

IX Congresso nazionale dell'Anp

Materiali per la riflessione

1. UN BILANCIO DELL'AZIONE ASSOCIATIVA
2. LA NATURA IDENTITARIA DELL'ANP
3. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO PER I PROSSIMI ANNI
4. GLI OBIETTIVI POLITICI, SINDACALI E PROFESSIONALI
5. LE LINEE DI AZIONE ASSOCIATIVA
6. PER UN MANIFESTO DELLA SCUOLA

Parte prima

1. Un bilancio dell'azione associativa

L'appuntamento con il Congresso Nazionale è naturalmente anche un'occasione di bilanci. Se da una parte è importante chiarire quel che l'Associazione è e si propone di essere per il futuro, dall'altra non lo è meno richiamare alla memoria quello che è stata ed ha fatto negli ultimi tre anni, cioè a partire dall'ultima circostanza in cui si è confrontata con se stessa ed ha conferito alla sua leadership un mandato ad operare.

Per opportunità espositiva - ed anche per meglio cogliere l'ampiezza e la sistematicità delle azioni svolte - le si vuole richiamare qui di seguito per aree di attività.

A. SUL PIANO DELL'ATTIVITÀ ASSOCIATIVA versante dirigenti:

- *ripresa e rinnovo delle iniziative centrate sui "primi 100 giorni"*: avviate nel 2007, sono state ripetute nel 2008 e nel 2009 (in occasione delle ultime assunzioni conseguenti ai concorsi). Per l'edizione più recente, le dispense accompagnatorie - la cosiddetta Agenda - sono state rielaborate in modo approfondito e consegnate in un volume a stampa;
- *molte decine di seminari sul D.Lgs. 150/09*: dopo l'entrata in vigore della

norma, Anp ha avviato un ciclo di incontri – capillarmente svolti in molti dei capoluoghi di provincia, oltre che in tutti quelli di regione – per analizzare le principali novità ed il loro impatto sull’azione dei dirigenti. I relatori sono stati membri dello staff nazionale. Vi sono state tre “serie” successive: una prima, a partire dagli inizi del 2010, di illustrazione generale del decreto, nei suoi diversi aspetti; una seconda, avviata subito dopo e proseguita fino all’autunno, relativa alle innovazioni in materia disciplinare ed una terza, che ha occupato tutto l’autunno e parte dell’inverno 2010-11, sulla contrattazione integrativa di istituto. In complesso, oltre centocinquanta incontri, aperti ad iscritti e non iscritti. E’ il caso di ricordare che Anp è stata l’unica a mettere in campo un tale sforzo di informazione e formazione professionale; ed anche l’unico sindacato rappresentativo di dirigenti ad aver difeso nella circostanza il loro ruolo e le loro prerogative;

- *oltre venti seminari sulle reggenze*: partita dalla constatazione dell’abnorme moltiplicarsi nel numero delle scuole date in reggenza (a solo un anno dall’esaurimento delle graduatorie dei concorsi!), l’iniziativa ha mirato ad offrire strumenti normativi e professionali per la gestione, sia ai dirigenti che ai loro vicari di entrambe le sedi. Tenuta da componenti dello staff nazionale ed aperta anche ai non iscritti, si è svolta in tutti i capoluoghi di regione ed in alcune sedi decentrate. I seminari – arricchiti con nuovi materiali – saranno replicati a fine estate 2011, per accompagnare i colleghi destinatari di nuove reggenze (quasi un migliaio, solo fra i dirigenti);
- *seminari sulla nuova gestione finanziaria*: è la nuova “emergenza” professionale che si è andata delineando negli ultimi mesi, con l’entrata in vigore del regolamento in materia di appalti pubblici. Alcuni seminari pilota sono stati già tenuti: i relativi pacchetti formativi, messi a punto in questa fase, saranno sistematicamente utilizzati nel corso dell’autunno, almeno nei capoluoghi regionali;
- *un ampio ventaglio di “corsi a catalogo”* sui più svariati temi di attualità professionale, disponibili su richiesta delle sedi locali: sono stati presentati nella primavera 2011, nel corso degli incontri di “scuola quadri territoriali” e sono attivabili in qualunque momento le strutture territoriali riterranno di chiederli;
- *scuola quadri territoriali*: si è tenuta a livello interregionale nella primavera 2011, in sette sedi, ed ha inteso fornire ai presidenti provinciali e regionali strumenti di lavoro ed anche l’indicazione di precisi impegni associativi sul territorio, per contribuire allo sviluppo dell’Associazione.

versante docenti:

- task force docenti

Si tratta di un piccolo gruppo di docenti (3-5 unità, in numero variabile annualmente secondo i distacchi e le utilizzazioni disponibili), che si dedica a tempo pieno al lavoro per l’ANP ed è stato appositamente formato per progettare e realizzare le iniziative seminariali destinate ai docenti e per dare supporto alle altre iniziative nazionali;

- gruppo di lavoro nazionale sui docenti

L’attuale consistenza di circa 100 unità è stata raggiunta progressivamente, per aggregazione successiva di docenti, provenienti da quasi tutte le province italiane, individuati mediante segnalazioni dei presidenti provinciali e/o regionali, o per conoscenza diretta da parte della *task force*. I suoi componenti costituiscono un’utile rete di supporto alle iniziative associative nei diversi territori e alle diverse azioni di avvicinamento di altri docenti per l’iscrizione alla nostra organizzazione. Il gruppo ha ricevuto



IX CONGRESSO NAZIONALE
**A SCUOLA DI
 RESPONSABILITÀ**

FRUGGI 2-3 & DICEMBRE 2011



6

nel corso del triennio una articolata formazione politico-sindacale, in forma di scuola residenziale periodica;

- *seminari tenuti da docenti per docenti*

Ogni anno scolastico, i docenti della task force, insieme ad altri del gruppo di lavoro nazionale competenti e disponibili, hanno realizzato una campagna di seminari ad accesso libero, diretti ai docenti delle scuole di ogni ordine e grado, finalizzati alla diffusione delle idee fondanti dell'associazione e all'avvicinamento del maggior numero possibile di colleghi. Il numero di tali iniziative è andato sempre crescendo nel tempo (50 il primo anno, 90 il secondo, oltre 100 il terzo). Questi i temi trattati nel tempo: diffusione dei risultati della ricerca Anp-Nomisma 2008 "La professione docente: valore e rappresentanza"; il D.Lgs.150/09 negli aspetti di interesse per i docenti; il riordino della secondaria; la progettazione didattica per competenze; l'innovazione didattica mediante l'uso della LIM; le prospettive della professione docente, la sicurezza informatica e l'uso consapevole della rete;

- *community ANP on line*

E' stata creata e messa a punto una community on line, cui sono attualmente registrati oltre 1000 tra dirigenti e docenti (associati e non), attraverso la quale vengono diffusi materiali, iniziative, idee, vengono stimolate discussioni e confronti su temi di interesse.

L'ambiente, costruito secondo la logica del web 2.0, ha aree pubbliche ed altre riservate agli utenti registrati. Per gli associati ANP ci sono servizi e materiali dedicati (consulenza, archivio online della Rivista "Autonomia & Dirigenza", gruppi di discussione, strumenti di interazione sincrona e asincrona, possibilità di creare uno spazio personale di risorse da condividere coi colleghi);

- *collaborazione con agenzie di formazione specializzate*

Si va allargando sempre più la collaborazione con qualificati soggetti esterni, attivi da tempo nell'ambito della formazione professionale dei docenti. Oltre a quello ormai consolidato con Microsoft, sono stati avviati rapporti con Giunti scuola intorno ad un progetto indirizzato a dirigenti e docenti, tuttora in corso di progettazione.

attività della cooperativa Dirscuola

- sono state svolte *decine di corsi di formazione per i concorsi a dirigente* (ed altri sono in atto);

- è stato dato *supporto gratuito* (relatori, materiali, esoneri dal servizio) ad un gran numero di iniziative locali rivolte a dirigenti e docenti. Parte di queste sono state proposte dal centro (per esempio, il ciclo capillare dei seminari rivolti ai docenti), altre sono state promosse in sede periferica.

Nonostante il rilevante volume di attività svolte a titolo gratuito, Dirscuola è oggi una società ben gestita, economicamente sana ed in grado di auto sostenersi, oltre che di svolgere un prezioso ruolo di sviluppo professionale nei confronti delle categorie rappresentate.

Italiascuola.it

- *crescita esponenziale delle scuole utenti della consulenza*: solo quattro anni fa (nel 2007), Italiascuola.it aveva meno di 400 abbonati al servizio on-line e stentava a mantenersi in equilibrio. Da allora – e nonostante le rilevanti difficoltà economiche che hanno indotto le scuole a ridurre gli impegni in formazione e consulenza – gli abbonamenti sono più che triplicati;

- *grande espansione dei servizi di formazione al personale*: inizialmente solo marginale ed episodica, la formazione rivolta al personale delle

scuole è diventata parte importante del volume di attività. Oggi, una scuola su tre è, o è stata, cliente di Italiascuola.it per abbonamenti alla consulenza o per corsi di formazione.

Da due anni, la società distribuisce utili ai soci e costituisce quindi anche una voce di entrata per Anp. Ma più importante è l'apporto che essa dà alla formazione ed alla crescita professionale del personale delle scuole, seguendo una linea ispirata alla nostra filosofia.

Comunicazione

- *rinnovamento profondo della rivista AeD*: da oltre un anno, AeD ha cambiato impostazione. Da pubblicazione "interna", cioè redatta principalmente dallo staff nazionale, con contributi di iscritti qualificati, è diventata un luogo di incontro dei principali specialisti italiani ed esteri in materia di formazione e di politica scolastica. Ciascun fascicolo è dedicato ad un *tema*, che viene approfondito a più voci. La diffusione è stata anch'essa estesa e resa più capillare: ormai ogni numero raggiunge oltre ventimila destinatari, individuali e istituzionali;
- *moltiplicarsi dei siti web regionali e provinciali Anp*: negli ultimi due anni, quasi tutte le strutture regionali si sono dotate di un sito web o hanno profondamente rinnovato quello esistente. Ma la vera novità è costituita dal moltiplicarsi dei siti provinciali, che testimoniano della vitalità diffusa dell'Associazione sul territorio. Circa un terzo delle strutture periferiche dispone di un proprio sito, regolarmente aggiornato e consultato dai colleghi.

Collaborazioni e protocolli di intesa (principali)

Anp è sempre stata presente nella comunicazione nazionale ben al di là del proprio peso rappresentativo, in ragione del prestigio culturale e professionale che ha sempre saputo mantenere. Per la stessa ragione, ha costantemente curato la collaborazione con soggetti pubblici e privati altrettanto autorevoli, attivi negli stessi ambiti di riferimento. Questa impostazione ha condotto alla tessitura di rapporti con molti enti, con alcuni dei quali sono stati sottoscritti protocolli di intesa. Di essi vanno ricordati almeno i principali:

- *CRUI (master MUNDIS)*: il Master di riferimento per i futuri dirigenti scolastici viene ormai erogato in convenzione da oltre dieci Atenei italiani;
- *Intercultura*: una delle collaborazioni più antiche e prestigiose sta per rinnovarsi con una nuova stagione di seminari diretti alle scuole. Sarà il caso di sottolineare come l'intuizione della necessità di introdurre, nella vita della scuola, una dimensione interculturale sia stata - venti anni fa - realmente profetica. Oggi, con quasi uno studente su dieci appartenente ad altre culture, non è più neppure pensabile che l'istruzione possa svolgersi in un contesto di riferimento culturale che ignori questa fondamentale opportunità;
- *Federmeccanica*: per favorire lo sviluppo dell'istruzione tecnica e professionale;
- *Consorzio PattiChiari (ABI)*: per la diffusione dell'educazione economico-finanziaria attraverso le risorse del portale EconomiAscuola e la realizzazione di programmi didattici specifici per ciascun ordine di scuola;
- *Fondazione Color Your Life*: per individuare, premiare e sostenere i giovani talenti, offrendo loro un'esperienza formativa innovativa e un'occasione di sviluppo delle attitudini individuali;
- *FAI (Fondo per l'Ambiente)* per la collaborazione in progetti di tutela, valorizzazione, promozione e conservazione dei beni culturali;



IX CONGRESSO NAZIONALE
**A SCUOLA DI
 RESPONSABILITÀ**

11 GIUGNO 2011 - 4 DICEMBRE 2011



8

- *ISFOL*: Anp è Reference Point per l'Italia sulla garanzia di qualità dell'istruzione e formazione professionale;
- *Goethe Institut*: collaborazione ad eventi culturali e seminari;
- *Microsoft*: corsi in collaborazione sull'uso accettabile delle tecnologie nelle scuole; sulla sicurezza dei protocolli di utilizzo; concorsi per Dirigente dell'anno e Docente dell'anno;
- *MOIGE*: collaborazione istituzionale con una delle più importanti associazioni genitori;
- *Almalaurea*: per favorire l'orientamento post-secondario e professionale;
- *Amnesty International*: per sostenere l'educazione ai diritti umani nelle scuole;
- *Fondazione Mondo Digitale*: per promuovere l'uso delle tecnologie come strumento di inclusione sociale.

Un discorso a sé merita la questione del rapporto con le associazioni disciplinari dei docenti, con alcune delle quali esistono formali protocolli di collaborazione: ma molto più numerose sono quelle con cui comunque vengono intrattenuti rapporti e scambi più o meno frequenti. Fra le iniziative di ampio respiro e di larga condivisione, va ricordato almeno il Convegno svoltosi nel maggio 2011 a Bologna ("La scuola cambia?"), nel corso del quale sono state fra l'altro poste le basi per costituire, con il supporto di Anp, uno spazio di incontro e confronto permanente e per sviluppare iniziative politiche rivolte alla valorizzazione della professione docente.

B. SUL PIANO POLITICO-SINDACALE

Gli ultimi tre anni sono stati difficili – segnati dalla crisi internazionale e dalle misure restrittive interne assunte per fronteggiarla. Sarebbe inutile negare che l'ultimo contratto si è chiuso al di sotto delle aspettative e che il blocco della contrattazione non apre per l'immediato prospettive sotto il profilo strettamente economico. È evidente, in ogni caso, che il contesto in cui ci troviamo non è stato determinato da noi, né avremmo potuto renderlo diverso. Se in Europa scricchiolano addirittura stati sovrani, che rischiano l'insolvenza o il fallimento, non si può certo pensare che la nostra categoria vada immune dai sacrifici o dalle difficoltà generalizzate.

Nonostante le difficoltà, non va dimenticato tuttavia che vi sono stati anche importanti risultati in materia di politica scolastica e sindacale.

Per rendersene conto, basta confrontare il nostro documento programmatico "Proposte Anp per la scuola nella XVI Legislatura" (primavera 2008) con quel che si è realizzato nei tre anni successivi.

Riforma degli ordinamenti: si è finalmente avviata ed incorpora molte delle tesi che abbiamo sempre sostenuto. Per esempio, la riduzione negli orari di insegnamento settimanali e nel numero delle materie; l'accento posto sulla didattica laboratoriale; quello sulla centralità dell'apprendimento; quello sul rilievo da conferire alla questione delle competenze.

Consolidamento e generalizzazione dei test INVALSI, con la loro estensione al biennio della scuola secondaria superiore.

Riconoscimento per via legislativa – se pure ancora incompiuto nell'attuazione – del principio del merito, su cui Anp si era fatta promotrice di una specifica iniziativa pubblica proprio nella primavera del 2008.

Avvio – sia pure per ora solo sperimentale – della valutazione dei docenti e delle scuole: una delle nostre richieste storiche. A prescindere dalle modalità, che sono appunto sperimentali e dovranno essere migliorate, è importante che sia caduta una pregiudiziale; da oggi si potrà finalmente discutere *come* fare e non più, solo e sterilmente, *se*.

Riforma del procedimento disciplinare. Le novità normative riguarda-

no tutto il pubblico impiego, ma sono di un rilievo particolare nella scuola, che era in una situazione decisamente anomala. E' un dato di fatto che questo provvedimento ha rafforzato in modo significativo uno degli strumenti di gestione a disposizione del dirigente.

Riforma della contrattazione integrativa di istituto. Anche qui l'orizzonte dell'intervento normativo si poneva obiettivi più vasti: ma non è un caso se solo nella scuola esso ha avuto un impatto così forte ed ha dovuto fronteggiare così agguerrite resistenze. Si è già detto dello sforzo imponente di formazione ed informazione che Anp ha prodotto su questo tema: sola fra i sindacati che rivendicano la rappresentanza dei dirigenti scolastici ed anzi in polemica con alcuni di essi. Ma qui mette conto di evidenziare che grazie a questo impegno è stato possibile che le nuove regole fossero realmente applicate, almeno in parte delle scuole. E come, dopo iniziali incertezze, anche la giurisprudenza del lavoro si sia andata consolidando su quella che fin dall'inizio era stata la nostra linea interpretativa.

Sul piano sindacale, va menzionato almeno il mantenimento dell'assegno *ad personam* agli ex-presidi incaricati. Se è vero che il contratto in generale non ha soddisfatto le aspettative, va anche detto che quasi la metà dei dirigenti in servizio ha "guadagnato" circa 300 euro mensili, nel senso che non li ha perduti per riassorbimento, come (stando alle norme in vigore) sembrava dovesse accadere fino a poche settimane dalla conclusione della trattativa. In un contesto in cui il Tesoro era alla ricerca spasmodica di economie da realizzare - come si è visto appena qualche settimana dopo - è doveroso riconoscere che non si è trattato di un risultato da poco.

Ma non si è trattato dell'unico risultato conseguito con la stagione contrattuale: va almeno ricordato il protocollo di intesa preliminare al contratto, con cui si è definita (nella maggior parte dei casi) l'annosa questione dell'incapienza dei fondi regionali, evitando alla grande maggioranza dei colleghi interessati il danno di una indebita restituzione di quanto già percepito a partire dal 2007.

Come pure andrebbero richiamate una serie di clausole in apparenza minori, ma pur esse importanti: da quelle sul procedimento disciplinare nei confronti dei dirigenti (più favorevole rispetto alla restante dirigenza pubblica) all'eliminazione delle "disposizioni di servizio" previste da altri contratti dirigenziali. Da non trascurare neppure la ripartizione degli incrementi contrattuali fra le diverse voci retributive, grazie alla quale è stata incrementata la quota che tutti i colleghi interessati hanno percepito (a prescindere dalle "fasce" di appartenenza) e che ha permesso inoltre di trasferire parte significativa degli importi nel calcolo della futura pensione.

Certo, l'obiettivo principale era un altro: ma, nel contesto in cui abbiamo dovuto trattare, esso era oggettivamente fuori portata. E' comunque importante che - in circostanze difficili ed ostili - e nell'imminenza di una pesante manovra finanziaria, l'azione associativa abbia conseguito una serie consistente di risultati, il cui rilievo sarà possibile misurare meglio nei prossimi anni, alla luce della prolungata stagione di stasi contrattuale attualmente in corso.

C. UN BILANCIO "SOCIALE"

Ci sono infine alcuni dati, che riguardano l'utilizzo delle risorse, ma che hanno una rilevanza "sociale", più che gestionale in senso stretto.

Nei tre anni trascorsi, sono state centinaia le iniziative seminariali di formazione rivolte ai colleghi dirigenti e docenti, iscritti e non iscritti. Esse sono state organizzate a titolo completamente gratuito, cioè con costi sostenuti dall'Anp, in attuazione di una precisa linea di politica sindacale,



IX CONGRESSO NAZIONALE
**A SCUOLA DI
 RESPONSABILITÀ**

11 GIUGNO 2011 - 4 DICEMBRE 2011



mirante a promuovere gli interessi della categoria attraverso la sua qualificazione professionale. Nessuno degli altri soggetti sindacali ha fatto altrettanto e neppure molto di meno.

Il totale dei servizi resi ai soci direttamente dal centro (che include anche l'assicurazione, la consulenza legale, la stampa, la comunicazione via Internet ed altro) assorbe nel suo insieme quasi il 40% delle uscite complessive. Una somma equivalente è stata assorbita dai trasferimenti alle sezioni territoriali per le attività svolte in sede periferica. Quasi i quattro quinti dell'intero bilancio ritornano ai soci ogni anno sotto forma di servizi di vario tipo.

Che tutto questo sia stato e continui ad essere realizzato senza compromettere l'equilibrio finanziario complessivo ed anzi consentendo di accantonare le risorse necessarie per ampliare (proprio in questo 2011) la sede sociale, indica con quale attenzione e con quale competenza l'Anp sia stata gestita. E' questo bilancio - sociale prima che contabile - che la dirigenza uscente vuole consegnare alla valutazione del Congresso nazionale.

Parte seconda

2. La natura identitaria dell'Anp

Ciò che l'Anp vuole essere

Il partito della scuola - Fra le definizioni storiche che l'Anp si è data nel tempo, quella di "partito della scuola" è una fra le più ricorrenti ed anche quella che meglio di altre sintetizza la filosofia e la vocazione di fondo dell'Associazione.

Troppo spesso, nel nostro paese, la politica scolastica si è identificata *tout court* con la politica del personale, mentre l'attenzione alla qualità del servizio è rimasta nell'ombra. Noi siamo ben consapevoli della rilevanza centrale della questione delle risorse umane, ma consideriamo vitale non genericamente il loro numero, bensì la loro qualità e soprattutto il loro migliore utilizzo.

Ogni volta che si è trattato di formulare una proposta o di esprimere un parere su un progetto di riforma, questa è stata la nostra chiave di lettura prevalente: è utile al miglioramento del servizio di istruzione oppure no?

Questa preoccupazione non ha nulla di ideologico o di astratto: in un contesto in cui ancora oggi circa il venti per cento degli studenti non completa gli studi secondari, la qualità dell'istruzione è in primo luogo la riduzione di quella percentuale. Senza dimenticare che il secondo indicatore più rilevante riguarda la rispondenza fra i contenuti dei titoli e delle certificazioni rilasciati e la reale domanda della comunità civile e del mondo del lavoro.

Partito della scuola e - vorremmo aggiungere - **partito dell'autonomia scolastica**. Venti anni fa eravamo i soli ad auspicarla; dieci anni dopo - quando è stata introdotta per via legislativa - sembrava che tutti ne fossero divenuti improvvisamente i profeti. Appena nel 2008, nei documenti pre-congressuali, denunciavamo il paradosso per cui da un'idea-scandalo, un'eresia intellettuale, si fosse ormai transitati allo stato di vulgata: un'enunciazione tanto scontata sul piano dell'omaggio formale quanto rituale ed a rischio di svuotamento sul piano delle prassi operative.

Oggi che la burocrazia ministeriale ritorna a comportamenti dichiaratamente centralistici e che anche le riforme della pubblica amministrazione sembrano non tener più alcun conto delle scelte consegnate nel Titolo V della rinnovata Costituzione repubblicana, non possiamo essere noi a tacere. Non che si ci sia qualcosa di realmente nuovo da aggiungere a tutto quel che è stato detto in merito: si tratta però di passare dalle parole ai fatti. E di rilanciare l'attenzione verso temi che non sono divenuti meno impor-

tanti per il fatto di essere stati “abusati” senza aver mai trovato attuazione: l’avvicinamento alle migliori esperienze europee, la sussidiarietà orizzontale, la responsabilità verso il territorio e l’utenza, la riforma della governance interna, la gestione diretta del personale e delle risorse, la rendicontazione sociale.

In che modo può un’associazione sindacale e professionale del personale contribuire a questi obiettivi? La prima risposta, nella nostra ottica, non può che essere: impegnandosi per migliorare la preparazione iniziale e la formazione in servizio di dirigenti e docenti. Ma, se questo è un pre-requisito essenziale, noi sosteniamo anche con fermezza che le risorse *professionali* non sono tali se non possono essere gestite *professionalmente*: il che significa all’interno di un equilibrato sistema di regole di stato giuridico e di norme contrattuali, che consentano di trarre da ciascuno degli operatori il meglio di ciò che può dare, di valutarne le prestazioni, di riconoscerne il merito, di promuoverne lo sviluppo e la piena realizzazione.

Si è insistito in modo troppo esclusivo, negli ultimi decenni, sulle regolazioni “formali” della prestazione richiesta a chi lavora nella scuola: forse per reazione ad un tempo precedente in cui si insisteva troppo sulla dimensione “missionaria” di quel compito. Questo approccio (in cui si sono intrecciati burocrazia e pansindacalismo) ha nuociuto gravemente all’efficacia complessiva del sistema di istruzione, intralciando il lavoro organizzativo dei dirigenti, ma anche deprimendo la motivazione personale dei docenti. Non meno gravi sono state le ricadute sul loro prestigio professionale e sulla loro stessa autostima come individui e come categoria.

Quelli che dovevano essere professionisti della scuola - e fieri di esserlo - sono stati confinati in un ruolo esecutivo ed impiegatizio, fatto di mansionari rigidi e di prescrizioni scritte. Quel che è peggio è che non pochi, fra loro, hanno finito con il credere che questa condizione rappresentasse una tutela, mentre rappresenta solo un vincolo, che toglie spazio e significato alla autonomia professionale correttamente intesa.

La libertà ha un valore quando si associa con la responsabilità individuale; in un regime pan-contrattuale, in cui una delle domande più ricorrenti finisce con l’essere “dove sta scritto?”, la professione docente ha finito con il trasformarsi in un insieme di divieti e di obblighi, nei quali non vi è più spazio per la libertà autentica, quella adulta e matura, fatta prima di tutto di consapevolezza del proprio ruolo e della propria responsabilità primaria verso i discenti.

Questo rischia di diventare vero, purtroppo, anche per alcuni dirigenti, ai quali accade talvolta di pensare che un regime di regole ancor più stringente e minuzioso potrebbe liberarli dall’assillo del contenzioso quotidiano. Non è così, naturalmente: più le prescrizioni crescono di numero, più crescono i punti di potenziale conflitto interpretativo. Ma chi lo pensa dimentica anche che l’unico vero salto di qualità compiuto dalla professione, quello verso la dirigenza, è stato reso possibile solo dall’autonomia decisionale delle scuole e dall’assunzione delle responsabilità conseguenti da parte di chi le guidava.

Si tratta allora di recuperare - dirigenti e docenti insieme - l’orgoglio di svolgere un “servizio civile” essenziale, posto che l’antico termine di “missione” appare retorico e logorato dall’uso. Un servizio che può essere reso solo da un’élite professionale qualificata, la quale - per rimanere tale - deve diventare e mantenersi esigente prima di tutto verso se stessa.

Diventare esigenti significa porsi obiettivi professionali alti, ma anche mettersi in condizione di conseguirli: attraverso la formazione iniziale e successiva, non meno che attraverso l’adozione di una sorta di codice deontologico, senza il quale nessun corpo professionale che pretenda al ruolo di élite può risultare credibile.



IX CONGRESSO NAZIONALE
**A SCUOLA DI
 RESPONSABILITÀ**

11 GIUGNO 2013 - 4 DICEMBRE 2013



12

Un sindacato professionale - Queste considerazioni ci introducono alla seconda dimensione identitaria cui l'Anp ha inteso negli anni restare fedele: quella di sindacato professionale.

Sindacato *professionale* vuol dire per noi un sindacato che riunisce e tutela dei professionisti e che lo fa con riferimento a quelli che sono i loro punti di forza. Un tale sindacato si assegna come priorità quella di associare persone consapevoli del proprio valore e decise a vederlo riconosciuto.

Questo non comporta un atteggiamento di chiusura e la rinuncia alla vocazione di casa comune di tutta la dirigenza delle scuole: significa solo che la tutela si esercita prima di tutto favorendo la crescita professionale delle categorie rappresentate, in modo da prevenire eventuali incertezze ed errori e da metterle in grado di esercitare al meglio il proprio ruolo. Per ottenere questo risultato, Anp ha scelto di investire in primo luogo sulle persone, attraverso la comunicazione e la formazione.

Nella dinamica sociale che vede interagire fra loro le Pubbliche Amministrazioni, gli utenti (cioè tutti i cittadini) ed i sindacati del personale, questi ultimi spendono di regola molte energie nella tutela dei propri iscritti meno validi professionalmente, per affrancarli dalle conseguenze di errori o mancanze. Più in generale, essi si impegnano nell'aumento del numero degli addetti, per alleggerire i carichi di lavoro individuali e per sopperire, con la quantità, alla carenza qualitativa prodotta proprio dalla costante indulgenza verso i meno *capaci e meritevoli*.

Al di là delle intenzioni consapevoli, questo si traduce oggettivamente in una inversione del precetto costituzionale ed ha un costo che grava sui cittadini, oltre che sui professionisti "veri". Un costo economico, dovuto alla dilatazione degli organici, cui se ne accompagna un altro – invisibile, ma assai più alto – dovuto all'inefficienza, alla copertura degli errori, alla disaffezione che finisce con l'instaurarsi anche fra coloro che potrebbero e vorrebbero far di meglio. E, quando arriva il momento dei rinnovi contrattuali, è attraverso la paralisi dei servizi pubblici – cioè attraverso la "presa d'ostaggi" fra gli utenti – che le aspettative del personale vengono sostenute. Con i risultati che tutti vediamo: modesti aumenti distribuiti "a pioggia", che lasciano tutti scontenti, ma che gravano comunque sulla finanza pubblica per il gran numero degli interessati. E con la conseguenza ultima dell'attuale blocco contrattuale: che non è certo imputabile ai sindacati, ma costituisce in qualche modo l'esito prevedibile del troppo prolungato rinvio di ogni scelta in favore della qualità e del merito.

Noi non apparteniamo – e non vogliamo appartenere – a questa tradizione sindacale, propria di quei settori del mondo del lavoro che sono a più basso contenuto professionale. Per noi, il rapporto con gli utenti, da una parte, e l'Amministrazione, dall'altra, deve seguire logiche diverse. Noi vogliamo che dirigenti e docenti, proprio per la loro importanza strategica per il futuro del Paese, siano considerati élite professionali e si comportino come tali. Per noi gli utenti non sono controparte, ma alleati. Il loro apprezzamento e la loro consapevolezza del nostro valore costituiscono gli argomenti migliori che abbiamo verso la controparte istituzionale, cioè l'Amministrazione. Per ottenere questo, dobbiamo saldare un duplice patto:

- all'interno della nostra categoria, impegnando tutti ad essere orgogliosi del proprio ruolo e a svolgerlo al meglio;
- verso la società civile, per difendere le ragioni della qualità contro quelle della svendita dei servizi pubblici; quelle della prospettiva strategica negli investimenti sociali contro le pratiche minimaliste prive di proiezione sul futuro; quelle della tenuta morale e valoriale della comunità (a partire dalla scuola) contro la tentazione dell'irresponsabile culto del "particolare".

Per non parlare della conseguenza ultima e scellerata che il consolidarsi di

questo stato di cose finirebbe con l'avere (e della quale già si intravedono i segni premonitori): la fuga di "chi può" verso l'istruzione a pagamento o addirittura all'estero. In un tale scenario l'egualitarismo distorto che si è voluto fin qui imporre nella scuola di Stato diventerebbe simile alla condizione di emarginazione diffusa dei ghetti sociali.

A questa prospettiva, che non è irreversibile se noi per primi non la accettiamo, vogliamo reagire: è questo il tempo per rivolgere un appello ai liberi ed ai forti della nostra professione, affinché ne riacquistino la fierezza, ne assumano la responsabilità civile e sociale e ne rivendichino il rispetto. E per ricordare che libertà e forza sono prima di tutto categorie dello spirito, accessibili a tutti coloro che vi aspirino e si impegnino per esserne degni.

L'organizzazione unitaria di rappresentanza dei dirigenti e quella di riferimento per i docenti che non si rassegnano al declino del proprio prestigio e del proprio ruolo sociale.

La frammentazione della rappresentanza professionale ha molto nuociuto negli scorsi anni ai dirigenti delle scuole, a cominciare da quel momento iniziale in cui l'essere poco al di sotto della maggioranza assoluta ci obbligò a subire la collocazione contrattuale nella "riserva indiana" dell'area V: con tutto quel che ne è conseguito in termini di consolidamento della spequazione retributiva.

Quella condizione si è aggravata negli anni successivi, per l'approdare alla dirigenza di molti docenti già iscritti ad altri sindacati generalisti del comparto: i quali si sono, sì, in molti casi, iscritti all'Anp, per la sua indiscussa autorevolezza di associazione professionale di riferimento, ma hanno mantenuto anche l'affiliazione originaria. Che questo sia avvenuto per motivi ideologici o sentimentali o ancora nella speranza (infondata) di non subire attacchi sindacali, il risultato è stato il lievitare del fenomeno delle "doppie tessere", con la conseguente diluizione della rappresentatività dell'Anp, pur in presenza di deleghe crescenti.

Le conseguenze si sono viste con evidenza in occasione dell'ultimo rinnovo contrattuale, quando, per evitare di "saltare un contratto", abbiamo scelto la strada dell'azione comune di tutte le sigle rappresentative. Quella scelta – l'unica possibile nelle circostanze – non era però il segno di una ritrovata unità di intenti che potesse portare con sé una rinnovata forza negoziale: era invece il portato della debolezza indotta da molti anni di divisione e di stallo nella rappresentanza. Ciò su cui ci siamo ritrovati era l'obiettivo di non farci scappare quel minimo di benefici contrattuali che erano nella disponibilità del tavolo negoziale: non era - e non poteva essere - l'obiettivo storico della perequazione, per il quale mancavano le condizioni di rappresentatività e di contesto.

Le condizioni di forza si possono costruire attraverso un rilancio della rappresentanza unitaria: quelle di contesto non dipendono da noi. Quando e se matureranno di nuovo, dobbiamo farci trovare pronti: il che significa essere uniti, ma anche culturalmente consapevoli del nostro ruolo nella società civile.

Noi siamo - e vogliamo rimanere - parte della classe dirigente del paese: di tale qualifica siamo investiti anche dal punto di vista formale. Ma il nostro approccio riguarda anche i docenti: quanto meno, coloro che non si sono rassegnati alla mediocrità impiegatizia di una funzione priva di tensioni valoriali. Essi fanno parte di quella classe dirigente *sostanziale*, che modella nelle aule scolastiche il futuro del Paese: a condizione di saper leggere tale ruolo in modo *alto e civilmente avvertito*, attraverso la consapevolezza e la condivisione dei grandi temi e delle grandi scelte che investono la società.



IX CONGRESSO NAZIONALE
**A SCUOLA DI
 RESPONSABILITÀ**

11 GIUGNO 2011 - 4 DICEMBRE 2011



14

Non si può essere classe dirigente senza una visione elevata del proprio ruolo e del proprio posto nelle dinamiche sociali; senza un'assunzione delle responsabilità che da sempre incombono alle élite; senza un profondo rispetto per il proprio lavoro, che è la premessa indispensabile perché esso sia rispettato dagli altri.

La perequazione retributiva per i dirigenti – a tacer d'altro – non è qualcosa che si può ottenere o rivendicare solo “perché mi spetta”, a prescindere da qualunque coerenza di sistema e di visione politica. Occorre porre le condizioni perché la società tutta – e quindi anche la sua rappresentanza politica – consentano all'impegno economico che questo comporta. E questo può avvenire solo legando le rivendicazioni alla dimostrazione politica e culturale del nesso fra la crescita del ruolo e del prestigio dei dirigenti (e dei migliori docenti) e la rinascita del Paese.

In tempi di crisi finanziarie e politiche, i risultati per la categoria non possono venire solo dal fatto che il trattamento subito è “ingiusto” o da astratte rivendicazioni alla parità di dignità o di trattamento. Ancora una volta, è la memoria storica che dovrebbe aiutarci a comprendere.

L'acquisizione della dirigenza ha coinciso con uno sforzo collettivo del Paese per entrare nell'euro e per modernizzare le proprie strutture amministrative. Anche allora si doveva “stringere la cinghia” e furono perfino introdotte pesanti tasse di scopo: eppure le risorse per investire su chi dirigeva le scuole furono trovate, perché - grazie anche all'azione dell'Anp - l'opinione pubblica si convinse che si trattava di una condizione per migliorare e non di un aggravio di costi fine a se stesso. Uno sforzo simile - o forse anche più grande - ci sarà chiesto nei prossimi mesi per restare nell'Europa che conta e per evitare la sindrome greca o portoghese. Bisogna rivendicare alla nostra funzione la capacità di preparare e mobilitare le risorse umane in grado di sostenere quello sforzo.

Non si tratta di indicare “fughe in avanti” per distrarre l'attenzione dall'obiettivo della perequazione: si tratta di comprendere quali sono le condizioni culturali, politiche e sociali affinché quell'obiettivo sia raggiungibile in condizioni difficili. Fra tali condizioni rientrano sicuramente la ricostruzione del prestigio professionale ed un nuovo impegno collettivo perché l'Anp diventi l'organizzazione unitaria di rappresentanza dei dirigenti ed un punto di riferimento per tutti i docenti che non si sono rassegnati all'eclissi sociale del proprio ruolo.

Quale rapporto con la politica - Legare gli interessi di categoria con le scelte di politica generale non significa legarsi ad una parte politica. Anzi: il nostro ruolo e la nostra ambizione di essere il “partito della scuola” risulteranno tanto più autorevoli e credibili quanto più saranno espressi da posizioni “terze”. L'Anp deve continuare ad accreditarsi come la voce dei tecnici più qualificati rispetto ad una funzione vitale, non meno rilevante dell'economia o della sanità. Noi siamo – e dobbiamo essere percepiti – come detentori autorevoli di un *know how* complesso e strategico: istruire e formare le giovani generazioni, costruire il futuro della comunità, mantenere vivo e vitale un patrimonio culturale ed identitario oggi esposto a sfide inimmaginabili nel passato.

E' del tutto ovvio che una classe dirigente non può esercitare la sua funzione senza tener conto di chi detiene il potere di decisione politica nel momento storico; o, peggio, assumendosi essa il ruolo di parte in causa nella pur legittima dialettica di interessi che si confrontano nei corpi sociali.

L'interesse che noi rappresentiamo non è interesse di parte. Esso deve però passare attraverso le decisioni e le scelte di chi governa il Paese. Dobbiamo quindi, di necessità, mantenere sempre aperto un canale di

interlocuzione ed anche di “collaborazione” con la maggioranza pro-tempore, senza però diventare “organici” a nessuna. Collaborazione aperta e leale, sì: sudditanza no. Noi non abbiamo - e non possiamo avere - “governi amici”, cui tutto sia perdonato: ma vogliamo essere interlocutori e consiglieri ascoltati, proprio perché indipendenti, di tutti. Un tale rapporto, senza ambiguità e confusione dei rispettivi ruoli, va anche mantenuto con le forze che sono all’opposizione, tanto più che l’esperienza del nostro sistema politico ed elettorale ci ha finora consegnato - ad ogni elezione generale - un cambio di maggioranza. E quindi, come non vogliamo avere governi “amici”, non possiamo neppure permetterci di avere, domani, governi che ci considerino come pregiudizialmente “nemici”.

In questo quadro di riferimento si colloca la questione dell’atteggiamento da tenere quando un ministro compie scelte che vanno nella direzione da noi sostenuta. Sarebbe puerile, oltre che auto-lesionista, negargli un appoggio per non apparire “complici”. L’importante è tenere ben chiara la distinzione: l’appoggio va alle scelte, in quanto queste vanno, a loro volta, nella direzione che noi consideriamo giusta. E’ stato così, del resto (e chi ha buona memoria associativa lo sa), con governi di destra e di sinistra, ogni volta che hanno adottato linee politiche che ritenevamo appropriate. Così come non abbiamo esitato a prendere le distanze, anche da ministri che avevamo apprezzato, quando le loro scelte ci sono apparse divergenti rispetto agli interessi della scuola.

Nessuna delle nostre “aperture di credito” è stata acritica ed incondizionata e nessuna si è prolungata al di là del momento in cui le promesse sono state abbandonate o gli impegni sono stati traditi.

Senza ambizioni verso ruoli che non sono nostri, noi vogliamo essere “critical friends” di tutte le forze politiche. Il nostro unico vincolo è l’impegno di fondo per la qualità dell’istruzione, il rafforzamento delle professioni che rappresentiamo e l’autonomia responsabile delle scuole.

Sappiamo che in ogni caso la politica scolastica dovrà fare i conti con noi, perché deteniamo la forza delle idee e perché qualunque progetto di formazione in vista di una società futura passa di necessità attraverso la nostra capacità di trasferirlo nelle menti e nei cuori dei giovani.

3. Il contesto di riferimento per i prossimi anni

Nell’individuare gli obiettivi per il prossimo triennio, non si può prescindere dalla realistica presa d’atto di quelli che sono i vincoli di sistema, oggettivi ed al di là della nostra possibilità di azione. Ignorarli vuol dire non solo condannarsi all’insuccesso, ma dimostrarsi non all’altezza di quel ruolo di classe dirigente che solo può legittimare le nostre richieste.

Va allora detto con chiarezza che ci sono tre ordini di ostacoli che si frappongono al pieno raggiungimento dei nostri obiettivi storici: la crisi economica, il vuoto della politica e la frammentazione della rappresentanza.

A questi - che sono più strettamente di natura politico-sindacale - si aggiungono difficoltà derivanti dal mutare delle condizioni esterne, che però sfidano anch’esse la qualità della vita professionale e, in definitiva, la credibilità del nostro ruolo quali garanti della qualità dell’istruzione.

Per non citarne che alcune, andranno ricordate almeno le tensioni legate alla progressiva attuazione del “federalismo fiscale”, con le sue ricadute sull’organizzazione e la gestione delle scuole; quelle derivanti dalla necessità di garantire livelli costanti di qualità nel servizio in presenza di risorse sempre minori, sia in termini finanziari che di organici; quelle legate alle profonde trasformazioni in atto nei bisogni formativi di un’utenza in cui ormai un alunno su dieci non è di origine italiana.



IX CONGRESSO NAZIONALE
**A SCUOLA DI
 RESPONSABILITÀ**

11 GIUGNO 2013 - 4 DICEMBRE 2013



La crisi economica, al di là delle polemiche circa le sue origini ed i suoi sviluppi, ha già prodotto una prima conseguenza certa e negativa: il blocco della contrattazione fino a tutto il 2014. Se a ciò si aggiungono le recenti decisioni, nazionali ed europee, circa gli obiettivi di taglio del deficit a scadenza ravvicinata, vi è motivo di ritenere che le difficoltà non siano prossime ad esaurirsi, ma anzi siano un dato strutturale con il quale occorrerà fare i conti ancora per molto tempo. Il che significa un regime di stretta sulla spesa pubblica, con le conseguenti ricadute sulle risorse disponibili per i contratti, quando si riprenderà a farli.

Il nostro Paese, quando ha avuto una guida politica in grado di elaborare e trasmettere una visione chiara degli interessi nazionali, si è dimostrato capace di sostenere sacrifici gravosi e di conseguire risultati insperati. L'ultima volta è accaduto con la "rincorsa all'euro". La prossima, per un paradosso della storia, potrebbe essere per sfuggire all'effetto domino, conseguente alla crisi annunciata di alcuni dei paesi di Eurolandia. Purtroppo, quel che ad ogni evidenza è venuto meno è proprio una guida politica in grado di tracciare la rotta e di seguirla con la coerenza dovuta.

La prima fase di questa legislatura non è stata priva di una strategia di politica scolastica, su parte della quale il nostro giudizio è stato positivo: si pensi alla riforma degli ordinamenti scolastici, a quella dell'università, a quella della formazione iniziale dei docenti (pur con alcune riserve). Né sono da sottovalutare le scelte in favore della valutazione e del merito: ancora timide, ai nostri occhi, ma oggettivamente coraggiose rispetto al passato. Non abbiamo motivo di rimpiangere i giudizi favorevoli formulati su quella stagione e sui suoi protagonisti: ma va purtroppo riconosciuto che essa sembra essersi esaurita.

Da tempo la politica è assente dal suo ruolo, non solo in ambito scolastico, persa in una assordante rissa mediatica quotidiana, che non riesce a nascondere il vuoto della sostanza. Il fatto che si sia potuto discutere per settimane di taglio delle tasse o di trasferimento dei ministeri al Nord, quando ci sono da recuperare decine di miliardi di euro in tre-quattro anni, dà la misura di quello straniamento dalla realtà che è più grave e preoccupante di qualunque indicatore economico. Non è una constatazione che si indirizzi solo al Governo in carica; anche se, per ovvi motivi istituzionali, è questo il soggetto che ha le maggiori responsabilità per le scelte da fare ed anche per quelle che vengono rinviate.

Ottenere risultati contrattuali in condizioni esterne difficili e con una controparte che latita è compito arduo: reso ancora più problematico dalla frammentazione della rappresentanza degli interessi di categoria. A differenza degli altri due vincoli, questo è però di natura interna e quindi potenzialmente superabile con un impegno ancor più marcato sul piano associativo: a condizione di avere ben chiari gli obiettivi e di non avere ingiustificate timidezze nell'esplicitarli e spiegarli all'esterno.

Occorre, cioè, chiedersi qual è lo spazio di azione di un sindacato quando non ci sono risorse sul tavolo (anzi quando il tavolo stesso è stato rimosso) e quando non si ha davanti un interlocutore. Si tratta di un problema con cui in atto si confrontano tutti i sindacati, non solo il nostro, ed al quale stanno dando risposte diverse a seconda della loro natura e cultura.

Il sindacato generalista tradizionale punta sulla tenuta della propria base grazie all'azione di patronato individuale e di difesa pregiudiziale di tutte le situazioni esistenti: comprese quelle che sarebbero indifendibili, perché nocive per l'interesse generale dei cittadini e per quello stesso del prestigio professionale della categoria. Non è questa una linea che noi possiamo seguire: ce ne mancano la cultura e la vocazione, oltre che i numeri necessari per sostenerla.

Altri soggetti – soprattutto fra quelli con storie sindacali recenti - hanno scelto una strada diversa: quella del contenzioso giudiziario sistematico. Si tratta di un tentativo di scorciatoia che ha in apparenza più di un motivo per sedurre: viene incontro ad una certa vocazione profonda alla litigiosità che è propria dell'animo nazionale; offre uno sfogo al malumore accumulato negli anni ed all'apparente assenza di ogni prospettiva diversa; mira ad intercettare ed utilizzare strumentalmente un calcolo probabilistico (con decine di sedi giudiziarie autonome fra loro, le possibilità di una pronuncia favorevole aumentano con il numero di ricorsi prodotti).

Ancora una volta, questa non può essere la scelta dell'Anp: sia perché dispone di altri e più solidi argomenti per giustificare la propria esistenza (qualora ce ne fosse bisogno), sia perché essa guarda alla via giudiziaria con pragmatismo e non come ad una sorta di panacea per tutti i mali. Noi non siamo contrari per principio ai ricorsi, come abbiamo dimostrato da ultimo nel caso del concorso siciliano e dei vicari. Solo che, prima di suscitare speranze e di sospingere i colleghi ad affrontare spese, cerchiamo di vagliare la proponibilità delle relative istanze. Per noi il ricorso è una scelta accettabile quando non solo la richiesta è "giusta" (come nel caso della perequazione), ma quando trova nell'ordinamento giuridico esistente sufficienti appigli per essere proposta.

Nunc, quid agendum? Quali strade restano praticabili per un sindacato che voglia svolgere il suo ruolo restando fedele alla propria storia ed alla propria cultura e senza rinunciare a costruire il futuro, se il presente sembra per il momento non offrire spazi di azione?

4. Gli obiettivi politici, sindacali e professionali

Volendo riassumere in una formula l'insieme degli obiettivi per i prossimi tre anni, questa potrebbe realisticamente essere: "preparare il *dopo*". Prepararlo, si intende, lavorando intanto a costruire e consolidare un'identità culturale e sindacale forte, una struttura organizzativa efficiente, un'azione di comunicazione capillare e convincente.

Non si tratta di una linea meramente difensiva. Qui il punto è che non ci sono a breve termine le condizioni per una strategia di attacco: è indefinita la controparte, è stato smantellato per anni il terreno di negoziato, non ci sono sul tavolo risorse di cui discutere. Anzi, non c'è neppure il tavolo.

Prima o poi, questa situazione finirà. In quel momento, dovremo farci trovare pronti a riprendere l'iniziativa e ad essere protagonisti del confronto: nei numeri, ma anche nell'immagine. Dobbiamo quindi fissarci degli obiettivi *intermedi*, su cui lavorare nei prossimi anni, in vista di quella ripresa. Tali obiettivi, alla luce dell'analisi fin qui condotta, si possono così riassumere:

- ricostruire nelle categorie rappresentate il senso e l'orgoglio di appartenenza alla propria professione;
- consolidare l'accreditamento dell'Anp come l'interlocutore privilegiato, sia per i dirigenti e docenti che vogliamo rappresentare, sia per la controparte, che deve vedere in noi un punto di riferimento non eludibile per qualunque confronto;
- sviluppare concettualmente e comunicare efficacemente all'opinione pubblica ed al decisore politico un messaggio, simile a quello che già una volta è risultato vincente: destinare risorse ai dirigenti e ai migliori docenti non rappresenta un "costo", ma un "investimento". Detto in altri termini: dobbiamo essere convinti, noi per primi, e poi convincere gli altri, che il nostro interesse categoriale coincide con quello generale, anzi ne è la pre-condizione necessaria.





Accanto a questi, ci sono degli obiettivi di natura professionale, non scissi dai primi, ma in qualche misura strumentali rispetto ad essi. Se vogliamo dimostrarci determinanti per la qualità dell'istruzione, non possiamo prescindere da due aspetti:

un'esigente etica professionale, da consegnare in un documento pubblico, che testimoni la nostra visione e costruisca il rispetto intorno alla professione. Un tale documento può assumere diverse forme: da quella del codice deontologico a quella di un manifesto per la scuola. L'una ipotesi non esclude necessariamente l'altra;

la dimostrazione, nei fatti, di essere capaci di fare la differenza rispetto ad almeno due sfide cruciali dei prossimi anni: andare al di là dei tagli di organico e di risorse, elaborando tecniche di gestione in grado di mantenere e sviluppare i livelli del servizio; sapere elaborare e diffondere nella professione strategie di approccio e buone pratiche nell'integrazione di un'utenza sempre più multiculturale e socialmente disomogenea. Riuscire a farlo è importante: riuscire a comunicarlo sarà determinante. Dobbiamo promuovere senza complessi la cultura del bilancio sociale e mettere a punto strumenti adeguati al contesto in cui operiamo.

Non si tratta di una fuga dalla realtà, ma di un realismo intriso di visione: per non smarrire, insieme ad un presente avaro, anche le ragioni e le energie per preparare l'avvenire.

5. Le linee di azione associativa

Se queste sono le linee strategiche su cui puntare, vi sono poi linee di azione concreta da sviluppare nel lavoro quotidiano. Se pure il tavolo negoziale sarà assente ancora per anni, restano aperti altri tavoli di confronto, da quello con il legislatore e con l'esecutivo a quelli con l'opinione pubblica. Ci sono quindi un certo numero di temi, coerenti con la nostra storia e con la linea strategica che vogliamo seguire, che vanno sviluppati nell'attività corrente. Tali sono, ad esempio:

Consolidamento e rilancio della figura del dirigente

- *piena attuazione delle norme introdotte dal DLgs. 150/09*: non va dimenticato che la norma è pienamente vigente e che anzi è prossima l'emaneazione di un nuovo Decreto legislativo (il cui schema è stato varato dal Consiglio dei Ministri lo scorso 21 gennaio) che ribadisce alcuni dei punti fondamentali. Dei suoi tre aspetti fondamentali (valutazione connessa al merito, riscrittura delle norme disciplinari, riforma del sistema delle relazioni sindacali), la prima è per il momento in parziale stallo (per il congelamento dei fondi relativi alla premialità), la seconda è pienamente attuata, la terza è oggetto di aspra contesa da parte dei sindacati del personale, anche se inizia a consolidarsi un orientamento giurisprudenziale favorevole alle nostre tesi. Ovviamente, occorre continuare l'impegno in questa direzione, accompagnandolo anche con un'azione rivolta a quegli aspetti che sono rimasti per il momento sospesi, quali la valutazione di tutto il personale da parte del dirigente e la valorizzazione economica dei risultati positivi;
- *rinnovamento della governance degli istituti*: la riforma degli organi collegiali, che nessun governo ha avuto finora il coraggio politico di affrontare, costituisce una condizione necessaria, sia rispetto alle possibilità di piena attuazione del DLgs. 150, sia rispetto alle stesse prospettive di attuazione delle riforme ordinamentali. L'Anp deve proseguire l'iniziativa già svolta in passato in questa direzione;
- *impegno per l'istituzione di una Conferenza delle autonomie*: si tratta

di una nostra richiesta storica, maturata insieme a quella dell'associazionismo delle scuole autonome. Fin da allora vedevamo con chiarezza come le reti di scuole, se avulse dal territorio, rischiavano di chiudersi in se stesse. Quel che serve, invece, è una sede istituzionale di confronto fra le rappresentanze delle autonomie territoriali e di quelle funzionali (queste ultime senza delegare a soggetti terzi la rappresentanza delle scuole): una Conferenza, appunto, in cui a far da collante siano i servizi integrati da rendere ai cittadini anziché l'occupazione degli spazi e la contrapposizione dei ruoli;

- *progressiva assunzione di responsabilità nella scelta del personale*: quella che è fin qui suonata quasi un'eresia è però – come molti studiosi ormai riconoscono apertamente – la condizione minima perché le riforme siano attuabili, perché la valutazione dei dirigenti abbia un senso, perché l'autonomia delle scuole acquisti contenuti. Se da una parte dobbiamo realisticamente prendere atto che occorre prosciugare le graduatorie ad esaurimento, niente impedisce però di chiedere – come abbiamo fatto ancora una volta davanti alla VII Commissione della Camera il 31 maggio scorso – che le scuole (e, per esse, i dirigenti) possano scegliere, fra gli aspiranti aventi titolo alla nomina, sulla base di una valutazione di coerenza dei loro assunti pedagogici rispetto al piano dell'offerta formativa della scuola stessa. Subito dopo, occorre fare l'ulteriore passo: titolarità alle scuole del reclutamento, ferma restando la regolazione nazionale circa la formazione iniziale e l'abilitazione all'insegnamento.

Impegno per la carriera dei docenti

L'attuale intollerabile condizione di appiattimento economico e funzionale va superata seguendo una duplice linea di innovazione:

- la prima, allargando e conducendo a sistema le iniziative già avviate quest'anno in via sperimentale dal Ministero per riconoscere e premiare, in ciascuna scuola, i migliori docenti, quelli su cui si concentra l'apprezzamento dei colleghi, del dirigente e degli utenti; tale riconoscimento, unicamente economico e di carattere non permanente, dovrebbe valorizzare la qualità della prestazione professionale dell'insegnare, non necessariamente correlata con l'assunzione di funzioni diverse;
- la seconda, consistente nella ripresa della nostra proposta storica di carriera su tre livelli, basata sulla valutazione interna alle scuole ed alle reti. Non si tratta di una proposta alternativa alla prima, in quanto questa sarebbe finalizzata a creare e stabilizzare un *middle management* per le scuole, da cui attingere le figure di sistema e, a termine, i dirigenti.

Promozione della cultura della valutazione e del merito

L'Anp è favorevole alla reiterazione ed estensione delle attuali sperimentazioni sulla valutazione dei docenti e delle scuole, sia pure con le correzioni ed i miglioramenti che l'esperienza avrà suggerito. Al tempo stesso, richiede che:

- sia stabilito un collegamento organico con le ipotesi di premialità, sia quella una tantum (per la prestazione professionale) che quella strutturale (in funzione della carriera per la professione docente);
- sia superato progressivamente il regime della volontarietà della valutazione;
- sia avviata al più presto una sperimentazione per la valutazione dei dirigenti (su cui il Ministero non ha per il momento promosso alcuna iniziativa);

Perequazione retributiva per i dirigenti delle scuole

La moratoria contrattuale non consente per il momento la ripresa del nostro impegno storico per questo obiettivo. I prossimi tre anni dovranno



IX CONGRESSO NAZIONALE
**A SCUOLA DI
 RESPONSABILITÀ**

11 GIUGNO 2013 - 4 DICEMBRE 2013



quindi essere dedicati a costruire e consolidare le pre-condizioni per riprendere la rivendicazione appena possibile. Tali condizioni sono state già indicate e riguardano una ripresa di iniziativa per conseguire la rappresentatività quanto più possibile unitaria della categoria e il consolidamento professionale attraverso la formazione e la ricostruzione di un'identità collettiva in grado di imporsi all'attenzione ed al rispetto della pubblica opinione.

E' appena ovvio che l'impegno per la perequazione riguarda sia quella cosiddetta "interna" (pari retribuzione a parità di lavoro) che quella "esterna" (rispetto alle altre dirigenze pubbliche, ed in particolare a quelle delle Amministrazioni centrali).

Consolidamento della struttura organizzativa

Nei prossimi anni, l'Anp dovrà proseguire nell'azione già intrapresa nella scorsa primavera, attraverso lo strumento della *scuola quadri*. L'iniziativa, che coinvolge tutti i presidenti delle strutture provinciali e regionali, sarà ripetuta con cadenza regolare (almeno due volte l'anno) e costituirà l'occasione per:

- verificare le iniziative svolte a livello locale nel periodo immediatamente precedente;
- scambiare idee ed esperienze sperimentate con successo dalle singole sedi;
- aggiornare costantemente i responsabili territoriali sulla situazione politica e sindacale in atto;
- fornire loro le indicazioni operative per il periodo immediatamente successivo;
- raccogliere il *feedback* degli iscritti e le proposte per il lavoro a livello nazionale.

La scuola quadri – operando sui presidenti delle strutture – riguarda sia le azioni relative ai dirigenti che quelle dirette ai docenti. Più specificamente per questi ultimi, continuerà a svilupparsi l'azione del gruppo nazionale di lavoro dei docenti, che comprende ormai diverse decine di componenti, professionalmente formati in ambito comunicativo, organizzativo e sindacale.

Infine, in parte attraverso la scuola quadri, in parte seguendo modalità di interscambio più dirette, proseguirà l'azione di supporto alle iniziative promosse a livello periferico: invio di relatori dal centro o da altri ambiti territoriali quando possibile, predisposizione del materiale a supporto (presentazioni, cartelline, estratti di pubblicazioni), rilascio di attestati di partecipazione (quando necessari per ottenere l'esonero dal servizio e favorire quindi la partecipazione).

Rinnovamento quadri dirigenti

Il crescente numero di dirigenti collocati a riposo è una risorsa per l'Associazione e va utilizzata al meglio. Ma occorre distinguere fra il tempo e l'impegno che i colleghi in pensione possono dedicare all'Anp ed i ruoli di rappresentanza politica sul territorio. In via generale, anche per una questione di immagine, è preferibile che chi è voce dell'Associazione viva in prima persona i problemi della categoria, affinché i colleghi "sul campo" lo sentano come uno di loro.

Non si tratta in ogni caso di una regola assoluta: ci sono sicuramente situazioni in cui l'esperienza o il prestigio personale degli interessati possono far preferire che i ruoli di vertice siano esercitati da colleghi pensionati. Neppure è pensabile che si rinunci all'esperienza consolidata solo per fare del "nuovismo" ad ogni costo. Ma la regola generale dovrebbe essere tendenzialmente diversa.

Questo richiede un rinnovato impegno nella formazione dei quadri territoriali che si affacciano alle funzioni con un'anzianità associativa e professionale comparativamente ridotta. In parte, lo strumento è stato già individuato nell'attività della *scuola quadri*, che provvederà ad assimilare e formare progressivamente coloro che assumono nuove responsabilità.

La struttura nazionale, per parte sua, è e rimane pienamente disponibile a fornire supporto e strumenti per agevolare le decisioni che verranno prese sul territorio e per la formazione dei nuovi quadri.

Formazione in servizio

In coerenza con il suo modello di "sindacato professionale", l'Anp annette la massima importanza alla formazione in servizio. La più efficace tutela per i soci consiste nel migliorarne le capacità professionali, prevenendo possibili errori, anziché concentrarsi nell'impegno – caro al sindacato tradizionale – di "coprirli" una volta che si sono verificati. Una copertura che, di fatto, avviene a spese del servizio e degli utenti, oltre che del prestigio collettivo della categoria.

Ed ancora: per chi vuole essere "partito della scuola", la qualità dell'istruzione si difende attraverso la qualità professionale di coloro che la organizzano e la erogano. Dunque: dirigenti e docenti più preparati, come garanzia di una scuola migliore.

Anp ha una lunga tradizione in campo formativo, sia direttamente che attraverso Dirscuola ed Italiascuola.it. Proprio perché ha avuto modo di sperimentare molti modelli e molte situazioni, ritiene sia venuto il momento di un ripensamento dei canoni cui improntare l'attività futura.

Occorre innanzitutto distinguere fra quella che è la semplice *informazione professionale* in occasione di innovazioni normative e la vera e propria *formazione*, che a sua volta può riguardare aspetti della cultura professionale in senso stretto o questioni relative alla vocazione politico-sindacale dell'Associazione.

Ciascuna di queste ipotesi richiede approcci diversi. Nel caso dell'informazione professionale / aggiornamento normativo, la platea dei formatori può naturalmente essere più ampia: i requisiti necessari consistono nella buona preparazione tecnica, nell'esperienza comunicativa e nell'utilizzo di materiali appropriati. La responsabilità della struttura nazionale si deve quindi concentrare sulla predisposizione e validazione di pacchetti formativi omogenei ed efficaci, sulla selezione (preferibilmente nei singoli territori) di un congruo numero di formatori in possesso dei requisiti richiesti, sul coordinamento e la calendarizzazione degli interventi.

Il caso della formazione ha evidentemente implicazioni più delicate, perché investe il profilo culturale e quello politico della professione. In questo ambito, la scelta dei formatori dovrà essere ovviamente più esigente e si indirizzerà a soggetti di sicura e lunga consuetudine con le posizioni associative. Anche i materiali didattici andranno selezionati e messi a punto con particolare cura.

Non andranno trascurate neppure iniziative di supporto, come la *formazione dei formatori*, tramite periodici incontri di "sincronizzazione"; ovvero la collaborazione con soggetti ed enti esterni, di provata qualità ed esperienza, per quanto riguarda aspetti tecnici o strumentali delle attività. Saranno anche da considerare l'acquisizione e lo sviluppo di una piattaforma tecnologica per la formazione a distanza, più sofisticata di quella attualmente disponibile, e la costituzione di una *cabina di regia*, che segua costantemente la formazione, intervenendo tempestivamente quando se ne manifesti la necessità.



IX CONGRESSO NAZIONALE
**A SCUOLA DI
 RESPONSABILITÀ**

11-12 DICEMBRE 2013



Parte terza

6. Per un manifesto della scuola

Molte delle considerazioni fin qui svolte convergono verso una diagnosi conclusiva: dalle difficoltà attuali usciranno prima e meglio coloro che avranno saputo elaborare e comunicare un progetto complessivo per la scuola del futuro. Quello che, con semplicità e concretezza, vorremmo chiamare un **MANIFESTO PER LA SCUOLA**.

Un tale manifesto non è e non vuol essere un'esercitazione retorica, né un documento di contrapposizione o di polemica "contro". Non vuole essere l'elencazione dei diritti o delle mansioni contrattuali degli addetti del settore.

Un manifesto, nella sua essenza, è un'assunzione di impegni culturali e "politici", un quadro complessivo di riferimento per gli obiettivi strategici che l'associazione intende perseguire nei prossimi anni.

La finalità è quella di dichiarare le idee guida sulle quali edificare un'idea forte delle nostre professioni, che sia consistente "iuxta propria principia", senza sudditanze psicologiche nei confronti di altri sistemi di riferimento.

La sede naturale per l'adozione di un tale documento è ovviamente il Congresso Nazionale, cui si rimanda per le decisioni conseguenti. Al fine di preparare il dibattito, si ritiene comunque utile enunciare in forma problematica alcune importanti questioni ideali, sulle quali l'Associazione dovrà esprimere una posizione.

1. Un asse culturale per la scuola.

Una riforma complessiva degli ordinamenti presuppone un *asse culturale* riconoscibile, come a suo tempo – in contesti molto diversi – è accaduto per la riforma Casati (incardinata sull'asse linguistico) e per la riforma Gentile (di impianto filosofico e storico).

Sottovalutare la necessità di un asse culturale espone la scuola al rischio che si smarriscano gli obiettivi rilevanti in termini formativi, a favore di soluzioni puramente organizzative o di emozioni temporanee e prive di storia. Al pericolo cioè di trasformarla in luogo di socializzazione casuale, nella migliore delle ipotesi in scuola delle educazioni (ambientale, sessuale, stradale, alimentare, sanitaria...) e non dell'Educazione. Scuola delle passioni tristi, nella quale l'incessante succedersi delle formule di moda risuoni in un avvilito guscio vuoto.

La domanda su cui riflettere è, dunque: *quale è, se c'è, l'asse culturale delle riforme dell'ultimo ventennio? E come si può calare e declinare nei diversi ordini di scuola e nei diversi indirizzi?*

2. Recuperare un lessico familiare

Il repertorio lessicale e la storia delle parole utilizzate hanno pertinenza con la dimensione fondativa di una realtà. Così come la colonizzazione di quel patrimonio innesca trasformazioni, che lentamente determinano il cambiamento del mondo cui esso si applica.

Le idee nascono "vestite": non possono indossare qualunque forma verbale senza subirne l'influsso. Se questo è vero, meriterà qualche riflessione l'ingresso impetuoso nel lessico scolastico di termini presi a prestito dalle scienze economiche: trasferibilità delle competenze, capitalizzazione dei saperi, valore aggiunto, crediti, debiti, performance, portfolio...

La domanda su cui riflettere è, dunque: *è possibile, e come, riavviare la riflessione sull'orizzonte di significato della scuola a partire da un lessico interno alla sua storia ed alla sua cultura?*

3. Come nasce la “competenza ad insegnare”

Nessuno può “rendere conto” di una professione se non l’ha prima a lungo abitata e navigata. Detto diversamente, la “competenza” ad insegnare o dirigere una scuola, come ogni competenza, esiste unicamente in situazione, non in astratto.

Oggi si ha la sensazione che siano legittimati a parlare di scuola e di competenza ad insegnare solo coloro che quella realtà osservano dall’esterno, senza averla mai praticata: politici, sociologi, economisti, docenti universitari delle più varie discipline ed “esperti”. E che agli operatori professionali rimanga solo da apprendere da altri i fondamenti epistemologici ed empirici del lavoro che svolgono.

La domanda su cui riflettere è, dunque: *è possibile che a discutere di scuola tornino ad essere gli uomini di scuola? a quali condizioni e con quali modalità di interazione con la società civile, che ne resta il committente?*

4. Riconoscere i “capaci e meritevoli”

Il tema della valutazione non può più rimanere confinato agli apprendimenti degli alunni. Non è credibile – e non può funzionare – una scuola che non valuti se stessa ed i propri operatori prima che i propri utenti. La stessa legittimazione deontologica a valutare, che non è meno importante di quella tecnica, nasce dalla certezza che chi valuta è, a sua volta e da altri, riconosciuto idoneo a valutare.

Non è neppure (più) vero che gli insegnanti siano radicalmente contrari: solo che diffidano di chi parla di valutazione osservando la scuola dall’esterno ed assumendo che ad essa si possano applicare categorie e valori mutuati da contesti diversi.

La domanda su cui riflettere è, dunque: *quali sono gli elementi fondanti di una techne valutativa adeguata ai principi ed alle finalità proprie della scuola?*

5. Una “società della conoscenza” non può prescindere dalle conoscenze

Ogni riforma, ogni raccomandazione europea, ogni documento ministeriale oggi propugna l’acquisizione di competenze. Noi stessi abbiamo condiviso questa consegna: nella società della complessità, il percorso di istruzione deve sviluppare le capacità utili ad un esercizio attivo e pieno della cittadinanza. Ogni studente deve riuscire a movimentare le sue conoscenze “in situazione”, sapendo fronteggiare con successo le circostanze problematiche ed incerte che gli si presentano.

E tuttavia - ancora un problema di lessico che si fa questione di sostanza - diviene sempre più avvertibile il timore che sia in atto il tentativo di sostituire (e non di integrare) le conoscenze con meta-entità dai contorni incerti.

La domanda su cui riflettere è, dunque: *dove si colloca nella techne dell’insegnare il punto di equilibrio fra trasmissione delle conoscenze e sviluppo delle competenze? è pensabile una società della conoscenza che prescinda dalle conoscenze?*

6. La scuola tra innovazione e tradizione

Un’altra entità su cui occorre riprendere una riflessione seria è quella della tradizione. La scuola non ne può fare a meno, perché la sua stessa legittimazione ad insegnare discende dall’essere depositaria accredi-



IX CONGRESSO NAZIONALE
**A SCUOLA DI
 RESPONSABILITÀ**

11 GIUGNO 2013 - 4 DICEMBRE 2013



tata del sapere consolidato di generazioni.

Occorre riaprire un ragionamento serio sul tema della tradizione e sul suo rapporto con l'innovazione. Gli straordinari progressi tecnologici dell'Occidente si fondano su più di duemila anni di pensiero filosofico e scientifico, connotato da una propria forte e ben riconoscibile identità: e non è per caso se questo sviluppo non si è prodotto sulla radice di altre grandi civiltà.

La domanda su cui riflettere è, dunque: *in quali (nuove) forme e secondo quali paradigmi la scuola deve ripensare il proprio rapporto con la tradizione culturale? ha un senso (ed in quali termini) continuare a contrapporre "le due culture"?*

7. Il fondamento epistemologico della funzione scuola

Lo stato liquido della modernità ha determinato – culturalmente parlando – il primato della transizione su quello della stabilità. Considerato che invece il sapere occidentale si è per secoli fondato sulla stabilità delle proprie categorie, sull'essere inteso come componente stabile del divenire, appare evidente che l'affermarsi di questo primato non poteva non sconvolgere i luoghi – per eccellenza e per vocazione – del sapere occidentale: le scuole e le università.

I sintomi di questo cambiamento hanno reso più attraente la conoscenza adatta all'uso (e se si vuole allo smaltimento) immediato, piuttosto che la conoscenza elaborata per un mondo durevole. La scuola deve seguire oppure no questa tendenza? I linguaggi della scuola debbono essere, dalla scuola della prima infanzia alla secondaria superiore, orientati alle occorrenze quotidiane, o debbono piuttosto trascenderle per un obiettivo ulteriore che alla categoria dell'utile sappia giustapporre la categoria dell'essere?

La domanda su cui riflettere è, dunque: *qual è il paradigma di senso da attribuire ai contenuti dell'insegnamento? sono da riconoscere significativi in relazione al loro utilizzo pratico o al loro carattere durevole? alla vocazione trasformativa o allo spessore epistemologico?*

8. Dei diritti e dei doveri

Una scuola che ponga al centro lo studente pone al centro prima di tutto i suoi diritti, e fra questi quello all'apprendimento. Parimenti, una tale scuola non può trascurare l'educazione a quei doveri che sono condizione essenziale per farne un cittadino della Repubblica.

Si ha invece sempre più spesso la sensazione che gli unici diritti realmente esigibili nella scuola siano quelli dei lavoratori, tanto da determinare una metamorfosi profonda nei fini reali, sempre più orientati all'assistenza e sempre meno all'istruzione.

Quanto ai doveri, ciò che preoccupa non è tanto l'assenza di valori di riferimento dichiarati, quanto piuttosto l'atteggiamento disincantato di molti adulti nei confronti dell'impegno etico e civile che li coinvolge. Un tarlo silenzioso si è insediato nei comportamenti prima che nelle tavole della legge, rendendole polverose ed inconsistenti senza metterle apertamente in discussione.

La domanda su cui riflettere è dunque: *quale codice di diritti e doveri devono darsi in primo luogo dirigenti e docenti per recuperare credibilità al proprio ruolo e per rendere esigibili i diritti ed i doveri delle persone in formazione?*

9. Educare al pensiero libero

Nella scuola si parla spesso e volentieri di spirito critico, attribuendo però a questo termine un'accezione riduttiva e strumentale, quale la capacità di rapido adattamento mentale alle mutevoli categorie di pensiero di una società fluida in continua trasformazione.

In realtà, una tale flessibilità è più di frequente associata alla disposizione verso il conformismo, cioè l'adesione acritica verso i comportamenti prevalenti e considerati di volta in volta politicamente corretti.

Occorre invece chiedersi se compito della scuola non sia educare ad un'accezione più impegnativa, e più scomoda: quella di mettere in discussione il compito, il suo fine sociale, ponendolo a confronto con i suoi presupposti storici, le sue premesse etiche e le sue possibili alternative.

La domanda su cui riflettere è dunque: *quale tipo di pensiero critico tende a sviluppare la nostra scuola? quello che dileggia le idee fuori moda ed asseconda il pensiero liquido, o quello che suscita il dubbio e l'inquietudine intellettuale dei singoli?*

10. La scuola che vogliamo

Una scuola di qualità, culturalmente capace, seria e rigorosa, che trasmetta sapere attraverso solidi contenuti di conoscenza e non storielle, una scuola in mano a uomini e donne di scuola è la scuola che sogniamo. Una scuola che superi la condizione impiegatizia di generici lavoratori della conoscenza e che rifondi orgoglio e dignità professionali, precondizioni necessarie a rendere socialmente plausibili riconoscimenti economici significativi per i suoi docenti e per i suoi dirigenti. Siamo consapevoli che è un cambio di paradigma lungo e non facile, ma anche che è una strada per la quale i tempi sono maturi, per la quale occorrerà *amare il cammino quanto la meta.*

La domanda su cui riflettere è dunque: *fino a che punto siamo disponibili ad impegnarci per questo obiettivo? e ad accettare le trasformazioni mentali e lavorative necessarie?*



Il XI Congresso nazionale dell'Anp



*si svolgerà a
Fiuggi (FR)
presso il
Grand Hotel
Palazzo della Fonte
dall'1 al 4 dicembre 2011*