



VIII Congresso nazionale Anp Fiuggi 12 dicembre 2008

Relazione del Presidente nazionale dell'ANP GIORGIO REMBADO

Il Congresso nazionale è per ogni organizzazione - e la nostra non fa eccezione - un momento di riflessione e di bilanci. Bilancio dei risultati conseguiti, dei progetti in corso, delle prospettive per il ciclo triennale che si apre. E pertanto non mi posso esimere dall'aprire la mia relazione richiamando alcune delle attività svolte negli ultimi anni, pur sapendo che molte di esse, singolarmente prese, sono certamente note ai più. Cercherò pertanto di richiamarle in una prospettiva più generale, che aiuti a valutare il cammino percorso e, su quella base, ad individuare le possibili piste per il futuro.

A quasi trentasei mesi dalla scadenza del precedente **contratto di lavoro dei dirigenti**, il primo punto di attenzione, per un'Organizzazione come la nostra che costituisce il sindacato maggioritario della categoria, non può essere che il suo rinnovo. Alcuni dei passi preliminari sono stati compiuti, con la lentezza che contraddistingue questi riti, che si fanno tanto più defatiganti nella forma quanto più diventano poveri di rilevanza sostanziale. Anticipo subito un giudizio d'insieme: se il passaggio del pubblico impiego al regime contrattuale privatistico aveva tra i suoi obiettivi quello di snellire e di accelerare la sottoscrizione dei contratti, tale scopo è stato clamorosamente e sistematicamente mancato. Tutto ciò impone un ripensamento circa i modelli di contrattazione - sia nel pubblico che nel privato - che deve partire dalla constatazione di questa *impasse* per introdurre formule che consentano di superarla. La durata dei contratti, il loro numero - diretta conseguenza dell'eccessiva sovrabbondanza delle aree di contrattazione -, il moltiplicarsi dei livelli di negoziazione, l'autonomia del soggetto di rappresentanza datoriale rispetto alle parti sindacali, le regole della rappresentatività delle organizzazioni riconosciute sono alcune delle principali criticità che dovranno essere affrontate e non mancherà certo il nostro contributo nelle sedi opportune.

Per limitarci, però, all'angolazione che più ci tocca da vicino, i passi fin qui compiuti riguardano:

- **la definizione delle Aree di contrattazione per i dirigenti.** Dico subito che non siamo soddisfatti dell'esito: avremmo voluto avviare almeno un percorso di riduzione ed accorpamento nel numero delle aree e lo abbiamo tentato, formulando un'articolata ed equilibrata proposta, che rispondeva oltre tutto ad una intrinseca



razionalità. Chiedevamo di riunire in un'unica area tutte le dirigenze – della scuola, dell'università, della ricerca, della formazione – che avessero in comune l'oggetto e la natura dell'attività, e cioè appunto la funzione connessa con l'elaborazione e la trasmissione della conoscenza e delle competenze nei vari ambiti sociali. Abbiamo firmato l'accordo, nonostante il mancato accoglimento della nostra proposta, per senso di responsabilità e per non fornire alla parte datoriale un alibi per rinviare ancora di più l'apertura dei diversi tavoli negoziali. Abbiamo anche ottenuto l'impegno alla costituzione di un'apposita commissione incaricata di formulare proposte per la riduzione del numero delle aree a partire dalla prossima tornata contrattuale. Un'osservazione, di passaggio: a non consentire l'unificazione di ambiti e la riduzione complessiva delle aree da noi richiesta è stata, come sempre, la netta opposizione delle grandi confederazioni generaliste. Esse non ignorano – come non ignoriamo noi – che la frammentazione della dirigenza indebolisce sotto il profilo contrattuale la grande maggioranza dei dirigenti, mentre consolida il mantenimento di un piccolo numero di nicchie di privilegio. Nonostante ciò, si attestano a difesa dell'esistente, in questo come in molti altri ambiti: e nello stesso tempo affermano, a parole, incuranti dell'evidente contraddizione interna, di voler conseguire l'equiparazione retributiva della dirigenza della scuola. Come si possa affermare di volere un esito, opponendosi al tempo stesso alle condizioni che lo favorirebbero, è mistero di fede. Di fede sindacale, naturalmente. Per noi che siamo laici, rimane motivo di sconcerto;

- **il rifiuto – condiviso dalla CIDA con le altre Confederazioni della dirigenza – di sottoscrivere il protocollo d'intesa con il Governo per il rinnovo contrattuale del secondo biennio economico.** Le motivazioni sono note: la misura dell'adeguamento indicata dal Governo costituisce poco più di un'elemosina, inferiore di gran lunga al tasso di inflazione reale per il periodo di riferimento. Anche in questo caso un elemento di sorpresa o, per dir meglio, di palese incoerenza c'è nel comportamento tenuto da parte di altre Confederazioni, che, mentre in quelle stesse ore scendevano in piazza contro la politica governativa, alla Presidenza del Consiglio dei Ministri accettavano senza batter ciglio un tale accordo in contrasto con gli interessi di tutte le categorie rappresentate. Ancora una volta: un inspiegabile divario fra le enunciazioni di principio proclamate nella piazza ed i comportamenti di fatto tenuti al tavolo negoziale, iato che è assai arduo ricondurre ad una spiegazione razionale. Ma che dovrebbe far aprire gli occhi a quei colleghi, ancora troppo numerosi, che si lasciano impressionare positivamente dalle dichiarazioni verbali e non le sottopongono alla verifica della coerenza con le azioni concretamente svolte.

Entrando ulteriormente nello specifico del tema del rinnovo del contratto dell'area V, non sarà inutile ricordare quelli che sono i capisaldi della nostra impostazione:

- **perequazione “esterna”**, cioè allineamento completo della retribuzione dei dirigenti della scuola rispetto ai dirigenti dell'attuale Area I, per quanto attiene al trattamento di posizione e di risultato. Si tratta di un obiettivo da noi dichiarato e



perseguito fin dal primo contratto del 2002 e rispetto al quale sono stati fatti diversi passi in avanti. Voglio solo ricordare i più recenti: l'ordine del giorno della fine del luglio scorso, votato dalla Camera e fatto proprio dal Governo; l'impegno pubblicamente assunto in tal senso dal Ministro Gelmini in occasione del recente convegno CIDA del 4 ottobre a Milano;

- **perequazione “interna”**, cioè eliminazione dell'attuale frammentazione retributiva all'interno stesso della categoria. Non vi sono giustificazioni, né di principio né contrattuali, per il permanere di tre diverse strutture retributive, a parità di funzioni e di carichi di lavoro (ex presidi “storici” ante 2000, ex presidi incaricati, ex docenti).

Naturalmente, sappiamo che entrambe le richieste presuppongono risorse e che il momento non è – tanto per cambiare – favorevole. Ma sappiamo anche e vediamo ogni giorno che – quando un'esigenza è percepita come prioritaria – le risorse si possono trovare.

Nell'attuale fase politica, il governo è impegnato in una reimpostazione complessiva delle politiche del personale che hanno fin qui guidato la pubblica amministrazione. Per far ciò, ha posto alla base della sua azione i seguenti criteri:

- cambiare le regole di gestione delle risorse pubbliche (lotta agli sprechi, tagli in tutti i settori, reinvestimenti – purtroppo ancora parziali – dei risparmi così ottenuti);
- modificare la cultura del lavoro del dipendente pubblico, incentivando produttività e qualità del personale (lotta ai “fannulloni”, riduzione degli organici);
- riformare in profondità il modo di fare scuola (curricoli alleggeriti, nuovi ordinamenti).

Nessuna di tali scelte – ed ancora meno il portarle avanti tutte contemporaneamente – può prescindere dal puntare sulla leva strategica dei dirigenti delle scuole, a cui debbono essere dati i necessari poteri gestionali per poter corrispondere alle nuove responsabilità, ma anche il trattamento contrattuale che loro compete in termini comparativi e di equità retributiva. Ne consegue che il rinnovo del loro contratto deve diventare una delle priorità nelle scelte di politica del personale.

Per fondamentale che sia, l'attenzione ai temi contrattuali non ha certamente esaurito l'attività dell'Anp, che si è dispiegata su di una molteplicità di fronti non facilmente sintetizzabile.

In primo luogo quello dei **docenti**, rispetto ai quali l'Anp non è ancora un soggetto contrattuale, con tutte le difficoltà che questo stato di cose comporta (basti pensare al divieto – con tutta evidenza incostituzionale – di organizzare assemblee sui posti di lavoro, che crea di fatto un monopolio sindacale a favore delle sigle preesistenti) ma che non ha impedito all'Associazione di occuparsi della loro condizione di lavoro e



delle prospettive di valorizzazione della loro professione, a cominciare dalla costruzione di un'ipotesi di carriera, e di lavorare per un nuovo modello della rappresentanza professionale. Per un approfondimento di questi temi rinvio ad altra parte della mia relazione, anticipando per il momento solo il richiamo di alcune delle iniziative più recenti, che rappresentano in larga misura la preparazione dei futuri impegni associativi su questo versante:

- la Conferenza organizzativa dell'aprile 2007, che ha posto le basi concettuali per la costruzione del "Sindacato che non c'è", di un sindacato professionale orientato alla crescita culturale della categoria e al riconoscimento delle differenze qualitative interne al profilo;
- la costituzione di una specifica Consulta, che – nel luglio dello stesso anno - ha prodotto documenti su carriera, valutazione e reclutamento, tuttora consultabili nell'apposita sezione del sito dedicata alla componente dei docenti;
- la proposta di carriera, ora ripresa nella pdl AC 953, attualmente all'esame della VII Commissione;
- l'iniziativa "docente dell'anno" in collaborazione con Microsoft;
- la ricerca, condotta insieme a Nomisma, di cui anticiperò alcuni importanti risultati nel corso del mio intervento.

Un altro campo di elezione dell'Anp è quello **in difesa dell'autonomia delle scuole**, che continua ad essere insidiata e compressa dai tanti soggetti che le sono tradizionalmente ostili. Vorrei ricordare, tra le molte prese di posizione:

- la lotta contro la riduzione delle risorse per il funzionamento delle scuole, che ha avuto i suoi momenti di maggiore visibilità con la lettera indirizzata nel gennaio 2006 all'allora Presidente della Repubblica Carlo Azeglio Ciampi ("Eutanasia delle scuole") e con l'appello, pubblicato su La Repubblica (maggio 2007) al Presidente Giorgio Napolitano;
- le norme, da noi caldeggiate e finalmente recepite nel decreto legge 147/07, in materia di pagamento di supplenze per maternità e di comunicazioni ai centri per l'impiego;
- la battaglia, anch'essa conclusasi positivamente, per il trasferimento a livello centrale del pagamento della tassa sui rifiuti.

Un'altra iniziativa, che invece purtroppo non ha avuto l'esito sperato, ma che è doveroso ricordare per il suo significato civile, è stata quella per la sicurezza a scuola. La campagna "A scuola sicuri", promossa insieme all'Associazione vittime della scuola di San Giuliano, ha portato ad elaborare e depositare in Cassazione una proposta di legge di iniziativa popolare, che conteneva numerosi principi innovatori. Purtroppo, il *quorum* non è stato raggiunto, ma la questione rimane viva e attuale, come dimostra per l'ennesima volta il recentissimo tragico episodio di Rivoli.



A tale proposito colgo l'occasione per esprimere – a nome del Congresso – la solidarietà più sentita alla collega Maria Torelli dirigente del Liceo Darwin, nostra associata, che ha saputo gestire il difficile momento con competenza professionale, grande equilibrio e dignità personale da tutti apprezzate. E naturalmente voglio rivolgere un saluto commosso ed un pensiero partecipe alle famiglie dei ragazzi feriti ed in particolare ai genitori di Vito Scafidi che in quella sciagura hanno perso un figlio.

Con gli amici di San Giuliano, con cui abbiamo condiviso fianco a fianco per molti mesi il comune impegno della presentazione della legge e che purtroppo hanno successivamente patito l'ulteriore delusione di una sentenza amara, che ha riaperto in loro ferite mai chiuse, rivolgo **l'invito al Ministro di riprendere l'iniziativa di una legge ad hoc**. Per quanto ci riguarda saremo pronti a sostenere l'iniziativa e a dare ancora il nostro contributo.

Altro campo d'intervento nel quale l'Anp ha intensificato il proprio impegno negli ultimi tre anni è quello per **la formazione ed il sostegno professionale**. Molte le iniziative concrete ed importanti, tra le quali spiccano:

- le due edizioni dei seminari per neo-dirigenti, da noi intitolati l'“Agenda dei primi 100 giorni” per sottolineare il loro carattere pragmatico ed orientato ad un'immediata spendibilità nell'organizzazione del lavoro quotidiano del capo di istituto, che hanno visto in formazione oltre duemila partecipanti tra i neoassunti delle ultime tornate concorsuali;
- i corsi di formazione giuridico-amministrativa tenuti dall'avv. Pennisi e replicati in oltre trenta edizioni in tutta Italia nel corso del 2008;
- i seminari sul Disagio mentale professionale, condotti dal dott. Lodolo D'Oria ed approdati ad una ricerca presentata alla Camera dei Deputati (settembre 2007 - maggio 2008);
- l'accordo con Microsoft per la formazione dei dirigenti sui temi della sicurezza informatica;
- il progetto congiunto con RCS per l'insegnamento dell'italiano per stranieri;
- le attività progettate e svolte insieme con Dirscuola ed Italiascuola.it
- e, infine, di particolare rilievo, la progettazione, in collaborazione con la Fondazione CRUI, di un master per i futuri dirigenti.

Un'altra linea riguarda l'azione in favore dei colleghi **pensionati (e pensionandi)**. Le iniziative principali a loro rivolte sono state:

- la creazione sul sito Anp di un'area dedicata;
- la consulenza su questioni previdenziali e pensionistiche con i soci interessati presso diverse sedi regionali;



- iniziative pubbliche e ricorsi giudiziari contro il blocco dell'indicizzazione delle pensioni dei dirigenti;
- azioni di contrasto rispetto alle recenti norme sul "pensionamento forzoso" dei dipendenti con 40 anni di anzianità contributiva.

Di questa intensa attività che l'associazione ha svolto nei diversi ambiti è testimonianza anche l'accentuata attenzione che i media hanno accordato alla nostra sigla negli ultimi tempi. Per gusto del paradosso, ma solo fino ad un certo punto, si potrebbe sostenere che a volte la presenza ed il peso dell'Anp vengano meglio percepiti fuori dai confini dell'associazione che al suo interno.

Fin qui i fatti. Il bilancio delle iniziative concrete - realizzate o avviate - è certamente ampio. Ma più importante è il bilancio "immateriale", delle idee elaborate e messe in circolazione, che hanno contribuito ad orientare il dibattito e la pubblica opinione. Perché quest'ultimo costituisce il vero patrimonio dell'Associazione.

Per un'associazione di dirigenti e di alte professionalità, che per sua natura si appoggia su numeri relativamente contenuti, la forza delle idee e la capacità di disseminarle è della massima importanza. Voglio qui ricordare almeno alcune delle nostre tesi che si sono diffuse al di là dei nostri confini e che si affacciano oggi all'attenzione collettiva, senza che forse tutti abbiano la consapevolezza di quale sia stato il nostro contributo nel farle nascere:

- **il valore della *libertà responsabile***, e cioè la necessità che valutazione e merito diventino principi regolatori della vita pubblica e del funzionamento dei pubblici uffici, come necessario complemento dell'autonomia professionale dei loro operatori. Questi temi sono balzati in primo piano negli ultimi mesi, per effetto dell'impulso impresso dal Ministro Brunetta e del clamore mediatico che lo ha accompagnato, ma – sotto differenti spoglie - sono figli legittimi della nostra elaborazione culturale lungo l'arco di molti anni. Non più tardi della primavera scorsa, prima delle elezioni e del loro esito, le richiamavamo ancora nella "Proposta per la XVI legislatura", inviata alle forze politiche e comunicata anche con buona evidenza alla pubblica opinione. Ed è noto come quel nostro documento abbia avuto eco immediata in una serie di altre prese di posizione analoghe provenienti da altri soggetti, dal gruppo di Firenze a quello del *buonsenso*, da TreElle a Confindustria, ad altri ancora;
- **il ruolo strategico della dirigenza** per il funzionamento della pubblica amministrazione. Noi ne siamo sempre stati convinti sostenitori e – come è noto – è stato collegando un tale convincimento alla necessità della riforma della scuola che siamo approdati a suo tempo al riconoscimento dello status dirigenziale per i capi di istituto nel contesto dell'attribuzione dell'autonomia alle scuole. Negli ultimi mesi, questo nesso è stato esplicitamente richiamato negli interventi legislativi in materia di razionalizzazione della spesa pubblica e di lotta ai comportamenti non responsabili all'interno del pubblico impiego. Alcuni passaggi



della legge 133, che sono stati letti come una sottolineatura non indispensabile della responsabilità dirigenziale, costituiscono in realtà il riconoscimento – indiretto e forse non intenzionale - che, senza di essa, tutta la strategia d'intervento governativo nella materia sarebbe destinata a fallire. Nel momento in cui la nostra idea sul ruolo ed il peso della dirigenza si fa norma positiva, sarebbe miope non saperne riconoscere le radici o, peggio, prenderne le distanze;

- **sussidiarietà educativa e ruolo delle regioni** nella erogazione del servizio scolastico. Abbiamo sollevato questi temi oltre dieci anni fa, quando ancora fervevano discussioni infuocate sulla natura e sui limiti dell'autonomia da accordare alle scuole. Siamo a pochi giorni dall'inizio di quel 2009 che dovrebbe vedere l'appuntamento con il Master Plan ed il passaggio dalla fase di dibattito politico e di maturazione concettuale a quella delle scelte operative e della gestione dei processi. Inutile negare che il passaggio presenta numerose incognite: ma questo è vero per tutte le scelte realmente innovative. Del resto, basta riflettere sull'esperienza di quei nostri colleghi che vivono ed operano da anni in parti del territorio nazionale dove queste scelte sono già diventate realtà. Pur con tutte le difficoltà – che nessuno vuole nascondere – un fatto è certo, che gli stessi non vorrebbero oggi tornare indietro. E' un abbaglio, culturale prima che politico, pensare che la libertà educativa sia meglio tutelata dal centro che sul territorio: sempre che si abbia una visione chiara del progetto di scuola che si vuole realizzare. Sarebbe ben curioso che una associazione di dirigenti e di alte professionalità temesse questo passaggio: soprattutto quando i suoi componenti hanno conosciuto per lunga esperienza quanto paralizzante possa essere il centralismo rispetto all'espressione delle migliori energie culturali. Certo, a noi spetta vigilare e farci garanti dell'irrinunciabile *tenuta* del sistema, perché a tutti i giovani siano garantiti livelli equivalenti di considerazione educativa e di opportunità di successo formativo. Ma tutti sappiamo che l'assetto attuale non *tiene* più da un pezzo e che l'uguaglianza di facciata degli ordinamenti nasconde una realtà di profondi squilibri e di ineguaglianze di fatto. La citatissima ricerca PISA ne è la prova lampante e dimostra con certezza che lo scarto interno fra le scuole del Nord-Est e quelle di certi territori del Sud o delle Isole supera quello che esiste tra la Finlandia ed il Messico. E allora, siamo noi a doverci fare custodi di un tale *statu quo*?
- **associazionismo delle scuole**. Siamo stati i primi a porci il problema, quando ancora l'autonomia non si era tradotta in provvedimenti operativi. Del resto dell'autonomia siamo stati da sempre i più fervidi cultori. Ne dibattemmo per la prima volta pubblicamente nel quinto Congresso nazionale (1999). Oggi, quasi dieci anni dopo, alla vigilia del federalismo applicato anche alla scuola, quel tema è più che mai attuale, tanto che per la prima volta sono proprio le Regioni e gli Enti locali ad auspicare che si crei un interlocutore collettivo con cui parlare in rappresentanza delle autonomie scolastiche. Quell'interlocutore esiste perché noi abbiamo voluto che esistesse e ne abbiamo sostenuto ed accompagnato la nascita. Pur nella fase di difficile avvio in cui da troppo tempo si trova, è una realtà dalla



quale occorre ripartire ed a cui bisogna conferire credibilità e vitalità. Sotto questo profilo, dobbiamo forse interrogarci sulla scelta fatta negli anni passati “del passo indietro”: scelta che nasceva da uno scrupolo di rigore intellettuale e dalla necessaria distinzione fra i compiti di un’associazione – l’Anp – che rappresenta persone e quelli di un’altra – la FNASA – che rappresenta istituzioni autonome. Una tale distinzione di ambiti di rappresentanza va, naturalmente, riaffermata in modo netto. Ma in quella scelta, che noi abbiamo compiuto per un’esigenza di chiarezza, si sono poi inseriti interessi di altri gruppi, solleticati dalla velleità di assumere il controllo della rappresentanza delle scuole; in aggiunta, sono emerse difficoltà e debolezze organizzative in talune realtà locali. E tutto questo ha prodotto disorientamento e una pericolosa caduta della tensione ideale che stava dietro al progetto. Oggi si avverte la necessità invece di rimmetterlo sui binari. Come riprendere il filo di questo rapporto è uno dei temi che ritengo doveroso porre all’attenzione del Congresso;

- **carriera professionale dei docenti.** La nostra proposta fu presentata, fra lo scetticismo di molti, nella primavera 2004. Oggi è al centro del dibattito politico, è contenuta – in termini molto vicini ai nostri – in una proposta di legge all’esame del Parlamento, è richiamata come un’esigenza nel programma elettorale che entrambi gli schieramenti hanno presentato nei mesi scorsi all’elettorato. Si tratta di un esempio particolarmente evidente della capacità che le idee anticipatrici hanno di costituire scandalo al loro apparire per diventare senso comune appena qualche anno dopo;
- **chiamata diretta dei docenti da parte delle scuole.** Si tratta di una nostra tesi storica, che è del resto il corollario evidente e necessario dell’autonomia delle scuole (ed anche la premessa perché tale autonomia si sostanzia di contenuti). Su questo tema siamo rimasti ancora, nella maggior parte degli ambienti politici, ma soprattutto in quelli sindacali, allo stadio dello *scandalo*, all’anatema: anche se negli ultimi mesi cominciano a comparire, con sempre maggiore frequenza, editoriali di autorevoli opinionisti che si schierano apertamente su questa linea; né è mancato un cenno anticipatore del Ministro che fa comprendere come la questione si stia avvicinando al punto di maturazione, quello che consentirà di passare dallo stato di ipotesi a quello di decisione concreta. Per noi, sarà l’ennesima riprova che avevamo visto giusto e che la forza delle idee trova prima o poi il varco per affermarsi. Con quale danno per i ritardi accumulati, nessuno sarà purtroppo mai in grado di calcolarlo, in questo come in tanti altri casi. Speriamo solo che in quel momento noi che ne siamo stati i padri non ce lo dimentichiamo.

Quando *dall’eresia* si passa alla *vulgata*, quando cioè le idee che al loro nascere suscitavano reazioni sdegnate diventano patrimonio comune o dati di realtà, si corrono alcuni rischi, che non voglio sottacere, perché ne ho colto insieme a voi i sintomi in qualche dibattito interno dei mesi scorsi:

- **il rischio più comune è quello del gattopardismo.** Quando i nostri concorrenti (o i nostri avversari) non riescono più ad opporsi alla forza delle nostre idee, allora



cercano di cavalcarle e di presentarle come proprie bandiere: non di rado *per meglio tradirle*. *Bisogna che tutto cambi perché tutto resti come prima?* Noi non ne siamo convinti: anzi siamo convinti che i cambiamenti solo di facciata corrompano la vita pubblica. Ma dobbiamo dirci con chiarezza, e dire anche all'esterno, che non è vero che quelle tesi siano innestabili a piacere in qualunque sostrato politico e culturale. Non è vero che termini come *autonomia* e *merito* possano essere utilizzati da chiunque ed in qualunque contesto. C'è un'esigenza di coerenza etica e politica fra le bandiere che si agitano e le scelte concrete che si fanno: questa coerenza noi la possiamo rivendicare, mentre molti dei *nuovi credenti* faticano a mascherare la contraddizione fra le tesi rumorosamente propagandate e la sostanziale continuità della loro azione rispetto a scelte precedenti contrapposte. Noi siamo lieti che le nostre tesi diventino patrimonio allargato e vengano condivise: ma non dimentichiamo che sono nostre e non ci poniamo in estatica ammirazione di chi oggi le grida ad alta voce per far dimenticare che fino ad ieri le aveva combattute;

- meno comune, ma forse più insidioso, è **il rischio di prendere le distanze da noi stessi**. Quando la politica – e non è una questione di schieramento – ritiene che un'idea sia matura o che non possa più essere osteggiata, la fa propria e cerca di utilizzarla a proprio beneficio. Accade così – è accaduto con governi di destra e di sinistra – che singoli pezzi della nostra proposta, una volta emersi all'attenzione, siano stati ripresi dai decisori di turno ed inseriti in propri provvedimenti di legge, magari all'interno di una logica politica complessiva che va al di là delle misure concrete. Questo è anche quanto sta accadendo con l'insieme delle misure fin qui adottate dal governo in carica: molte delle previsioni contenute nella legge 133 in materia di scuola e di pubblico impiego riprendono temi e proposte che noi abbiamo contribuito ad elaborare ed a far maturare (dalla lotta al micro-assenteismo alla valutazione dei risultati alla finalizzazione della retribuzione accessoria, dall'alleggerimento dei curricoli alla semplificazione delle classi di concorso, ad altre ancora). Nel momento in cui diventano legge, dovremmo vivere l'avvenimento come un successo e comunque sarebbe insensato ed autolesionista che noi le disconosciamo, per il timore di apparire *appiattiti su questo o quel governo*. Un'associazione consapevole ed adulta sa riconoscere i risultati della propria azione senza per questo accettare acriticamente tutto quello che eventualmente li accompagna. Il problema non è: rinnegare le nostre tesi perché a portarle avanti è un governo che alcuni di noi possono non aver votato. La forza dell'Anp è la sua trasversalità e la sua originalità propositiva. L'Anp non è un sindacato collaterale e quindi non si è mai posto il problema di sostenere questa o quella maggioranza *a prescindere*: ma allo stesso modo non ha mai avuto la debolezza di rinnegare quel che di buono le diverse maggioranze hanno fatto quando erano in carica, solo per timore di apparire come fiancheggiatrice. Abbiamo sostenuto con forza molte delle scelte di Berlinguer, ma non abbiamo esitato a criticare quelle che ci sembravano inadeguate (una per tutte: lo Statuto degli studenti); abbiamo sostenuto la parte più innovativa della riforma Moratti senza aderirvi ad occhi chiusi in tutti i suoi aspetti; abbiamo appoggiato alcune



scelte di Fioroni (mentre ne abbiamo attaccato altre: ricordate l'ordinanza 92?). Dovremmo oggi aver timore di riconoscere che molte delle cose che si ritrovano nei provvedimenti del Ministro Gelmini sono nella linea di quel che abbiamo sostenuto da anni? Dovremmo farci del male solo per non apparire – apparire, non essere – schierati? Con la stessa onestà intellettuale abbiamo criticato le decisioni politiche di questo Governo che riteniamo sbagliate: l'art. 72 della legge 133 ne è un esempio, il reinvestimento solo parziale dei risparmi ottenuti con i tagli alle spese superflue ne è un altro. Si è schierati quando non si sanno operare le distinzioni opportune e si prende – o si rifiuta – tutto, solo in base a logiche di schieramento. L'Anp non è oggi al servizio di questo Governo, come non era ieri al servizio di quello che lo ha preceduto: ma, proprio perché è un'associazione di persone libere, sa riconoscere quello che c'è - o c'è stato – di buono nell'uno e nell'altro.

- un altro rischio è rappresentato dall'**acquiescenza al luogo comune**. Ne è un esempio tra i più diffusi quello relativo alla fiducia nella crescita indiscriminata delle risorse impiegate. Nel nostro paese, qualunque sia la questione da gestire, si chiedono immancabilmente maggiori mezzi. E' per questa via che il nostro sistema scolastico si è caricato negli anni di oltre ottocentomila docenti e di quasi duecentocinquantamila ATA. Senza verificare se un tale impiego abbia contribuito alla crescita della qualità! Indifferenti al fatto che al tempo stesso, seguendo logiche esclusivamente quantitative, i docenti scivolassero verso retribuzioni molto più basse che nel resto d'Europa. Refrattari ad introdurre qualsiasi forma di valutazione che potesse premiare lo sviluppo professionale e le prestazioni più qualificate. Infastiditi dal confronto internazionale con i sistemi di quei paesi che danno risultati migliori con molto meno, almeno come numero di addetti: e spendono il denaro risparmiato in ricerca e in investimenti. Da noi, invece, la pretesa di coniugare un altissimo numero di addetti con l'assenza di qualunque valutazione non permette di capire se le risorse pubbliche siano ben indirizzate oppure se le stesse siano sperperate. Con il risultato che, quando i risparmi diventano inevitabili, il ministro dell'economia in carica – indipendentemente dal colore della sua maggioranza - taglia “nel mucchio”, visto che non ha elementi per indirizzare il bisturi.

Abbiamo parlato dei *rischi*: ma sappiamo bene che una situazione complessa presenta anche delle *opportunità* per chi sa vederle. Qui sta la differenza fra chi subisce il corso degli eventi e chi è in grado di orientarlo. Sarebbe una vera e propria abdicazione alla nostra identità se la nostra Associazione non fosse in grado di cogliere gli aspetti potenzialmente fecondi della situazione per puntare con decisione su di essi.

Una prima opportunità discende direttamente da uno dei rischi che ho precedentemente indicato: quello di *prendere le distanze da noi stessi*. Se, invece di deplorare ciò che noi stessi abbiamo in passato proposto e che abbiamo contribuito a far maturare nella cultura collettiva, avremo oggi la coerenza e la fermezza necessarie per rivendicarne la paternità e la positività, potremo anche entrare a parte dei vantaggi



che ne potranno discendere. Disconoscere e combattere determinate misure ci danneggia due volte: sul piano della coerenza politica ed ideale e su quello della convenienza sindacale. Saperlo vedere dovrebbe indurci a più mature riflessioni sul registro comunicativo da tenere in modo univoco nei prossimi mesi.

Una seconda opportunità discende proprio dalla necessità di ridurre l'impiego *quantitativo* delle risorse e quindi di utilizzare meglio quelle disponibili. Tutti sono capaci di gestire se non si misurano i costi: ma solo una classe dirigente all'altezza del suo nome e del suo compito è capace di farlo quando si tratta di scegliere. Scegliere comporta *visione*, cioè capacità di individuare ciò che è strategico e ciò che non lo è; significa *abilità di giudizio*, cioè di individuare le persone su cui puntare per migliorare; richiede *coraggio*, perché bisogna essere capaci di dire dei no. Ma un dirigente che non vuole o non sa dar prova di visione, capacità di giudizio e coraggio è ancora un dirigente? E ritenete che, in un contesto finanziariamente difficile, ci si possa credibilmente battere per l'equiparazione retributiva con gli altri dirigenti e nel contempo voler evitare le responsabilità che sono proprie di chi dirige?

Questa lezione l'abbiamo appresa a nostre spese negli anni Novanta, al tempo in cui combattevamo per ottenere la qualifica dirigenziale: allora accettammo gli oneri che vi si accompagnavano, a cominciare dal taglio di oltre un terzo delle sedi di direzione. Non dobbiamo dimenticarla oggi: è proprio nei momenti difficili che noi diventiamo interlocutori preziosi, oppure che ci dimostriamo irrilevanti e quindi sacrificabili. Non è garantito che anche una scelta avveduta assicuri il risultato che cerchiamo: ma è certo che una scelta emotiva e di ripiegamento ci taglierebbe fuori da ogni possibilità di successo.

E' necessario che il decisore politico abbia piena consapevolezza del fatto che i dirigenti, ma prima di tutto noi dirigenti delle scuole, siamo le uniche leve di cui dispone per orientare in una direzione nuova la macchina della pubblica amministrazione; nella scuola in modo particolare, perché è la più numerosa fra tutte le amministrazioni. Deve sapere che, senza di noi, non può cambiare nulla: e che quindi deve investire su di noi. Ma deve anche sapere che l'investimento pagherà e che non si troverà di fronte a dirigenti che rivendicano al tempo stesso maggiori retribuzioni e minori responsabilità.

Il cambiamento di mentalità che noi proponiamo è quello di abbandonare il dogma della quantità per misurarci con la necessità di una riqualificazione degli investimenti nell'istruzione. Da questo lato abbiamo criticato la decisione del Governo di reinvestire nella scuola solo il 30% dei risparmi ricavabili dalla lotta agli sprechi, non solo perché riteniamo sottostimati i fabbisogni (al punto tale da non prevedere neppure le risorse occorrenti per far fronte agli impegni di spesa già sostenute per supplenze dalle scuole negli anni passati), ma anche perché ciò non favorisce lo sviluppo di una consapevolezza collettiva nella convenienza ad indirizzare la spesa verso obiettivi di miglioramento del sistema. Nostro compito è anche quello di orientare il decisore politico a capire dove risparmiare è possibile (e perfino doveroso sotto il profilo dell'etica collettiva) e dove rappresenta un reale rischio di impoverire il futuro. La nostra cultura professionale dovrebbe renderci avvertiti di questo: un'associazione di



dirigenti e di alte professionalità deve aver chiari gli obiettivi da raggiungere e saper individuare e spiegare le priorità.

Quel che dobbiamo contrastare è il *deficit culturale* di chi si colloca a rimorchio delle parole d'ordine correnti, senza sottoporle ad attento vaglio critico alla luce delle categorie concettuali che sono proprie della nostra funzione. Cantare fuori del coro è difficile ed espone: ma è l'unico modo per rivendicare la nostra diversità professionale e per legittimare i riconoscimenti conseguenti. La difesa pregiudiziale dello *statu quo* sarebbe comunque la negazione del ruolo dei dirigenti, che devono agire come fattori di cambiamento e rinnovamento: ma risulta del tutto incomprensibile quando lo *statu quo* è quello che conosciamo. Veramente riteniamo che la gestione delle risorse, le scelte d'investimento, le politiche del personale fin qui generalmente praticate meritino di essere conservate? E, se lo riteniamo, qual è il valore aggiunto che la nostra proposta rappresenterebbe ed in forza della quale chiediamo di salire nella scala retributiva? Parlare ed operare in favore del cambiamento è al tempo stesso la nostra vocazione identitaria come classe dirigente ed il nostro argomento più forte sul piano contrattuale.

Il rischio più grande che dobbiamo evitare è proprio quello di omologarci al coro, di non distinguerci dalla massa, di non *avere nemici a sinistra (o a destra, secondo le circostanze)*. Significa confonderci nel modo di essere e di rappresentarsi del sindacato tradizionale, quello che tutela in primo luogo e quasi soltanto i “non professionisti”. Lo sappiamo dalla nostra esperienza quotidiana nelle scuole: i “fannulloni” e gli incapaci non si possono allontanare né sanzionare perché sono protetti da una fitta rete di garanzie contrattuali e sindacali. Sono una minoranza, è vero: ma che finisce con il proiettare su tutta la categoria un'immagine negativa. La grande maggioranza dei docenti non merita di essere omologata a questa situazione: ma finisce con l'esserlo, per l'assenza di chi abbia il coraggio di parlare in termini diversi e di fare proposte di rottura.

Questo deve essere il nostro ruolo. Non c'è alcun bisogno dell'ennesimo soggetto che dica le stesse cose e che si opponga a qualunque cambiamento. Dobbiamo invece dare voce ai tanti che non si riconoscono in questa situazione e che vogliono uscirne.

E' **il caso dei docenti**. Lo avevamo intuito quando, due Congressi or sono, forse ancora una volta con largo anticipo sul sentire comune, avevamo aperto la nostra rappresentanza alla loro categoria, non certo per metterci sulla scia delle Organizzazioni rappresentative tradizionali del comparto, ma per offrire loro una prospettiva davvero professionale del tutto nuova, come del resto abbiamo voluto simbolicamente testimoniare fin dall'inizio con la scelta del *nomen* di “alte professionalità”.

Ne abbiamo avuto recente conferma leggendo gli esiti di una ricerca tuttora inedita, condotta dalla Fondazione Agnelli su un campione di insegnanti neo assunti. Si tratta



di dati per molti aspetti sorprendenti e tali da rovesciare più di un luogo comune circa le aspettative ed i bisogni professionali della categoria.

Lo abbiamo voluto definitivamente verificare con un'altra indagine, questa volta da noi direttamente commissionata ad uno dei più prestigiosi istituti di ricerca sociale, Nomisma di Bologna, che l'ha condotta fra i mesi di ottobre e novembre scorsi, e di cui oggi pomeriggio l'ing. Giorgio De Rita, Amministratore delegato dell'Istituto, vi fornirà una prima illustrazione.

Ritengo però necessario anticiparvi subito alcuni dati, perché sono fondamentali per lo sviluppo della nostra riflessione interna e per le scelte che anche in questo campo il Congresso è chiamato a fare.

Il campione della nostra ricerca, altamente rappresentativo per dimensione, ha coinvolto 5101 docenti su scala nazionale, con un'età media di 46,2 anni; di questi il 51,5% ha dichiarato di essere iscritto ad un sindacato, dato di gran lunga superiore alla media dei sindacalizzati del comparto (42,62).

Dovendo sintetizzare l'idea che gli intervistati hanno offerto delle attese sulla professione, mi soffermo su pochi dati essenziali fra i tanti raccolti. Il 44,2% del campione ha manifestato la propria condivisione sulla necessità di introdurre un sistema di valutazione basato sui risultati: è ancora poco? Può darsi: comunque si riferisce alla maggioranza dei consensi espressi (i contrari si fermano al 30,7% e gli incerti al 23,2%). Il dato sale al 66% dei consenzienti tra coloro che ritengono necessaria l'introduzione di un sistema di riconoscimento del merito e resta comunque ancorato ad una netta maggioranza (57,3) tra i favorevoli a meccanismi di carriera finalizzati alla differenziazione della retribuzione. L'86,5% è d'accordo sull'esigenza di rafforzare la collaborazione tra docenti e dirigenti, con ciò dando l'immagine di una scuola che aspira ad un rafforzamento dei propri legami interni in una direzione inaspettata e fuori dagli stereotipi più diffusi.

Ancora più rilevanti ai nostri fini sono i risultati della ricerca per quanto si riferisce al tema della rappresentanza e al livello di soddisfazione registrato rispetto al sindacato tradizionale. Al quale si riconosce solo la capacità di sottoscrivere il rinnovo del contratto (33,3%), ma non quella di valorizzare la professionalità dei docenti (27,3%) e di migliorare le condizioni economiche del lavoro (25,1%), mentre entrambe le cose rappresentano le aspettative prioritarie che i rispondenti pongono come compiti per il futuro ai sindacati della scuola (rispettivamente 30,7% per la prima e 35,9% per la seconda). Tragicamente negativo è il bilancio sull'impegno sindacale relativamente alle battaglie degli ultimi anni, che concerne "nulla in particolare" per il 49,6% delle risposte ai questionari; tale giudizio peggiora ulteriormente tra coloro (55,4%) che ritengono che il sindacato scuola non abbia ottenuto nessun risultato utile nello stesso periodo. Non stupisce pertanto che il voto dato sia per il 66,8% degli intervistati del tutto negativo e che l'86,7% chieda modelli di rappresentanza della professione radicalmente o almeno in parte diversi da quelli attuali, indicando ai primi posti tra i bisogni da soddisfare rispettivamente servizi di consulenza specialistica (43,3%) e seminari di formazione professionale (27,9%).



Il giudizio è netto, totale e definitivo: di quelli senza possibilità di appello. Ne emerge un quadro sconcertante sul vuoto di rappresentanza e sull'insoddisfazione dei docenti relativamente ai sindacati della scuola, quadro evidentemente previsto da qualche segretario di Organizzazione confederale territoriale, di cui non farò il nome, che è stato zelante nel diffidare le scuole della sua zona al fine di impedire la diffusione e di ostacolare la risposta ai questionari. Sarebbe fin troppo facile stigmatizzare l'episodio, che denuncia l'arroganza un po' ingenua di chi si benda gli occhi nell'illusione di riuscire a nascondere a se stesso e agli altri la verità. Noi la verità non la nasconderemo. Anzi la metteremo a disposizione di tutti.

La ricerca peraltro è tutt'altro che amara se si sposta l'attenzione dal sindacato ai docenti, il cui profilo risulta assai diverso dallo stereotipo utilizzato in tutti questi anni dalle Organizzazioni che tradizionalmente li rappresentano. Essi sono portatori di aspettative di riconoscimento e di riscatto professionale, non di omologazione e di appiattimento.

Non sono in cerca di tutela per le proprie debolezze, ma di opportunità per mettere in luce la propria competenza. Sono in cerca di un ritrovato orgoglio per la propria identità professionale: identità che significa anche diversità e differenziazione di ruoli e di riconoscimenti. Sono stanchi di appiattirsi tutti dietro il paradigma del *docente massa*, per ritrovarsi più poveri e più deboli e quindi sempre bisognosi di chi si candidi a "difenderli".

Il risultato di trent'anni di questa difesa è sotto gli occhi di ognuno: ottocentomila professionisti fra i più malpagati d'Europa e con una fra le peggiori immagini professionali; messi nell'impossibilità di provare le proprie capacità da quel forsennato divieto di ogni valutazione, che è garanzia solo degli incapaci. Chi difende lo *statu quo* e si oppone ad ogni innovazione vuole mantenerli in questa condizione: o, forse, non li crede capaci di uscirne. Facendo loro la peggiore offesa.

In tempi difficili – e per i docenti, come per la scuola, questi tempi sono difficili da decenni – il futuro non è di chi si rintana per paura di guardare avanti, di chi nasconde la testa sotto la sabbia per non affrontare le incognite del cambiamento. Il futuro è di chi sa guardarlo negli occhi senza timore di mettersi alla prova: e di chi sa indicare la strada per farlo. Questo è il ruolo che l'Anp ha scelto di darsi e che deve uscire rafforzato da questo Congresso.

Il Congresso è tempo di bilanci: ma i bilanci si fanno soprattutto per guardare avanti. Noi lo vogliamo fare in almeno tre dimensioni di attività:

- in quella della professione dirigente e docente
- in quella del futuro della scuola
- in quella dell'identità e della vocazione dell'associazione



Guardare avanti, rispetto alla professione dirigente, intanto vuol dire che la fase dell'emergenza è chiusa. E' ora di comprendere con chiarezza che "la ricreazione è finita", per usare la celebre espressione di De Gaulle all'indomani del maggio parigino. Per ricreazione intendo una stagione di inerzia irresponsabile da parte dell'Amministrazione che per oltre un decennio non ha bandito i concorsi ed ha irrazionalmente aperto squarci sempre più vistosi nelle sedi di direzione, ponendo le condizioni per una tumultuosa fase di assunzioni, che ha creato, anche a seguito di tante legittime attese represses da anni e dell'elevato numero dei posti disponibili, un livello di contenzioso e di accavallamento di norme che non ha avuto precedenti e che non ha ancora esaurito i suoi effetti perversi.

Sia pure lentamente, l'età media dei dirigenti sta scendendo: fra qualche anno il ricambio generazionale sarà completato e si porrà il problema di trovare un equilibrio, più stabile che per il recente passato, nel turnover dei dirigenti.

Tappata la falla delle migliaia di sedi vacanti, si apre ora la stagione della **programmazione delle assunzioni e della più alta qualificazione in entrata** degli aspiranti.

Su entrambi questi versanti, l'Anp si è impegnata e continua ad impegnarsi: sul primo, con il contributo determinante dato all'elaborazione del nuovo **regolamento** per i concorsi, sul secondo con la progettazione e l'assunzione di responsabilità nel Master inter-Ateneo **MUNDIS**.

Si tratta, come è ormai noto, di un progetto di grande respiro, messo a punto da Fondazione CRUI ed Anp, e realizzato da una rete in continua espansione di Atenei, dislocati in quasi tutte le regioni italiane. La caratteristica distintiva è un modello formativo comune, nel quale confluiscono i più qualificati apporti della ricerca scientifica e le migliori esperienze condotte sul campo dai dirigenti delle scuole. Chi frequenterà i corsi avrà la garanzia di un livello sempre elevato e di standard di formazione assicurati dal monitoraggio permanente di un Comitato scientifico nazionale. E' previsto che il possesso del Master fornisca un punteggio significativamente rilevante nei futuri concorsi.

Ma, al di là del punteggio preferenziale, l'idea stessa del Master ed il suo recepimento nel testo del regolamento esprimono un messaggio importante: fare il dirigente è una professione specifica, che richiede una formazione iniziale *ad hoc*. Non è solo uno sviluppo automatico della attività di insegnamento, che pure ne costituisce il necessario presupposto.

Quando un corpo professionale qualificato come quello dei dirigenti delle scuole si rinnova per il cinquanta per cento in due anni, la vocazione di una associazione professionale non è quella di subire il fenomeno come una fatalità, né di concentrarsi sull'obiettivo di prolungare la permanenza in servizio dei rimanenti. La sfida è quella di trovare le strategie migliori per **trasmettere il massimo di cultura professionale ed associativa al più alto numero possibile dei nuovi assunti e nel tempo più breve**. Perché è chiaro che di tempo ne abbiamo poco, prima che il patrimonio di



esperienze professionali e di “mentalità” dirigenziale, che una generazione ha elaborato attraverso venti anni di battaglie per l’affermazione della propria identità, vada perduto, o si diluisca a tal punto da non costituire più un riferimento significativo per chi subentra.

Guardare avanti significa dunque investire massicciamente in **formazione**. Formazione iniziale, come MUNDIS e come le iniziative quali “L’agenda dei 100 giorni”; ma anche formazione in servizio rispetto al continuo evolversi della normativa e rispetto al quadro concettuale di riferimento che deve darle un significato complessivo.

Il livello nazionale ha promosso e continua a sostenere molte iniziative di questo tipo: **seminari e convegni dislocati sul territorio**, su richiesta delle strutture locali. Lo fa con i propri mezzi economici e con le proprie risorse professionali: ma non può continuare a farlo da solo. Occorre che l’Associazione tutta, nei prossimi mesi, si senta investita di questo compito e si attivi per individuare anche in sede locale le occasioni, gli argomenti e le persone per sviluppare in modo capillare questo compito.

Mobilizzare le risorse locali nell’attività di formazione non è solo il modo per sostenere lo sviluppo professionale dei colleghi: è anche il modo migliore per trasmettere buone pratiche ed una visione condivisa della professione. Come pure **per allargare i consensi e le adesioni associative**. Per questo motivo, i seminari devono essere aperti a tutti, anche ai non iscritti, per utilizzarli come un investimento associativo.

Un’azione analoga deve essere condotta a livello organizzativo. A mano a mano **che i nuovi dirigenti si iscrivono, essi vanno coinvolti** nell’attività delle strutture territoriali, con responsabilità crescenti. A parità di altre condizioni, l’indicazione è di puntare sui più giovani e su chi gode di maggiore prestigio personale e professionale. E’ facendo affidamento su di loro che l’associazione può garantirsi continuità e sviluppo.

Infine, un punto essenziale per il futuro della nostra professione è costituito dalla disponibilità di strumenti operativi adeguati ai compiti che ci vengono assegnati e che rivendichiamo: strumenti di governo delle scuole (organi collegiali, regole amministrative, risorse) e strumenti di governo del personale (relazioni sindacali rinnovate, regole disciplinari, regole contrattuali). Queste leve non possono venirci che da un intervento del decisore politico, rispetto al quale occorrerà tener desta l’attenzione e continuare a dispendere molte energie.

Guardare avanti, rispetto alla professione docente, equivale a rilanciare in tutte le occasioni e in tutte le sedi (inclusi convegni e seminari) l’ottica della **valutazione**, per far emergere il merito e per ridurre le aree di criticità. La cultura e le modalità di valutazione dovranno sempre essere strettamente connesse alla più ampia prospettiva della **proposta sulla carriera professionale**, che è un punto di forza della nostra elaborazione professionale e sindacale.



Dobbiamo evitare in ogni modo che esso ci venga sottratto. Ma, soprattutto, dobbiamo far sì che l'obiettivo venga al più presto raggiunto. La via è quella legislativa e la **proposta di legge Aprea** (AC 953) è nel merito della carriera interamente condivisibile. Dobbiamo pertanto impegnarci a sostenerla in tutte le sedi, senza dimenticare che in questa materia ci siamo mossi per primi e per tempo. Ma possiamo dire fin d'ora, con una facile profezia, che nel momento in cui – ci auguriamo presto – la proposta diventerà legge, molti degli attuali oppositori si presenteranno come strenui difensori della norma. E ciò non solo per accaparrarsene il merito, quando non potranno più contrastarla, ma per limitarne o snaturarne gli effetti in fase di prima attuazione. Da loro - anche dopo - dovremo guardarci per difendere non solo il principio, ma soprattutto la pratica dell'istituto.

Anche la ricerca **Anp-Nomisma** sui docenti, di cui vi ho già parlato e che verrà ufficialmente presentata a livello nazionale nel prossimo gennaio, non appena perfezionata l'elaborazione statistica complessiva, costituisce una valida argomentazione a supporto della proposta di carriera professionale. Dovremo metterne a frutto in tutte le sedi queste ed altre risultanze e coglierne tutte le opportunità.

In ogni occasione di comunicazione pubblica, a livello nazionale e locale, occorre tornare sul concetto che **“i docenti sono migliori di come li si dipinge”** e che **“i docenti si meritano una rappresentazione ed una rappresentanza migliori di quella che hanno”**. Bisogna ricostruire l'orgoglio di una professione, se vogliamo che i migliori si sveglino dalla rassegnazione in cui sono caduti ed *ascoltino la voce di chi vuole dar loro una voce*.

I docenti sono stati, in un passato ormai remoto, un **corpo professionale** coeso e forte, poi deriso e ridicolizzato, a partire dai tardi anni Sessanta, allora con l'etichetta di **“vestali della classe media”**. L'identità che si è imposta dopo, al posto di quella, non è stata certo più esaltante: è stata quella del docente **“massa”** e di un proletariato intellettuale, ribattezzato **“lavoratori della conoscenza”**. Non è una definizione che possa suscitare entusiasmi o senso di appartenenza ed ancor meglio orgoglio e volontà di riscatto. E' una rappresentazione burocratica, piatta e depressiva, che accomuna profili molto diversi fra loro per requisiti, capacità e natura. Se si vuole che la scuola tutta intera si risollevi, bisogna cominciare con il ricostituire la consapevolezza di sé dei docenti come di una professione **“a parte”**, non omologabile ad altre, con cui pure lavorare fianco a fianco.

Un corpo professionale si riconosce su obiettivi alti, oppure si disgrega. In prospettiva, quando una parte almeno del corpo docente avrà ripreso il gusto di esistere e di vedersi con occhi diversi, bisognerà pensare a strumenti che – indipendentemente dai termini utilizzati per dar loro un nome – assolvano alla funzione del **codice deontologico**. Quello che per i dirigenti è stato negli anni Novanta la profezia auto-avverantesi della dirigenza, deve essere per i docenti la proiezione alta di sé.

Non è dall'abbraccio forzoso con il personale ATA dentro allo stesso contratto di lavoro che può venire questo scatto d'orgoglio. Le alleanze deboli producono immagini deboli. Uno dei punti del nostro programma per i docenti – anche questo presente nella proposta di legge Aprea – è quello **dell'area separata di**



contrattazione. Si tratta di un tasto sul quale occorrerà battere in ogni circostanza, indipendentemente dalle convenienze, sul piano della rappresentatività negoziale, delle attuali o delle future Organizzazioni sindacali di categoria. Il fatto che essa esista, quando sarà istituita, rappresenterà già l'inizio di una risalita, che intendiamo appoggiare senza riserve.

Guardare avanti, al futuro della scuola, comporta l'esigenza di una rilettura approfondita delle nostre tesi storiche per riprenderle e saperle rivitalizzare nella realtà che ci circonda. Richiamo ancora una volta la Proposta per la XVI Legislatura ed i materiali predisposti per la discussione pregressuale. Noi chiediamo:

- una **scuola snella**, cioè alleggerita dal peso delle sovrastrutture ordinamentali e dall'ipertrofia dei curricoli. Una scuola che sappia fare delle scelte ed individuare delle priorità formative, anziché rovesciarne l'onere sui giovani e solo in negativo (scegliere cosa *non studiare* fra la massa di cognizioni che si pretende di trasmettere loro). In questa chiave (e non solo in quella più diffusa della polemica sui *tagli*) vanno lette ed attuate le recenti misure della legge 133 e quelle contenute nei regolamenti che stanno per essere emanati e che riscriveranno i quadri orario ed i profili in uscita dai diversi ordini ed indirizzi di studi. Una scuola che sappia scegliere ciò che è ragionevole chiedere e che poi sappia, giustamente, esigere che venga appreso. La vera qualità non sta nel fissare obiettivi irraggiungibili ai più e poi nel chiudere gli occhi di fronte ai livelli effettivi di conseguimento o alle percentuali drammatiche di dispersione e di debiti formativi accumulati. La qualità della scuola è nella misura in cui tutti raggiungono obiettivi significativi: e significativi perché selezionati in base a scelte di priorità e non accumulati in una logica puramente quantitativa;
- una **scuola autonoma**, cioè liberata dal peso delle tante sovrastrutture procedurali e dalla pretesa di decidere dal centro non solo il *cosa* ma il *come*. Spetta al decisore centrale definire il *cosa* e cioè gli obiettivi; ma spetta ai professionisti sul campo scegliere il *come* e cioè i metodi ed i contenuti specifici. La scuola, per essere autonoma, ha bisogno di poche cose chiare:
 - *obiettivi* precisi, espressi sotto forma di *competenze* da raggiungere e non di liste di contenuti da trasmettere (e che sono solo strumentali al fine);
 - *standard minimi* nettamente definiti in corrispondenza di alcuni livelli chiave. Uno dei difetti storici del nostro sistema sta nel fissare sempre gli obiettivi massimi, che nessuno o pochissimi potranno compiutamente raggiungere: e di illudersi che su di essi si misuri la qualità dell'istruzione. Non vi è un tetto massimo per la conoscenza e per lo sviluppo dei singoli: devono invece essere definiti i minimi sotto i quali a nessuno può essere consentito di scendere. Alla nostra scuola questo è sembrato disdicevole: definire i minimi ha acquisito nell'immaginario collettivo il significato di "accontentarsi". Così i minimi (quelli in base ai quali si promuove o si bocchia) vengono definiti arbitrariamente da ciascun docente e da ciascun consiglio di classe. Con il



risultato che, a uno stesso livello di preparazione, può corrispondere un quattro o un sette: con buona pace del valore legale del titolo di studio che, a questo punto, è una vera e propria truffa in danno dei cittadini. In una situazione di assoluta incertezza circa i contenuti reali della “sufficienza”, esso equivale al corso forzoso di una moneta svalutata: che si poteva imporre quando i confini nazionali erano recinti invalicabili, ma che è una risibile finzione quando il mercato delle competenze e delle possibilità di lavoro è aperto ormai alla competizione mondiale;

- *risorse adeguate*, definite in relazione agli obiettivi da raggiungere ed alla valutazione successiva, non ai traguardi di finanza pubblica;
- e, come condizione necessaria perché il sistema tenga e funzioni, la *valutazione esterna dei risultati e delle prestazioni professionali*. Serve per sapere se gli obiettivi sono stati raggiunti; serve per allocare le risorse nella misura necessaria, senza sprechi inaccettabili ma anche senza tagli arbitrari; serve per affidare le risorse ai professionisti veri, e non al primo che passa; serve per ridurre le disuguaglianze fra scuole e territori e per garantire a tutti quei diritti di cittadinanza, evocati sempre a parole e sempre traditi nei fatti.
- una **scuola fondata sul merito**. Sul merito di tutti coloro che vi operano e non solo degli studenti, che sono gli unici ai quali finora, a ragione o a torto, è stato presentato il conto delle inefficienze e degli sprechi. Un conto fatto di bocciature, ma anche di abbandoni; di rassegnazione e di demotivazione; di disorientamento e di difficoltà di trovare lavoro una volta usciti. Le regole del gioco devono tornare ad essere visibili e ad essere rispettate.

Guardare avanti, al futuro dell'identità associativa, significa interrogarsi sul *da fare*, ma anche su quel che *vogliamo essere* nei prossimi tre anni.

La prospettiva dell'imminente attuazione del **Master Plan e del federalismo** anche in ambito scolastico apre scenari nuovi. Compito delle sezioni territoriali sarà quello di iniziare da subito a sviluppare un nuovo rapporto con le Regioni e con gli Enti locali: occorre stabilire una rete di conoscenze personali e di collaborazioni sul territorio, per accreditarsi come interlocutori necessari e utili rispetto alle nuove competenze degli amministratori locali. I lavori in corso per la messa a punto dei piani di dimensionamento costituiscono un'opportunità che occorre sfruttare fino in fondo.

Dietro l'angolo c'è – fra le altre innovazioni – l'eventualità del finanziamento del servizio di istruzione “a costo standard”, il che significa con una quota capitaria definita dal centro e pagata con la fiscalità generale. Una tale quota potrà risultare sufficiente in alcune realtà e carente in altre, caratterizzate da più diffuse criticità sociali ed ambientali. E' prevedibile che siano gli Enti locali a doversi fare carico della differenza: e bisognerà preparare fin da subito le condizioni di una collaborazione su questo terreno, che non si preannuncia facile.



Un'altra delle cose da fare – come ricordavo prima – è impegnarsi a fondo sul versante delle associazioni delle scuole. Un rinnovato e capillare impegno delle scuole dei nostri associati sarà utile per mantenere le associazioni fedeli allo spirito per cui sono nate, nella doverosa indipendenza dall'Anp come da altri soggetti organizzati: ma anche senza essere sospinte al ruolo di strumento di disegni estranei agli interessi delle scuole autonome.

Più in generale, abbiamo davanti ancora una volta il problema del dosaggio fra due vocazioni, che sono entrambe nostre ed alle quali non possiamo rinunciare: quella sindacale e quella professionale.

La prima si fonda, come è ovvio, su rapporti di forza e quindi sui numeri. Abbiamo la possibilità di utilizzarla dove siamo maggioranza relativa, come al tavolo dell'area V: meglio ancora se consolideremo questo primato, riportandolo al di là della maggioranza assoluta. Per far questo, occorrerà impegnarsi in tutte le sedi ad estendere il consenso dei dirigenti, attraverso le assemblee, i seminari, i convegni, la consulenza, la formazione.

Più difficile utilizzare questa logica nell'ambito dei docenti e in tutte quelle questioni che sono riserva di legge o che potrebbero essere sbloccate solo da un intervento del Parlamento.

Dove non abbiamo i numeri, o dove i numeri non contano direttamente, dobbiamo affidarci all'altra grande nostra forza, che è quella delle idee. Idee che occorre costantemente aggiornare e rinnovare, pur nella fedeltà alle scelte di fondo. Questo richiederà anche una attenta considerazione delle risorse umane da coinvolgere nella guida e nella elaborazione politica, sia al centro che sul territorio. Una considerazione tanto più attenta in quanto il numero di persone che possiamo mettere in campo è necessariamente ristretto e quindi gli errori non sono consentiti.

Questo ci porta all'altra nostra vocazione principale, che è quella professionale. Si tratta di tornare a ricercare e fare emergere le migliori pratiche esistenti, dovunque esse si collochino. Si tratta anche di riportare in primo piano un modo di essere e di funzionare che ci ha contraddistinti agli esordi, quando, in un volgere di tempo relativamente breve, siamo riusciti ad elaborare un'idea vincente (autonomia come garanzia di qualità della scuola, dirigenza come garanzia della realizzabilità dell'autonomia), a farla passare nel dibattito culturale e nella classe politica e a tradurla in provvedimenti attuativi.

Dobbiamo quindi individuare e sviluppare parole d'ordine forti, capaci di attrarre l'attenzione e di far emergere bisogni diffusi, ma fin qui privi di rappresentanza; stringere un nuovo patto con l'utenza, che deve tornare a vedere in noi i suoi naturali alleati; proporci alla classe politica non in funzione subalterna, bensì come alleati liberi ed affidabili per un progetto di lungo respiro, indipendentemente dalle maggioranze di turno.



Al momento attuale, questa linea si riassume nei concetti che abbiamo posto a base della nostra Proposta per la XVI Legislatura, che ho avuto modo più volte di richiamare:

- merito
- valutazione
- differenziazione professionale

concetti che dobbiamo declinare in tutte le possibili accezioni e sforzarci di assumere a criteri discriminanti del nostro giudizio su situazioni e scelte politiche e sindacali.

Un gruppo di élite, come noi vogliamo e dobbiamo essere, non può affidarsi a strategie muscolari e a contrapposizioni di schieramento. Le nostre armi non stanno nel numero, né nella volontà di occupare le istituzioni.

La nostra forza sta nel capitale di idee e di cultura che abbiamo elaborato nel tempo e che dobbiamo impegnarci a diffondere il più possibile, prima di tutto al nostro interno, attraverso l'azione di formazione e di accompagnamento alla crescita dei nuovi associati.

Ma questo capitale dobbiamo anche spenderlo verso l'esterno, stabilendo un rapporto privilegiato con l'opinione pubblica (attraverso i giornali e le televisioni): dobbiamo tornare ad assumere ed esercitare il ruolo di garanti e di soggetti su cui fare assegnamento per guidare la scuola fuori dalle secche in cui è finita.

E dobbiamo impiegarlo in direzione della classe politica, verso cui dobbiamo tornare ad accreditarci come il "partito della scuola", indipendente da tutti, ma pronto a lavorare con tutti coloro che condividono le scelte qualificanti in cui ci riconosciamo.

Non siamo abbastanza numerosi per riempire le piazze, né vogliamo prendere in ostaggio i cittadini: tutto ciò non rientra nelle nostre corde e stride con la nostra cultura. Intendiamo invece proporre un nuovo patto per la scuola, nel quale mettiamo a disposizione il nostro patrimonio di idee e la nostra capacità di guida e di organizzazione del lavoro all'interno delle scuole autonome per la realizzazione di progetti innovativi.

L'altra faccia di questo patto deve essere il riconoscimento sociale e giuridico del nostro ruolo: come dirigenti responsabili del più importante servizio pubblico del paese chiediamo l'attribuzione degli strumenti e dei poteri necessari all'assolvimento della funzione; come docenti, corpo professionale qualificato, capace di creare nuovi talenti e di contribuire alla crescita economica e sociale delle nuove generazioni, rivendichiamo il posto che ci compete nella considerazione collettiva.

Condizioni entrambe non per la gratificazione personale di ciascuno di noi, ma per metterci in condizione di assolvere al compito che la società ci affida: accompagnare nelle aule la crescita di una nuova generazione di cittadini cui affidare la rinascita del nostro paese.