aggiungere per premiare il comportamento organizzativo (esplicitato in tre righi nella scheda SOR: Analisi e programmazione, Gestione e realizzazione, Relazione e coordinamento), ovvero per compensare le difficoltà evidenziate dal valutato nella scheda EDE.

Per quanto attiene ai pertinenti e significativi indicatori anzitutto per la valutazione del *comportamento organizzativo*, per la dirigenza scolastica potrebbe questo ben desumersi dai criteri/parametri del pluricitato comma 93 della legge 107/15, incluso

l'apprezzamento del proprio operato all'interno della comunità professionale e sociale, come contraltare dei suoi potenziati poteri e dunque in funzione di bilanciamento del sistema: naturalmente, avendosi cura di ponderarne l'incidenza e di predisporre idonei accorgimenti per tenersi il più possibile sotto controllo gli effetti distorsivi.

Allo stesso modo, previo puntuale e sistematico raccordo tra l'Amministrazione centrale e gli Uffici scolastici regionali, dovrebbero definirsi gli obiettivi: anch'essi pochi e ben selezionati, che possano armonizzarsi reciprocamente e con gli obiettivi (non più di due) figuranti nel Piano di miglioramento dell'istituzione scolastica e tutti formalizzati nel provvedimento d'incarico. **Obiettivi,** che siano nella diretta disponibilità del soggetto valutato; **non ridondanti declaratorie di profilo**, estrapolate *in copia conforme* dalle eterogenee e sedimentate norme che delineano, semplicemente, il perimetro dell'oggetto dell'incarico e che, per definizione, non sono perseguibili!

III.2. I *naturali* aggiustamenti al modello suggerito vanno limitati allo stretto necessario, senza inutili appesantimenti adempitivi, per corrispondere alla peculiarità **delle istituzioni scolastiche**, non assimilabili ad un ufficio amministrativo siccome strutturalmente contrassegnato da procedure in larga prevalenza standardizzate.

Ragion per cui qui le priorità dovrebbero essere invertite, con il peso predominante che non può essere quello dei *risultati,* attingibili con strumenti quantitativi (valutazione di prodotto), bensì quello attribuito ai *comportamenti organizzativi*, essenzialmente rilevabili con un sistema di indicatori e descrittori – conosciuti in anticipo – e la cui frequenza e intensità siano convenzionalmente stimati significativi, in termini di *causalità adeguata*, salvo verifica e loro consequenziale rimessa a punto (valutazione di processo).

III.3. Un capodipartimento valuta un numero di direttori generali che non sempre superano le dita di una mano, dei quali ha conoscenza diretta in forza di un quotidiano rapporto di prossimità (e sarebbe interessante svilupparne le implicazioni, in termini di contenimento della soggettività del valutatore e di controllo delle variabili spurie). E, a cascata, un direttore generale valuta i dirigenti del proprio ufficio, che non di rado alle dita di una mano neanche ci arrivano.

Ben diversa è la situazione allorquando un direttore generale di un ufficio scolastico regionale deve formalizzare una valutazione, in media di 450-500 dirigenti scolastici sparsi sul territorio ed esercitanti la funzione non già in un omogeneo ufficio amministrativo fondamentalmente strutturato su livelli gerarchici, bensì – con ampia libertà – in più complessi enti-organi dotati di soggettività giuridica nell'agire doverosamente la propria autonomia funzionale; e in cui sono incardinati soggetti – individuali e collettivi – attributari di facoltà decisionali addirittura garantite dalla Costituzione.

Pur tuttavia, il Legislatore la soluzione l'ha indicata nell'articolo 25 del D. Lgs. 165/01, statuendo che i dirigenti scolastici – nel rispondere, *agli effetti dell'articolo 21* (norma-base per tutta la dirigenza pubblica) *dei risultati* (estensivamente: dei comportamenti organizzativi, del raggiungimento degli obiettivi, nonché dell'osservanza delle direttive degli organi d'indirizzo) – si relazionano in prima istanza con un nucleo di valutazione istituito presso l'amministrazione scolastica regionale, presieduto da *un dirigente* e composto da esperti anche non appartenenti all'amministrazione stessa, in ragione – evidentemente – della *specificità* delle funzioni (*ante*) svolte dai valutandi.

La recente novella del comma 94 della legge 107/15 ha previsto, nell'ambito della dotazione organica dei dirigenti tecnici del MIUR, l'attribuzione temporanea di incarichi ispettivi di livello dirigenziale non generale, di durata non superiore a tre anni.

Il relativo contingente – attorno alle quaranta unità – è primariamente impiegato per la costituzione dei nuclei di cui all'art. 25 del D. Lgs. 165/01 (che possono ora essere articolati con una diversa composizione in relazione al procedimento e agli oggetti di valutazione), data *l'indifferibile esigenza di assicurare la valutazione dei dirigenti scolastici*; per la realizzazione del sistema nazionale di valutazione, di cui al D.P.R. 80/13; infine per *garantire le indispensabili azioni di supporto alle scuole impegnate nell'attuazione delle presente legge*.

Non sembrano di certo sussistere insormontabili ostacoli a che i nuclei esaminino con tempi sufficientemente distesi (da settembre a dicembre dell'anno scolastico successivo a quello di riferimento?) le due schede dei comportamenti organizzativi, degli obiettivi assegnati e delle eventuali difficoltà riscontrate (che compongono l'accennato dispositivo *ministeriale*), unitamente all'**essenziale** documentazione a

corredo ritenuta significativa dai soggetti valutati, che mediamente vanno dai 150 ai 200.

Eventuali visite dovrebbero essere limitate ai casi in cui l'Amministrazione, in corso d'anno, sia venuta a conoscenza di fatti e circostanze che lascino ragionevolmente presumere un giudizio negativo, o gravemente negativo, per il dirigente scolastico.

Il Nucleo, quindi, per ognuno dei 150-200 dirigenti scolastici assegnatigli, formulerà un motivato giudizio e definirà la collocazione nei previsti livelli, anche sulla scorta di un protocollo standard ministeriale ai fini della necessaria uniformità.

Il direttore generale dell'USR potrà confermare l'uno e l'altra nell'adozione del provvedimento finale oppure potrà assumere, debitamente motivandola, una decisione diversa.

La procedura a noi sembra abbondantemente *garantista*, di sicuro non meno di quella riguardante i dirigenti amministrativi e tecnici, atteso che l'eliminazione della dimensione soggettiva nella valutazione è, per definizione, impossibile.

Non comprendiamo perciò le insistite richieste di *garanzia totale*, che finora hanno costituito la causa prima di tutti i fallimenti di ogni simulacro di valutazione, a meno che non ci si ritenga maligni, o malevoli, nel sospettare che non si vuole valutare il dirigente scolastico per privarlo così della legittimazione a valutare il dipendente personale docente e ATA (mentre la parte datoriale continua ad avvantaggiarsi di una prestazione dirigenziale, ma è esonerata dal corrispondere una reale retribuzione di risultato, sbrigandosela con una mancia parametrata automaticamente sulla fascia di complessità dell'istituzione scolastica assegnata); oppure che siano i diretti interessati, alla fin fine, a rifiutarla: o perché sono state stimolate in loro le paure ancestrali che la sottoposizione ad ogni giudizio comporta, o **perché non si sentono dirigenti**, magari vagheggiando un ruolo di semplice coordinatore didattico, *primus inter pares* in una conviviale ed autoreferenziale *comunità*, adusa a celebrare i riti di una democrazia scolastica quale fine in sé, ovvero libera di scegliersi i fini, sciolta da qualsivoglia vincolo che non sia quello che sovranamente si determini di autoimporsi.

Senonché, trascorrendosi dal sociologismo spicciolo al diritto positivo, questa comunità professionale – *interagente con la più vasta comunità sociale e civica*, secondo l'antica formula di cui all'art. 3, comma 2 del D. Lgs. 297/94 – è giuridicamente obbligata alla *definizione e realizzazione dell'offerta formativa*, assicurandosi sì la *libertà d'insegnamento e il pluralismo culturale*, purché *si sostanzi*(no) *nella progettazione e nella realizzazione di interventi di educazione, formazione e istruzione mirati allo sviluppo della persona umana, adeguati a diversi contesti, alla domanda delle famiglie e alle caratteristiche specifiche dei soggetti coinvolti, al fine di garantire loro il successo formativo,* ***coerentemente con le finalità e gli obiettivi generali del***

sistema di istruzione *e con l'esigenza di* ***migliorare l'efficacia*** *del processo di insegnamento e di apprendimento* (art. 1, commi 1 e 2, D.P.R. 275/99).

Perché – creata dal diritto e dal diritto regolata – questa *comunità* è una *pubblica amministrazione* (art. 1, comma 2, D. Lgs. 165/01); ad un tempo ente soggettivizzato, ma entro i limiti dell'autonomia funzionale (meglio: *espressione di autonomia funzionale*), ed organo dello Stato, cioè di un più vasto apparato amministrativo – che si fonda su norme giuridiche – deputato alla produzione di un pubblico servizio su tutto il territorio nazionale.

E come suo rappresentante legale e primo garante, il dirigente scolastico deve ottemperare al programma codificato nel Regolamento dell'autonomia (*supra*) e al letterale *obbligo di adottare* – rispondendone: valutazione dirigenziale – *procedure e strumenti di verifica e valutazione della produttività scolastica e del raggiungimento degli obiettivi*, costituenti parametri – e vincoli – alla stessa *libertà d'insegnamento* (art. 21, comma 9, legge 59/97): ben prima che si affacciasse sulla scena l'aborrita *performance* brunettiana (D. Lgs. 150/09).

Così dice il diritto. Almeno fino a quando al Legislatore non piaccia mutare avviso.

IV. *Per una valutazione che centri il bersaglio: interventi di "sistema"*

Il modello proposto è sostanzialmente *neutro*. Altra questione, da collocare su un diverso piano, è quella dell'ambito in cui focalizzarlo, che dovrebbe essere propriamente l'organizzazione e la gestione dei processi di insegnamento-apprendimento o, estensivamente, della progettualità formativa dell'istituzione scolastica, di qualità generalizzata ed inclusiva. E si darebbe un senso all'esclusiva, ed escludente, sua provenienza dalla docenza, mentre ora il dirigente scolastico è sempre più fagocitato, in prima persona, in una serie di adempimenti burocratici che lo espongono a pesanti responsabilità, anche di natura penale, molti dei quali di labile o nessuna correlazione con la *prestazione fondamentale*.

Il che rimanda ad interventi *di sistema*, sul duplice versante amministrativo e legislativo, i principali dei quali qui possono poco più che elencarsi:

- realizzazione di una struttura di coordinamento delle direzioni generali del ministero e rispettive articolazioni territoriali, la sola che poi si interfacci con le istituzioni scolastiche affinché non siano sommerse da plurime, e non di rado contraddittorie, richieste di dati, documenti, monitoraggi, spesso imposti all'ultimo momento e spesso già posseduti dall'Amministrazione;

- decisa potatura di circolari, note, risposte a FAQ, che in luogo di chiarire reali o presunte disposizioni oscure della norma primaria – quando la norma primaria non si propongano di disapplicarla! – complicano e/o appesantiscono l'azione del

dirigente scolastico, cui invece va lasciata libertà interpretativa, per una decisione motivata che è solo sua, perché davanti a un giudice risponderebbe solo lui;

- ricostituzione dei Centri di servizio, nati agli albori dell'autonomia e subito defunti, da specializzare in compiti di supporto, consulenza, assistenza tecnica alle istituzioni scolastiche, di regola deficitarie, se non del tutto prive, di competenze esperte in materia di sicurezza, contrattualistica, finanziamenti comunitari, *privacy*…,che poi il dirigente è costretto a sobbarcarsi in prima persona;

- assicurazione di un raccordo tra le disposizioni contenute nel Regolamento dell'autonomia, che attribuiscono alle istituzioni scolastiche competenze prima esercitate dall'Amministrazione, con quelle da quest'ultima trattenute, con particolare riguardo ai poteri di rappresentanza processuale attiva e passiva dei rispettivi dirigenti.

In previsione poi della riscrittura del Testo unico sulla scuola, l'unica delle deleghe della legge 107/15 lasciata decadere, e/o con separati interventi normativi, si dovrebbero:

- emanare norme *speciali* che evitino l'applicazione automatica alle istituzioni scolastiche, in forza dell'art. 1, comma 2 del D. Lgs. 165/01, di disposizioni indistintamente riferite a tutte le pubbliche amministrazioni, incluse quelle di grandi dimensioni, dotate di ingenti risorse e di qualificate tecnostrutture;

- rivedere la funzione degli organi collegiali nati mezzo secolo fa in un sistema scolastico *pre-autonomistico*, depurandoli di improprie attribuzioni parasindacali e non meno improprie compiti di gestione, ora intestati all'esclusiva competenza del dirigente scolastico, in ordine ai quali è chiamato a rispondere benché non compiutamente nella sua disponibilità;

- costruire un *middle management* incardinato nelle istituzioni scolastiche, ovvero figure intermedie – sia sul versante della didattica che sul servente apparato amministrativo – di comprovata e specifica professionalità e con un proprio profilo professionale, con ampi poteri istruttori nei relativi ambiti e dirette responsabilità, operanti nel quadro dell'unità d'indirizzo del dirigente scolastico, che così può dispiegare i suoi poteri di impulso-coordinamento-controllo sull'organizzazione e supervisione dell'offerta formativa, senza disperdersi – ed inabissarsi – in una congerie di dettagli operativi, anche di spicciola o minuta manutenzione e sempre per la decisione di ultima istanza.

Sono tutte tematiche su cui si sta lavorando ai tavoli tecnici al MIUR e sulle quali il Seminario dell'ANDiS potrebbe fornire ulteriori preziosi suggerimenti.