



RELAZIONE DEL PRESIDENTE NAZIONALE AL IX CONGRESSO DELL'ANP

Desidero rivolgere innanzi tutto un saluto e un ringraziamento sincero ai tanti che hanno voluto dedicare questi quattro giorni al Congresso della nostra Associazione, con ciò dimostrando quanto tengono alla scuola e alla funzione che vi svolgono, quanto credono al ruolo dell'istruzione e all'importanza che essa riveste per la valorizzazione degli individui e per la crescita del paese.

E' un gesto di fiducia nel futuro: un gesto tanto più meritorio in quanto compiuto da chi tante volte ha dovuto constatare a proprie spese lo scarso riconoscimento accordato al sistema della formazione ed ai professionisti che vi operano.

Essere qui oggi, dopo tanti riconoscimenti mancati e tante promesse non mantenute, vuol dire essere capaci di andare al di là del pur giustificato risentimento, per continuare responsabilmente nell'impegno a costruire le basi per il cambiamento.

Fatemi essere schietto e informale fin dall'avvio dei lavori.

Il IX Congresso dell'Anp si apre in una stagione politico-economica che non avremmo voluto quale cornice per il nostro dibattito interno sulla scuola, se solo avessimo potuto scegliere liberamente la data di svolgimento. Ma, come si sa, l'appuntamento congressuale ha i suoi automatismi, scanditi dalle norme statutarie, che ne fissano lo svolgimento ogni tre anni.

Anche per questo motivo dobbiamo guardare al di là delle ristrettezze del presente, oltre le nebbie delle attuali incertezze, per cercare risposte che abbiano valore non solo nel tempo contingente e che al tempo stesso ci aiutino a superarlo.

E' un impegno aggiuntivo, che – ne sono certo – sapremo onorare, come abbiamo saputo fare in tante occasioni precedenti, in cui non abbiamo guardato alle difficoltà dell'oggi ma abbiamo saputo prefigurare situazioni e contesti al di fuori degli schemi e dei luoghi comuni.

Tre anni di attività

All'inizio di ogni relazione congressuale corre l'obbligo di fare il bilancio dell'attività svolta nell'ultimo triennio: né io intendo sottrarmi al compito. Spero però che mi perdonerete se tenterò di farlo in modo essenziale, avendo già affidato ai materiali per la riflessione congressuale, pubblicati sull'ultimo numero della nostra rivista, un resoconto più dettagliato, al quale naturalmente rinvio.

I tre anni trascorsi dall'ultimo Congresso nazionale sono stati per l'Associazione intensi, ricchi di impegni in molteplici campi ed anche di risultati, in qualche caso superiori alle attese. Gli ambiti in cui la nostra azione si è espressa con particolare vigore sono stati quelli per noi tradizionali:

- della formazione;
- della politica scolastica;
- dell'attività sindacale e contrattuale.



A proposito del **primo ramo**, credo che nessuno possa dimenticare né sottovalutare la mole e la qualità d'interventi messi in campo sui temi professionali di maggiore attualità. Calcolate largamente per difetto, si è trattato di **almeno mille giornate di formazione** nel triennio, in iniziative gestite direttamente dalla struttura nazionale su tutto il territorio, in collaborazione con le sezioni provinciali e regionali e con la cooperativa Dirscuola. Senza contare ovviamente l'attività di Italiascuola.it, autonoma ma complementare, e quella sviluppata in collaborazione con Enti e soggetti esterni, prima fra tutte quella con la Fondazione CRUI e alcuni dei principali Atenei italiani: 27 master universitari (MUNDIS) nel solo anno accademico 2009-2010 per la preparazione dei futuri dirigenti delle scuole.

Per i dirigenti, sono da ricordare almeno i seminari sulla riforma degli ordinamenti (una trentina nel 2009 e 2010); quelli sulla gestione delle scuole affidate in reggenza (oltre cinquanta edizioni complessive fra il 2010 e il 2011); quelli sul nuovo regime disciplinare del personale (circa settanta incontri in tutta Italia nel corso del 2010). Né va trascurata l'edizione 2009, l'ultima in ordine di tempo, dei seminari denominati "Agenda dei primi 100 giorni", sempre accolti con grande interesse dai dirigenti neo assunti. Grazie a questa iniziativa, essi hanno potuto avvalersi dell'esperienza di molti presidi in carriera da anni per avviare nel modo migliore l'attività di lavoro cui erano chiamati.

Discorso a parte – e in un ambito più strettamente connesso con la formazione dei quadri associativi – meritano i due cicli di incontri destinati ai presidenti provinciali e regionali, tenuti nel corso del 2011 in numerose sedi interregionali.

Inoltre, lo staff nazionale ha sviluppato decine di ulteriori occasioni formative su argomenti richiesti dalle locali sezioni Anp, ma non riconducibili a cicli tematici.

A tutto ciò si aggiunge l'intensa attività di formazione rivolta ai docenti, preparata nelle riunioni periodiche del Gruppo di lavoro nazionale e svolta in numerosissime sedi dai componenti della task force, con il supporto di referenti locali.

Complessivamente, sono stati tenuti in tre anni centinaia di incontri di questo tipo. Gli argomenti più ricorrenti hanno riguardato valutazione, premialità e carriera docente; la didattica per competenze; la sicurezza informatica e l'uso consapevole delle tecnologie (in collaborazione con Microsoft); l'utilizzo didattico delle LIM.

Tutte queste attività – sarà bene sottolinearlo – sono state erogate a titolo completamente gratuito da parte della struttura nazionale e hanno comportato un notevole impegno in termini di risorse umane e finanziarie.

Pur non disponendo di dati analitici al riguardo, voglio ricordare a tutti noi l'importante, ulteriore, attività di formazione svolta attraverso seminari organizzati localmente, con risorse professionali direttamente reperite dalle strutture territoriali. Si tratta sicuramente di altre centinaia di incontri, per i quali voglio in questa sede ringraziare, a nome dei soci, tutta la rete dei quadri periferici della nostra Associazione.

Il **secondo ramo di intervento**, quello della politica scolastica, ha visto l'Anp particolarmente impegnata su due tematiche:

- la riforma degli ordinamenti scolastici nel processo di modernizzazione della scuola;
- la difesa del ruolo dirigenziale.

Il **primo ambito** – esplicitamente indicato come un obiettivo nella nostra "Proposta per la XVI Legislatura" diffusa alla vigilia delle elezioni politiche generali della primavera 2008 – ha visto l'Anp in prima linea nell'elaborazione di proposte che poi si sono tradotte in scelte concretamente adottate.



Non solo per memoria, ma per l'esigenza di sottolineare la continuità fra la nostra storia ed il nostro impegno presente, ritengo utile riprendere alcuni dei punti che erano contenuti in quel documento e che hanno trovato accoglimento in questi tre anni:

- il rifiuto di una ennesima riforma globale degli ordinamenti e l'impegno alla manutenzione ed al completamento di quanto era stato avviato negli anni precedenti;
- la necessità di tradurre gli obiettivi di apprendimento in termini di competenze;
- la messa a regime di un sistema nazionale di rilevazione degli apprendimenti a cura dell'INVALSI;
- la valutazione delle prestazioni professionali del personale della scuola (avviata nel 2011 in forma volontaria e sperimentale);
- la sensibile riduzione nel numero di indirizzi di studio della secondaria superiore;
- la riduzione (intorno alle mille ore) del monte orario annuale delle lezioni;
- il contenimento del numero delle discipline di insegnamento nei singoli piani di studio;
- l'individuazione di margini più ampi di autonomia e flessibilità curricolare per gli istituti tecnici e professionali (avevamo indicato come obiettivo proprio quel 40% che si è in effetti realizzato);
- la presenza di rappresentanti del mondo produttivo in appositi organismi di orientamento delle scelte formative negli istituti tecnici e professionali (si è tradotto nel comitato tecnico-scientifico, purtroppo reso solo facoltativo);
- un nuovo modello di formazione iniziale per coloro che vogliono dedicarsi all'insegnamento;
- la riforma del sistema disciplinare del personale, con l'attribuzione di più ampie competenze al dirigente.

Il fatto che sia stato possibile veder realizzata in tre anni una parte così ampia di quello che avevamo enunciato come un programma di legislatura è stato senza dubbio reso più facile da una pre-condizione, che pure avevamo auspicato in apertura di quel documento: la rinuncia, da parte del governo che si sarebbe insediato, alla tentazione di fare ancora una volta piazza pulita dell'eredità del suo predecessore, per cominciare tutto da capo.

Va dato atto al Ministro Gelmini, che ha retto il Dicastero fino a due settimane fa, di aver avuto la sensibilità istituzionale di far proprio quell'appello alla continuità e di aver sviluppato le linee di azione avviate dal precedente governo, pur senza rinunciare ad aggiungerne altre, in coerenza con gli impegni programmatici enunciati di fronte al Parlamento all'inizio del suo mandato.

Fra questi, la risposta ad un'altra nostra storica richiesta: quella di dare spazio al merito individuale a tutti i livelli. Per la prima volta si è visto almeno un avvio sperimentale di procedure di valutazione dei docenti e delle scuole, iniziate nel corso del 2010-2011 e che ci auguriamo possano svilupparsi anche col nuovo Ministro, del quale si conosce il profilo di grande innovatore e conoscitore del sistema universitario e della ricerca.

Altro ambito di impegno associativo è stato la difesa del ruolo dirigenziale, da sempre ragione d'essere e cifra distintiva dell'Anp, che in questi tre anni si è focalizzata intorno all'attuazione della legge 15 e del successivo decreto legislativo 150. Delle tre principali linee innovative di quel provvedimento, una è purtroppo in stand-by, a causa della sopravvenuta crisi economica; un'altra può ormai dirsi pienamente realizzata (la riforma del procedimento disciplinare); una terza è quella che ha determinato le maggiori sfide alla funzione dirigente e riguarda la riforma del sistema contrattuale. Su quest'ultima, per quanto si riferisce alla contrattazione di istituto, l'Anp ha sostenuto un impegno su un duplice fronte: quello formativo, per attrezzare la categoria dei dirigenti ai nuovi strumenti di gestione dell'istituto, e quello della difesa delle prerogative dirigenziali introdotte dalla norma legislativa e contrastate, anche sul piano del contenzioso, dalle Organizzazioni Sindacali del comparto. Mai come in questo caso, l'azione formativa e quella di



difesa della funzione sono diventate due facce della stessa medaglia e la prima ha rappresentato lo strumento per l'affermazione della seconda, rappresentando un modello di come l'attività sindacale a livello dirigenziale si possa combattere con altri mezzi.

Non è questa la sede per ripercorrere le tappe della vicenda né per tornare a spiegare le ragioni della nostra posizione. Quel che importa ricordare qui è che, in questa circostanza come in molte altre del passato, siamo stati gli unici a difendere il dovere per il dirigente di esercitare le competenze che la legge gli assegna nell'interesse del cittadino. Tutti gli altri soggetti sindacali e professionali, sia quelli che hanno già titolo a rappresentare i dirigenti delle scuole sia quelli che aspirerebbero ad acquisirlo, si sono schierati contro o, nella migliore delle ipotesi, si sono defilati: talvolta deplorando, a mezza bocca, l'ostinazione dell'Anp nel voler difendere la categoria senza se e senza ma. E non si può dimenticare come la stessa Amministrazione, che avrebbe dovuto sostenerci in questo conflitto, abbia troppo spesso girato la testa dall'altra parte e dato l'impressione di strizzare l'occhio alla controparte sindacale, a dispetto della stessa norma legislativa.

La vicenda poi è andata come tutti sanno: dopo qualche iniziale incertezza, ha pensato la Magistratura a fare piazza pulita delle interpretazioni di parte, producendo una serie considerevole di decisioni favorevoli all'operato di quei dirigenti che non si erano fatti intimidire. Ed è finalmente intervenuto anche un decreto legislativo a chiarire ulteriormente da che parte stava il diritto e la corretta interpretazione delle norme.

Questa circostanza – insieme alle altre situazioni ricordate – dovrebbe costituire la migliore risposta a quanti, per ragioni puramente strumentali, si sono esercitati negli scorsi mesi a leggere in modo distorto la nostra storia recente come una successione di silenzi e sconfitte. Non siamo stati silenziosi né perdenti: solo che la nostra cultura e la nostra storia ci hanno fatto ritenere preferibili atteggiamenti meno emotivi e chiassosi, ma non per questo meno efficaci, rispetto allo stile gladiatorio ed inconcludente di altri. Ed i fatti ci hanno dato, ancora una volta, ragione.

I fatti, si diceva. Già, i fatti: anche quelli che sono stati in apparenza più avari di soddisfazioni, come la conclusione della vicenda contrattuale. Non si vuole qui richiamare l'ovvio e cioè l'esser coincisa la fase conclusiva della trattativa con l'emergere prepotente di una crisi economica mondiale, che per due anni era stata negata o minimizzata. Ottenere in quel momento risorse maggiori era del tutto illusorio, né vale sostenere che si sarebbe dovuto chiudere prima, in tempi di supposte maggiori disponibilità. Quel contratto è stato concluso nel maggio 2010 esattamente con le stesse risorse con cui la trattativa si era aperta oltre un anno prima, nel marzo 2009 e la contrattazione si è protratta così a lungo per il tentativo – doveroso – di acquisire risorse, aggiuntive rispetto a quelle accordate al contratto, da destinare alla perequazione. Se poi avessimo atteso ancora qualche giorno o al massimo qualche settimana, il contratto stesso sarebbe caduto vittima della tagliola legislativa del decreto 78, che ha congelato la contrattazione e le retribuzioni per i successivi tre anni.

Dunque – verificato fino in fondo che nuove o maggiori risorse non c'erano e non ci sarebbero state – la valutazione di quell'intesa va condotta sulla base del modo in cui sono state utilizzate le disponibilità reali e non quelle desiderate o ritenute congrue.

Sotto questo profilo, possiamo dire con serenità di aver difeso efficacemente gli interessi della categoria. Tutti i dirigenti, grazie al pre-accordo sui fondi regionali, hanno evitato di dover restituire diverse migliaia di euro, causa la sopravvenuta incapienza degli stessi fondi a partire dal settembre 2007. I dirigenti ex presidi incaricati hanno mantenuto, in extremis ed in deroga rispetto agli accordi precedenti, l'assegno *ad personam*: evitando così, in aggiunta, di perdere centinaia di euro al mese (e di dover restituire quattro anni di arretrati, con un salasso da parecchie migliaia di euro). Certo: si tratta di aver evitato perdite e non di aver realizzato gli incrementi attesi. Ma l'entità di quelle perdite e la circostanza che – a normativa contrattuale invariata – esse si sarebbero



automaticamente verificate, deve indurre a considerare in un'ottica positiva l'azione negoziale svolta dalla delegazione Anp.

Comunque, un miglioramento netto c'è stato per tutti: e gioverà ricordare che è stato attribuito quasi per intero (oltre il 90%) alla quota pensionabile. Si tratta cioè di un beneficio destinato a rimanere nel tempo: frutto anche questo, non automatico e non scontato, di una trattativa condotta al meglio di quel che le circostanze consentivano.

Né vanno dimenticati i miglioramenti conseguiti nella parte normativa, sui quali sarebbe troppo lungo intrattenersi in questa sede.

In sintesi, quindi, una fase di attività che – pur con i limiti di contesto evidenziati – si è chiusa anch'essa in sostanziale attivo per l'Associazione.

Per chiudere sul tema, infine, una notazione di “bilancio sociale”, relativa all'utilizzo delle risorse associative. Ogni anno, il 40% delle entrate per quote soci ritorna direttamente dal centro alla periferia sotto forma di servizi professionali: formazione, ma anche assicurazione, consulenza legale, consulenza tecnica, stampa e comunicazione. Un ulteriore 40% assicura altri servizi, resi attraverso le strutture periferiche nelle diverse sedi locali. Solo il rimanente 20% va a coprire costi strutturali di funzionamento dell'Associazione, ma anche a costituirne e consolidarne il patrimonio.

Questo dato suona particolarmente significativo quando si ponga mente alla circostanza che l'Anp ha acquistato e finito di pagare la sua sede nazionale in soli cinque anni, realizzando fra l'altro un ottimo investimento, che oggi ha quasi raddoppiato il proprio valore sul mercato. E negli scorsi mesi ha ulteriormente consolidato la situazione, acquisendo un appartamento collocato al piano immediatamente superiore dello stesso immobile, attualmente in fase di ristrutturazione. Nei primi mesi del 2012, anche questo spazio sarà operativo e rappresenterà un'espansione del 50% della superficie disponibile.

Una tale scelta, oltre a dotare l'Associazione di una sede prestigiosa, ha consentito la costituzione di un patrimonio che rappresenta una garanzia per il futuro dell'Organizzazione.

Lo scenario davanti a noi

Un rendiconto dell'attività svolta era doveroso in apertura della presente relazione. Ma un Congresso è soprattutto il momento per guardare avanti, agli anni che ci attendono. Noi vogliamo farlo tenendo fermi gli elementi fondanti della nostra identità ed al tempo stesso valutando con realismo lo scenario con il quale sarà necessario misurarsi.

La nostra identità è ormai parte della storia sindacale ed associativa di questo Paese. Quando si costituì, nel corso degli anni Ottanta, Anp rappresentò una rottura radicale con quella che era la tradizione della rappresentanza. Sono questioni largamente note a chi vi parla ed a quanti di quel gruppo storico vedo ancor oggi presenti in sala; qui voglio solo rapidamente farne cenno per quei molti che si sono uniti a noi in tempi più recenti.

L'Anp si è posta fin dai suoi inizi come il **partito della scuola**, con ciò intendendo di voler far perno sugli obiettivi di politica scolastica per il miglioramento continuo del sistema, anziché su quelli di politica del personale, allora (e anche dopo) prevalenti se non addirittura esclusivi nei programmi del sindacalismo del pubblico impiego. Per noi, la categoria dirimente per giudicare della bontà dei processi di governo e di riforma della scuola è sempre stata una: ciò di cui si parla è utile alla qualità dell'istruzione? Più in concreto: aiuta a migliorare gli apprendimenti degli studenti ed il funzionamento delle istituzioni scolastiche?

Autonomia e Dirigenza: queste due parole da sempre riassumono il senso della nostra presenza e del nostro impegno e non a caso sono state scelte come testata dell'organo di stampa dell'Associazione, a partire dai bollettini ciclostilati dei primordi.



Non abbiamo mai inteso rivendicare la dirigenza come una gratificazione o come un premio alla carriera o come il ristoro di torti subiti: a differenza di tanti, abbiamo sempre collegato le richieste di maggiori responsabilità e di un ruolo più incisivo con obiettivi di miglioramento del servizio.

In questo senso vogliamo considerarci un **sindacato diverso, un sindacato professionale**. Non siamo e non vogliamo essere un mero gruppo di pressione, schierato “a prescindere” in favore del personale e contro gli utenti o l’Amministrazione. Noi siamo sindacato ed orgogliosi di esserlo: ma in quanto vogliamo tutelare dei professionisti – dirigenti e docenti – non coprire chi non sa o non vuole essere all’altezza dei propri compiti. E non abbiamo mai voluto, neppure in occasione delle lotte sindacali più aspre, ricorrere a comportamenti che potessero indebolire questo principio. Prendere ostaggi fra gli utenti, danneggiare il servizio pubblico per piegare l’amministrazione non appartiene alla nostra cultura. Ne fa parte invece la naturale alleanza con le famiglie e gli studenti a garanzia dei loro diritti. I nostri maggiori successi – a cominciare da quello storico del passaggio alla dirigenza – sono maturati quando siamo stati capaci di saldare nell’opinione pubblica il legame tra il riconoscimento delle nostre attese categoriali con un’aspettativa più alta e nobile di interesse collettivo al miglioramento della qualità della scuola attraverso l’autonomia.

E quella di **partito dell’autonomia** è la terza cifra identitaria che sentiamo da sempre come nostra. Un’autonomia responsabile, che sia finalmente realizzata e che porti la nostra scuola fuori delle secche del centralismo e della burocrazia procedurale e routinaria. Lo abbiamo detto tante volte e lo ripeteremo ancora oggi: autonomia per noi significa tre cose molto semplici. In primo luogo, obiettivi chiari e definiti in termini di standard; in secondo luogo, risorse adeguate e certe, commisurate a quegli obiettivi e non a quelli di finanza pubblica; da ultimo, monitoraggio costante dei risultati e valutazione delle prestazioni professionali.

Tutto il resto deve essere lasciato ai professionisti della scuola. Non ha senso avere dei dirigenti e dei docenti preparati per poi imbrigliarli in ogni minima decisione tecnica, che appartiene al loro lavoro; non ha senso dettare dal centro, senza vedere in volto nessuno dei milioni di “casi” didattici che frequentano le nostre scuole, le più minute disposizioni, pensate a tavolino per trattare l’inesistente alunno tipo nazionale. La sfiducia preventiva verso i propri professionisti non rappresenta un rimedio all’assenza di valutazione: è solo un errore che si somma ad un altro errore.

Questo è ciò che siamo sempre stati e questo è quel che vogliamo continuare ad essere. Ma poi le azioni concrete si devono decidere in rapporto alle circostanze che si hanno davanti. In caso contrario, si corre il rischio di scambiare i propri desideri con la realtà: rischio in cui non di rado incorrono, per difetto di esperienza e per carenza di lucidità analitica, i neofiti della rappresentanza di interessi.

I dati di **contesto** coi quali dobbiamo fare i conti nei prossimi tre anni sono solo parzialmente noti, ma quel che se ne può intuire non offre uno scenario rassicurante.

Il **primo** riguarda la crisi finanziaria, che ha già bruciato molte risorse nella difesa, finora inutile, dei nostri titoli di stato e che altre ne richiederà per pagare il conto del risanamento. In tali circostanze, è inverosimile attendersi risorse fresche per la scuola e per i contratti. Ne discendono diverse conseguenze, tutte negative:

- il blocco dei contratti fino al 2014 – al di là di quanto intendiamo sostenere come parte sociale – difficilmente verrà meno. Per i dirigenti, poi, si dovrà, alla riapertura dei tavoli contrattuali, contrastare la prassi di chiudere i rinnovi al termine del triennio di vigenza, al fine di non prolungare ulteriormente gli effetti della moratoria. Chi, in questo contesto, ritiene oggi praticabile una battaglia per la perequazione, interna e/o esterna, manca di senso della realtà. **Purtroppo**, voglio aggiungere: ma questo non sposta i termini del problema;



- è improbabile nel breve periodo che vengano stanziati maggiori fondi per le scuole. Dobbiamo semmai in primo luogo contrastare ulteriori riduzioni, che potrebbero esserci se si continuasse nella politica dei tagli lineari alla dotazione delle Amministrazioni pubbliche. Quella dell'Istruzione ha finora scelto di scaricarli integralmente sulle scuole, tagliando i finanziamenti e gli organici del personale, pur di non intaccare la propria struttura centrale e periferica. Così facendo, ha ulteriormente rafforzato il centralismo a scapito dell'autonomia;
- dovremo abituarci a gestire scuole sempre più grandi e sempre più complesse dal punto di vista organizzativo con le stesse, o minori, risorse di oggi: il che richiederà un cambio di paradigma gestionale e la messa in campo di nuove e diverse competenze professionali rispetto a quelle acquisite finora.

Il **secondo** riguarda la crisi politica. Di questa e delle sue possibili soluzioni molto si è discusso. E solo da ultimo la crisi ha preso la strada del governo "tecnico": durata massima, un anno e mezzo. E un obiettivo prioritario, quello di affrontare con provvedimenti d'urgenza la gravissima crisi economica che attanaglia il paese. Se ci si attiene rigidamente al mandato e alle sue priorità, l'Esecutivo appena entrato nella pienezza dei suoi poteri potrebbe avere di fronte a sé un lasso temporale ed un respiro molto limitati, tali da non consentirgli di entrare nella gestione delle criticità che il settore della formazione ha urgenza di vedere affrontate. Se così fosse, non sarebbe l'interlocutore ideale – al di là della qualità e della stima per le persone che ne fanno parte – per avviare un confronto utile nel campo della politica scolastica.

Ma la scuola se lo può permettere? Anche un periodo più breve di quello massimo a disposizione dell'attuale Esecutivo può essere lasciato trascorrere invano? Ed è sostenibile un qualsiasi rinvio? Al di là della precarietà del mandato e dell'intrinseca fragilità di legittimazione politica, non credo ci possiamo permettere una stasi ed un rinvio nell'affrontare le diverse emergenze educative.

Intanto dovrà essere messo in sicurezza l'esistente e dovranno essere portate a regime le riforme appena avviate. E poi i temi della valutazione, al di là del fatto che ce lo impone l'Europa, dovranno essere sviluppati e allargati. Il nuovo Ministro non dovrà lasciar cadere le sperimentazioni avviate per la valutazione dei docenti e delle scuole. Anzi, a quelle dovrà essere aggiunta una specifica sperimentazione sulla valutazione dei dirigenti. Di valutazione il nostro sistema ha un bisogno estremo, per conoscere in modo attendibile come funziona, quale è stato l'impatto delle recenti riforme ordinamentali e quale il livello delle prestazioni professionali su cui può contare.

Ma naturalmente tutto il meccanismo non potrà essere messo in moto a costo zero. E non mi riferisco ai soli costi di sistema, quanto al finanziamento occorrente per le misure premiali e le retribuzioni di risultato che dovranno essere erogate agli addetti ai lavori che si rendano disponibili a farsi valutare anche in una fase ancora sperimentale. Del resto, se finalmente si iniziasse a prendere atto del fatto che la formazione di qualità rappresenta uno dei principali investimenti sul futuro, da qui si dovrebbe ripartire anche per uscir fuori dalla crisi economica, puntando non solo sulle manovre di tipo depressivo, ma anche sugli investimenti nel campo del capitale umano, principale ricchezza del nostro paese. Potrà esserci la necessità di circoscrivere la portata dell'iniziativa alla misura delle risorse aggiuntive che potranno essere messe a disposizione per portare a regime le rilevazioni; ma non si potrà fare a meno di impiegare questo tempo per mettere a punto gli strumenti, in modo da poter riavviare il processo su scala generale nel momento in cui la crisi sarà alle spalle.

In estrema sintesi: attuazione delle riforme avviate e prosecuzione delle iniziative nel campo della valutazione possono essere il programma di minima da presentare al nuovo Ministro per il suo mandato. Fermo restando che il presupposto ineliminabile è quello di un'inversione di tendenza rispetto al disimpegno economico nel campo dell'istruzione, che, come ho già avuto modo di affermare in precedenza, non può essere ulteriormente aggravato. Da questa angolazione si può dire



che una tale impostazione ci riconduce alla stessa ragion d'essere dell'attuale Esecutivo: dal rigore alla crescita il percorso è obbligato se si vogliono assumere provvedimenti per scongiurare il default e uscire fuori dalla crisi economica.

Il **terzo** elemento riguarda il sindacato. Non è questa una questione che investa solo l'Anp, ma è un progetto più ampio che coinvolge il livello confederale di cui la nostra Associazione fa parte. Fino ad ora abbiamo aderito alla CIDA, Confederazione rappresentativa di dirigenti e di alte professionalità delle Amministrazioni Pubbliche e delle aziende private. Poco importa che si tratti della più grande ed antica delle Confederazioni dirigenziali esistenti. Quello che interessa è che la voce del nostro sindacato divenga in tutte le sedi sempre più autorevole ed ascoltata: e per far questo abbiamo bisogno di superare la parcellizzazione della rappresentanza oggi esistente. A questo fine è stato quindi avviato un percorso di convergenza con l'altra Confederazione di dirigenti, professionisti e quadri, la Confedir Mit, che ha portato nei mesi più recenti alla nascita della cosiddetta **Costituente Manageriale**, che ha il compito di definire modalità e obiettivi per la costruzione di un nuovo soggetto confederale unico, dentro al quale confluiscono le Organizzazioni aderenti all'una e all'altra delle odierne Confederazioni. Il progetto è importante e ambizioso e la nostra Federazione della Funzione Pubblica vi ha aderito con entusiasmo non scevro da sane dosi di realismo, necessarie queste ultime per poter affrontare tutte le questioni con successo. Una Commissione ristretta, di cui chi vi parla fa parte, è al lavoro per definire i riferimenti valoriali, l'identità delle categorie da rappresentare e le regole della futura Organizzazione. Come è naturale, in questa fase si confrontano punti di vista diversi che derivano da differenti storie sindacali e da modelli di rappresentanza distanti fra loro: il compito pertanto è arduo, ma la contingenza politico-economica incalza e ci ha spinto a darci tempi molto stretti (qualche mese da oggi) per la sua realizzazione. Quanto più saremo in grado di rinunciare a pezzi di sovranità interna delle Federazioni aderenti per costruire un soggetto confederale che non sia solo la risultante di tanti spezzoni separati, ma che abbia l'autorità di dare la linea di politica sindacale e di verificarne la tenuta al proprio interno e di presentarsi all'esterno con una sola voce, tanto più ci avvicineremo al risultato atteso. Che è quello – vale la pena ribadirlo – di costruire una comunità del management portatrice della stessa cultura, con tutte le responsabilità e i riconoscimenti di una classe dirigente e con un'identità chiara e riconoscibile. La nostra Federazione della Funzione Pubblica è pronta, sta lavorando per avvicinare all'obiettivo anche tutti gli altri soggetti coinvolti.

Ripensare la professione

L'analisi dello scenario – e delle sue ineludibili criticità – non deve indurci all'attendismo o alla rinuncia. Anzi: è ben noto, soprattutto a chi ha natura e vocazione di classe dirigente, che dalle crisi esce prima e meglio chi è in grado di interpretarle in chiave di opportunità e di attrezzarsi in anticipo per quel che verrà dopo.

Uno degli aspetti su cui occorrerà riflettere con maggiore attenzione riguarda la mutazione “genetica” della professione per quanto riguarda sia i dirigenti che i docenti.

Noi siamo stati da sempre abituati a considerare come normale la correlazione: un dirigente per ogni scuola. E da questa è disceso, nei fatti, il paradigma del prevalente agire professionale quotidiano.

Un dirigente che è sempre presente nella “sua” scuola tende ad affrontare i diversi problemi man mano che si presentano ed a tamponare le emergenze una volta che sono emerse. Per far questo, conta molto sulla presenza fisica e sulla qualità della relazione con il personale degli uffici e con i più diretti collaboratori. Conta relativamente meno sulla prevenzione, sul controllo formalizzato e a distanza, sull'organizzazione di routine e su strutture di controllo “automatico” dei processi.



Nonostante quel che abbiamo sempre raccomandato nei corsi di formazione, una parte prevalente delle attenzioni e del tempo venivano dedicate a presidiare di persona i problemi. Neppure l'autonomia, anche perché ancora troppo debole, ha modificato in modo significativo le prassi e le priorità.

Questo scenario si sta rapidamente modificando. Negli ultimi due anni sono aumentate in modo esponenziale le scuole date in reggenza, che oggi sono già oltre duemila. Questo comporta che altrettanti dirigenti si dividano fra due istituzioni diverse: e quindi oltre quattromila scuole, che rappresentano il 40% del totale, ha un dirigente a tempo parziale. Nei numerosi seminari che abbiamo dedicato al tema delle reggenze, abbiamo messo in luce questa criticità e fornito alcuni consigli professionali per gestirla. Ma, finora, abbiamo sempre considerato quello delle reggenze un problema transitorio, una patologia incidentale del sistema, dovuta ai cronici ritardi nel bandire ed espletare i concorsi per l'assunzione dei futuri dirigenti.

Oggi ci si presenta una realtà nuova. La trasformazione obbligata di tutte le scuole del primo ciclo in istituti comprensivi di almeno mille alunni darà vita, fra pochi mesi, a migliaia di nuove realtà strutturate su un numero rilevante di plessi, spesso anche distanti fra loro e siti in comuni diversi. Solo per questa via, si stima che possano venir meno fino a 1.800 uffici dirigenziali. Non basta: la recente legge di stabilità ha fissato a 600 alunni la soglia al di sotto della quale una scuola non potrà avere né un dirigente né un DSGA. Si tratta, grosso modo, di altri 1.300 uffici che “spariscono”. Insomma, la reggenza, da fatto contingente e di breve durata, si avvia a diventare fenomeno strutturale e modalità ordinaria di funzionamento.

Accessorariamente, fino ad oggi, le circa 42.000 sedi di erogazione del servizio si ripartivano fra 10.400 dirigenti in organico: una media di quattro plessi per ciascuno. Di qui a pochi mesi, questo rapporto diventerà di quasi sei ad uno. Quanto alla media di alunni per unità amministrativa, passerà dagli attuali circa 700 ad oltre mille: al di sopra del tetto di 900, che tuttora la norma considera come riferimento per l'attribuzione dell'autonomia.

Il dirigente di domani – un domani assai ravvicinato – non potrà più contare sulla sua presenza fisica per gestire la quotidianità, né sulla relazione personale come leva principale per governare i comportamenti. Dovrà abituarsi, in tempi brevi, a governare a distanza e per modelli: svolgere in anticipo accurate analisi delle funzioni, strutturare modalità di funzionamento attese e formalizzate, istituire accurati controlli automatici della gestione, ma anche della didattica. Dovrà sempre più governare per interposte persone, spostandosi verso un ruolo di gestore di processi e allontanandosi da quello di gestore di relazioni. Anche la politica “porte aperte in presidenza”, risorsa tradizionale quanto preziosa di gestione del clima fino ad oggi, diventerà fatto residuale e se mai riservato ai pochi che gravitano sulla sede dell'ufficio di direzione. Un tempo crescente andrà anche dedicato ad iniziative di *fund raising*, visto che la perdurante scarsità nelle risorse pubbliche, a fronte di problemi crescenti, spingerà molti a ricercare nuove fonti di finanziamento integrativo, oltre ad una più efficiente gestione di quelle già disponibili.

In prospettiva meno immediata, questa trasformazione nel profilo potrebbe riaprire la questione delle modalità per l'accesso alla professione. Se il dirigente potrà dedicare sempre meno tempo ai processi didattici e se dovrà invece essere particolarmente efficiente in quelli organizzativi e gestionali, crescerà il livello di competenze di tipo giuridico, amministrativo ed economico necessarie per l'esercizio della funzione; scenderà invece l'utilizzo di quelle pedagogiche e didattiche. Fino ad oggi, i dirigenti delle scuole sono stati reclutati fra coloro che erano in possesso di prevalenti competenze di questo secondo tipo: i quali provvedevano a dotarsi, in aggiunta, delle



altre. Domani (un domani, forse, meno ravvicinato), potrebbe diventare sensato chiedersi se le priorità non debbano essere invertite.

Quel che colpisce ed allarma è che un mutamento così sostanziale in una funzione chiave per la qualità dell'istruzione – e quindi dell'intero sviluppo del paese – avvenga in sordina, senza un dibattito in Parlamento. Semplicemente, avviene come “danno collaterale” di altri processi: per stratificazione, nel giro di pochi mesi, d'interventi di contenimento della spesa pubblica. Se si considera il costo complessivo del sistema d'istruzione (oltre 50 miliardi di euro sommando gli oneri pubblici nel loro insieme), i 250 milioni che si risparmiano sui dirigenti scolastici sono ben poca cosa (lo 0,5%), a fronte delle conseguenze che si potrebbero generare senza neppure averle volute. Potrebbero invece diventare risolutivi per la categoria se i risparmi così conseguiti potessero colmare il dislivello retributivo tra i dirigenti delle scuole e quelli delle altre Amministrazioni: e questo naturalmente è quello che dovremo sottoporre alla valutazione del nuovo Ministro.

Augurarsi un ripensamento in tempi di emergenza finanziaria ed in presenza di un governo “tecnico” dell'Istruzione è probabilmente utopistico. Occorre dunque attrezzarsi, culturalmente e professionalmente, per far fronte alla nuova situazione. E' questo un compito cui l'Anp non può né vuole sottrarsi: tanto più che il nuovo scenario investe anche l'altro ambito di interesse dell'Associazione, quello delle Alte professionalità docenti.

Un dirigente a distanza, che meta-dirige attraverso strutture di controllo remoto, postula l'esistenza in loco (vale a dire in ciascuna delle strutture scolastiche) di un referente organizzativo e di un coordinatore didattico. Richiede cioè lo sviluppo – non più spontaneo e casuale, ma programmato ed organico – di quel *middle management* di cui parliamo da anni e che finora i contratti di lavoro del comparto hanno voluto rendere invisibile. Nella desertificazione del tavolo contrattuale, rimosso per alcuni anni, spetterebbe al legislatore riconoscere e valorizzare sul piano giuridico una funzione che anche sul piano organizzativo accresce la sua centralità per la tenuta del sistema.

La professione docente è tuttora prigioniera di un contratto che ne mortifica ogni possibile diversificazione e sviluppo. Occorre ripensare in profondità questo stato di cose, tenendo conto della profonda trasformazione che nei fatti essa ha già subito, sia per effetto dell'autonomia scolastica che per gli interventi della Funzione pubblica sulla dirigenza e sulle regole di funzionamento delle amministrazioni pubbliche.

La complessa rete di responsabilità dei professionisti delle scuole va ben oltre la trasmissione dei saperi. E' sotto gli occhi di tutti il fatto che il solo aggiornamento delle conoscenze disciplinari non è più sufficiente, se non è accompagnato da una continua ricerca e riflessione sulle metodologie e pratiche didattiche necessarie per dar vita ad ambienti di apprendimento efficaci e rispondenti ai bisogni delle giovani generazioni e alle nuove modalità con cui si appropriano della conoscenza.

I docenti nella scuola di oggi, e a maggior ragione in quella di domani, verso la quale noi abbiamo la responsabilità e l'impegno di accompagnarli, debbono essere in grado di interagire efficacemente con i colleghi e col dirigente e di operare in team per la concretizzazione delle finalità del piano dell'offerta formativa. Devono possedere competenze adeguate per ricoprire ruoli di collaborazione con la dirigenza, anche in situazioni di grande complessità, quali sono quelle sempre più diffuse di reggenza delle scuole di dimensioni ampie e con un elevato numero di plessi e/o d'indirizzi diversi. Devono essere in grado di coordinare dipartimenti e progetti, di costruire e far crescere relazioni con i soggetti *altri* del territorio, di progettare iniziative per l'accoglienza e l'integrazione di ragazzi portatori di culture diverse, di bisogni educativi speciali, di particolari difficoltà di apprendimento. Devono saper sostenere un dialogo proficuo con le famiglie, coinvolgendole nelle iniziative di



prevenzione del disagio e dell'abbandono; devono essere in grado, insomma, di sostanziare con la loro azione tutte le azioni ineludibili per una scuola che si ponga nel territorio come luogo privilegiato di formazione e di educazione della persona e del cittadino.

Sostenere, sviluppare e rappresentare una professionalità così articolata e complessa è uno dei compiti che l'ANP si dà per il triennio a venire.

Un programma di attività per il prossimo triennio

Dall'analisi fin qui svolta, emergono alcune linee di attività che appaiono suscettibili di ulteriormente consolidare la situazione associativa e di rilanciarne le prospettive nel prossimo triennio.

Prima pista: quella sindacale che, nonostante la moratoria contrattuale, resta centrale nell'attività associativa. Intanto perché, al di là dei contratti, resta l'azione quotidiana di tutela sindacale degli iscritti nella gestione del loro individuale rapporto di lavoro e in occasione dell'insorgere di eventuali conflitti con l'Amministrazione di appartenenza; e poi perché l'Associazione è impegnata ad offrire a tutti gli aderenti un pacchetto di servizi sempre più qualificato (assicurazione, consulenza legale, consulenza professionale, stampa, sito web).

C'è poi la necessità di preparare il dopo, ovvero la riapertura della contrattazione, con iniziative che richiedono l'impegno responsabile e solidale di tutte le strutture associative: il contenimento delle doppie deleghe e l'accoglienza dei futuri dirigenti che verranno assunti con il concorso in atto.

Nel primo caso va ricordato che il tasso di rappresentanza fra i dirigenti negli ultimi anni è stato parzialmente eroso non dalla diminuzione nei valori assoluti delle deleghe sottoscritte a favore dell'Anp, ma dalla crescita esponenziale nel numero delle doppie deleghe, quasi quadruplicate nell'arco di tre anni.

Si assiste così ad un fenomeno apparentemente contraddittorio: diminuiscono i dirigenti in servizio e al tempo stesso crescono gli iscritti al complesso delle OO.SS. rappresentative, che ormai supera quello dei dirigenti in servizio. Di conseguenza diminuisce la percentuale di rappresentatività di ciascuna Organizzazione, perché un numero crescente di deleghe si distribuisce fra più sigle sindacali.

L'intervallo temporale che ci separa dalla ripresa dell'attività contrattuale ci apre una finestra di opportunità per approdare al futuro tavolo negoziale con una situazione consolidata, in primo luogo per riduzione delle deleghe multiple. Non disponendo di strumenti che consentano di obbligare alla scelta, si dovrà puntare – tramite un rinnovato impegno delle strutture territoriali – sulla persuasione individuale da un lato e su una accresciuta attrattività dei servizi offerti in sede locale dall'altro. Dovrà soprattutto essere accresciuto il livello di consapevolezza della categoria rispetto all'unico soggetto sul mercato, qual è l'Anp, che si impegna allo spasimo per la salvaguardia delle prerogative dirigenziali quando queste sono messe in discussione sul campo.

Nel secondo caso, quello dell'acquisizione del maggior numero possibile dei futuri dirigenti, attualmente impegnati nel concorso, il lavoro è stato già ben avviato, prima con i corsi di preparazione generale, poi con le giornate intensive di fine estate in vista della prova di preselezione, da ultimo con i seminari dedicati alla preparazione in vista delle prove scritte. Questi – che costituiscono il più recente punto di riferimento – hanno fatto registrare oltre mille adesioni, fra cui il 60% di non soci. Un numero così elevato di aspiranti dirigenti non iscritti, che ci hanno comunque conferito fiducia per la propria preparazione, costituisce un indicatore interessante, sul quale occorrerà lavorare man mano che le prove successive restringeranno l'area dei potenziali vincitori. Se le proporzioni rimanessero quelle attuali, potremmo contare a regime su un 40% dei futuri dirigenti già nostri iscritti. Non è abbastanza per mantenere alto il nostro livello di



rappresentatività. Bisogna che una quota significativa degli altri venga sempre più in contatto con l'Associazione e ne apprezzi la coerenza e la determinazione in difesa della categoria.

Seconda pista: la formazione, tradizionale nella nostra storia associativa, va sempre più sviluppata in funzione della crescita professionale di dirigenti e docenti. E' questo un terreno che ci è particolarmente congeniale sul quale non possiamo allentare la presa a partire da due direttrici fondamentali:

- le trasformazioni nel profilo professionale di dirigenti e docenti;
- il supporto all'ingresso nella professione dei nuovi dirigenti.

Proseguirà quindi nei prossimi mesi l'impegno già posto in campo con ottimi risultati per accompagnare e sostenere nella preparazione i candidati al concorso in atto. A conclusione del quale, in coincidenza con la loro assunzione (che noi vogliamo che avvenga già dal 2012), sarà da effettuare una nuova sessione dei corsi denominati "Agenda dei primi 100 giorni", ovviamente aggiornando i materiali a suo tempo predisposti.

Al tempo stesso, ripartendo dal modulo sulle reggenze collaudato nei due anni precedenti, si dovrà mettere a punto un organico intervento formativo per sostenere i dirigenti sulle tematiche del controllo di gestione, del governo a distanza, dell'organizzazione, dell'ottimizzazione delle risorse, del *fund raising*.

Una specifica linea formativa andrà preparata ed attuata in favore dei docenti che ricoprono, o saranno chiamati a ricoprire, funzioni di *middle management*. In aggiunta, sarà posto in cantiere un ampio programma mirato alle trasformazioni professionali in atto.

Stiamo arricchendo il nostro catalogo di interventi su due aree prioritarie:

- una relativa a questioni riguardanti la didattica: dalle metodologie per la gestione flessibile del gruppo classe alla didattica per competenze e alle specifiche pratiche valutative ad essa funzionali; dall'uso delle tecnologie per l'innovazione metodologica e didattica e per l'efficacia dell'insegnamento / apprendimento, ai Disturbi Specifici dell'Apprendimento: fino alle metodologie per l'integrazione di ragazzi con Bisogni Educativi Speciali, alla didattica interculturale, all'educazione economico-finanziaria come cultura di cittadinanza nazionale e globale;
- un'altra più orientata a questioni di sistema: la cultura della valutazione nella scuola, la responsabilità e la rendicontabilità (*accountability*) del lavoro del professionista, la comparazione tra i sistemi scolastici più avanzati, il management diffuso nella scuola, le relazioni e la comunicazione interna, il benessere e il clima per l'efficacia dell'istituzione scolastica autonoma.

Il solco è ampiamente tracciato e il lavoro di progettazione ed erogazione delle iniziative di formazione dovrà essere proseguito anche attraverso alleanze con enti e soggetti particolarmente qualificati, con i quali abbiamo da tempo stabilito una partnership costruttiva, quali la Fondazione CRUI, la Casa editrice Giunti, la Microsoft, per citarne alcuni dei principali.

Terza pista: sul piano dell'organizzazione tutte le linee di attività sopra considerate richiedono elaborazione e progettazione accurata in sede centrale, ma anche una struttura solidamente organizzata sul territorio, per le azioni concrete di formazione, comunicazione, servizio e raccolta di nuove adesioni.

Occorre dunque proseguire secondo gli orientamenti già intrapresi e anzi rafforzarli:

- un rinnovamento dei quadri territoriali, da individuare prevalentemente fra i colleghi in servizio;



- un efficace supporto, tramite la “scuola quadri”, che periodicamente solleciti i presidenti provinciali e regionali, ne raccolga le indicazioni, costruisca iniziative e verifichi i livelli di attività e i risultati effettivamente registrati in sede locale.

Quarta pista: fin da quando l'autonomia era ancora allo stato di legge di delega, avevamo intravisto, fra i primi, come nel mosaico delle autonomie funzionali (le scuole) e locali (comuni e province) mancasse un tassello di raccordo, un soggetto che potesse funzionare come rappresentante delle scuole autonome e non del loro personale. Proponemmo quindi la creazione su base volontaria di una associazione di scuole, a livello regionale, che potesse agire come soggetto esponenziale delle istituzioni scolastiche nei rapporti con gli enti locali.

Quell'idea si è concretizzata in una serie di associazioni e poi in una federazione che, nata in stretta collaborazione con l'Anp, ha prima giustamente acquisito una propria indipendenza, per poi finire però con il frantumarsi in una serie di realtà isolate, di varia consistenza e significatività operativa.

Oggi i tempi sono maturi per fare un ulteriore passo in avanti: dar vita ad una Conferenza delle autonomie, che riunisca permanentemente a livello territoriale i rappresentanti degli Enti locali e quelli delle scuole autonome. Una sede di confronto e di dibattito, ma anche di decisione su particolari materie. Se una tale istanza fosse disponibile, risulterebbe preziosa al momento di ridisegnare le modalità e la localizzazione stessa del servizio scolastico sul territorio.

In sua assenza, nell'immediato, le nostre strutture territoriali dovranno svolgere un'azione di supplenza per offrire l'assistenza ai dirigenti e alle scuole in occasione dell'imminente processo di ristrutturazione della rete delle istituzioni scolastiche.

Ciò non toglie però che di un tale organismo si senta l'esigenza, anche se appare sempre più evidente che non possa nascere e svilupparsi – soprattutto, non possa essere dotato di prerogative operative – senza una norma che lo preveda e ne regoli a grandi linee il funzionamento. Una norma che, per evidenti motivi costituzionali, dovrà passare anche per l'intesa in Conferenza unificata Stato-Regioni. Un percorso prevedibilmente non breve, che però vogliamo rilanciare da questo Congresso, offrendolo al pubblico dibattito, affinché cominci a maturare nella consapevolezza collettiva e possa iniziare il percorso per la propria realizzazione.

Quinta pista: ma non certamente l'ultima per importanza è quella politica. Abbiamo un Governo tecnico, come già ricordavo all'inizio, la cui durata ci auguriamo possa essere rapportata alla rilevanza delle questioni che saprà affrontare e risolvere.

Con gli auguri di un proficuo lavoro che rinnoviamo al Ministro, ci permettiamo, come è nostro costume, di delineare un'agenda di urgenze e di proposte. Un'agenda in cinque punti:

a) Dare piena attuazione all'autonomia scolastica; e quindi:

- non adottare nuove riforme ordinamentali, ma attuare quelle esistenti;
- governare le scuole attraverso obiettivi chiari, risorse certe, monitoraggio dei risultati
- azzerare le norme e le prassi di governo centralistico, che vuol dire:
 - valutare i risultati e non le procedure
 - responsabilizzare dirigenti e docenti attraverso la valutazione
- rimettere alle scuole: contenuti, tempi e metodi dell'insegnamento
 - con il solo vincolo di raggiungere gli standard minimi assegnati
 - con l'ulteriore vincolo di avere il 20% degli studenti sopra i minimi
 - con verifiche regolari dei livelli di apprendimento tramite INVALSI
 - con l'obbligo di adottare un piano di rientro triennale per chi non raggiunge gli standard



- chiamata diretta del personale su albi professionali
 - iniziando subito da quello a tempo determinato (supplenti annuali e temporanei)
- valutazione di tutti i principali aspetti del sistema di istruzione
 - le scuole
 - il personale
 - gli apprendimenti

b) introdurre cambiamenti non più rinviabili nella gestione del personale:

- chiamata diretta da parte delle scuole (vedi sopra)
- valutazione regolare delle prestazioni professionali
- carriera retributiva per livelli, connessa alla valutazione
- accesso a funzioni intermedie e superiori solo per chi è stato valutato positivamente
- adozione di un codice deontologico

c) cambio di paradigma nelle modalità del finanziamento pubblico delle scuole

- avviare un'inversione di tendenza rispetto alla progressiva falcidia delle risorse
- finanziare le scuole su base capitaria e certa
- attribuire tutte le risorse senza vincoli di destinazione (come da legge 59/97, finora sempre aggirata)
- emanazione di un regolamento di contabilità aggiornato, migliorando la bozza già pronta

d) maggiore responsabilizzazione dei dirigenti delle scuole:

- valutazione su obiettivi assegnati e risultati ottenuti
- poteri di gestione su tutte le risorse a disposizione della scuola
- piena responsabilità per l'attribuzione dei compensi accessori al personale
- avvio di una sostanziale equiparazione retributiva con gli altri dirigenti pubblici

e) portare a conclusione i concorsi in atto entro l'estate 2012

- concorso per dirigenti tecnici, che si trascina ormai da anni
 - indispensabile per avviare un servizio di valutazione
- concorso per dirigenti scolastici
 - per coprire le oltre 2000 sedi già oggi vacanti
 - per evitare il tracollo organizzativo delle scuole
- assicurare il rispetto dei tempi da parte delle commissioni di esame
- non cedere alle pressioni dei ricorrenti per uno slittamento
 - (offrirebbe più tempo per la presentazione di ricorsi al TAR)

Un'identità collettiva rinnovata

Una comunità professionale di alto livello vive intorno alla condivisione di interessi materiali, economici, sindacali, ma non può fare a meno di riconoscersi in un sistema di valori alti, dichiarati ed assunti come segno di identità.

Alcuni di questi valori sono già stati ricordati nella relazione: sono quelli storici intorno a cui l'Anp si è costituita. Quei valori richiedono di essere calati nella nuova realtà che si è determinata.



Dire che vogliamo essere *partito della scuola* richiede oggi qualche specificazione in più rispetto agli anni Ottanta. Per esempio: che vogliamo una scuola basata sul riconoscimento del merito individuale di tutti coloro che vi studiano e vi lavorano; oppure che ci impegniamo per una scuola che valuti sistematicamente gli apprendimenti e le prestazioni professionali. Una scuola dove le progressioni stipendiali non avvengano più solo per anzianità e dove alle funzioni intermedie e superiori possano accedere solo coloro che si sono messi in gioco e sono stati riconosciuti meritevoli.

Occorre prendere atto che la stagione culturale in cui il sistema scuola si reggeva su un forte mandato nazionale e, al tempo stesso, su un insieme di riferimenti valoriali impliciti (cioè così profondi e condivisi da non richiedere di essere esplicitati) è finita da un pezzo. Ricostruire quel mandato non spetta a noi e forse non è neppure più un obiettivo compatibile con l'autonomia delle scuole. Ma ricostruire un'identità culturale della professione, intorno a cui riconoscersi, è invece un obiettivo degno di essere assunto da parte di un'associazione professionale come la nostra. Occorre insomma dichiarare apertamente il modello di comportamenti e le priorità cui ci si vuole ispirare e in cui ci si riconosce.

La scuola italiana non ha mai avuto un codice deontologico, ritenendolo forse superfluo. Se questo fosse stato vero in passato, certo non lo è più da tempo. Non parliamo delle patologie conclamate, fortunatamente limitate di numero, che richiedono un altro tipo di trattamento: ma di una certa diffusa mancanza di sensibilità psicologica ed etica rispetto a quel che è dovuto al servizio e all'utenza, oltre che a se stessi e alla dignità del lavoro che si svolge. In questo senso, la pancontrattualizzazione, anziché il rimedio, è stata la causa del male, sospingendo i meno consapevoli a ritenere che l'alfa e l'omega dei loro doveri andassero ricercati unicamente nel contratto di lavoro e nelle regole scritte.

Ma il contratto è per definizione uno strumento di diritto privato, idoneo a regolare diritti e doveri inerenti alla relazione fra datore di lavoro e lavoratore. Non è invece in grado di tutelare i diritti di terzi, quelli dei cittadini utenti e della collettività intera, che pure sono fortemente coinvolti dall'azione di chi lavora nella scuola.

Un'etica collettiva dei doveri esiste, ma richiede ormai di essere dichiarata, affinché si possa discernere chi vi si ispira e chi la respinge. In assenza di una legge, non si potrà forse farne discendere conseguenze sul piano giuridico, per esempio in ordine alla legittimazione ad insegnare o a dirigere le scuole: ma si potrà intanto cominciare a vedere chi vi si riconosce e a non fare di ogni erba un fascio. E si potrebbe utilizzare anche come un rivelatore per decidere dell'appartenenza. Siamo convinti che – quando un tale documento esistesse – raccoglierebbe adesioni molto al di fuori dei nostri confini associativi e permetterebbe di mettere a nudo la contraddizione di quanti continuano ad aderire ad altre sigle, di cui probabilmente non conoscono il DNA culturale, mentre non si avvicinano a noi, pur trovandosi a condividere molto del nostro patrimonio ideale.

Un compito del genere è impegnativo e richiede lo sforzo collettivo delle migliori intelligenze disponibili. Se il Congresso riterrà che meriti impegnarsi in questa direzione, occorrerà dedicarvi i prossimi mesi.

Un codice deontologico rappresenta una cartina di tornasole per individuare chi condivide il nostro sistema di valori. Ha a che fare con la nostra identità. Ma anche la scuola come istituzione sociale ha bisogno di una propria identità riconoscibile, che negli ultimi anni si è smarrita nella frantumazione del mandato educativo, interpretato in modo diverso dai singoli operatori e dagli stessi utenti.

E' forse giunto il momento di provare a ricostruire anche questa vocazione collettiva, di ridare un volto a quella missione nazionale che l'ha sorretta durante i suoi anni migliori. Questo progetto, che



vorremmo chiamare Manifesto per la scuola, potrebbe aggregare coloro che hanno a cuore le sorti della scuola di tutti e che vorrebbero restituirle un'anima ed una fisionomia in cui tutti possano ritrovarsi.

Fiuggi, 2 dicembre 2011