

I valori di riferimento

Un'associazione di dirigenti ed alte professionalità si qualifica per essere qualcosa di più e di diverso da una mera comunità per la difesa di interessi di categoria. La legittimazione sostanziale a guidare le comunità e ad utilizzare le risorse poste a disposizione non può discendere solo da un'investitura amministrativa: essa trae alimento da una chiarezza di visione intellettuale, congiunta con un'etica della professione.

Sotto questo profilo, l'elaborazione di un patrimonio di valori condivisi e la capacità di mantenersi fedeli ad essi nel tempo costituiscono l'autentica cifra identitaria cui l'Anp deve fare riferimento. Non perché non sia utile e necessario adattare le strategie al mutare delle condizioni esterne, ma perché un'associazione che agisca unicamente in risposta alle sfide esterne, in una logica reattiva, è condannata a vivere sempre sulla difensiva ed a rincorrere gli eventi, anziché influire sulla loro evoluzione.

Influire sull'evoluzione degli eventi è diverso dal *determinarli*: potere che, nelle società complesse come la nostra, non è dato a nessun singolo soggetto sociale. Occorre guardarsi dalla sindrome dell'onnipotenza, che è la più certa preparazione della frustrazione da impotenza.

L'Anp, nella sua storia ultraventennale, ha elaborato un patrimonio di valori che ritiene tuttora validi e che intende continuare a porre a base della sua azione nel panorama della scuola:

- **vuole essere un'associazione ed un sindacato di professionisti**: che significa di soggetti liberi e consapevoli del proprio valore e della propria idoneità a svolgere le funzioni per cui si candidano. I professionisti non si associano per condividere le eventuali debolezze o per deplorare collettivamente le difficoltà che incontrano. Si uniscono per essere tutti più forti, partendo dalla consapevolezza che ciascuno deve porre in comune con gli altri ciò che è in grado di dare e non ciò che aspetta di ricevere;
- **individua negli utenti del servizio scolastico i propri alleati** e non degli strumenti di pressione sull'Amministrazione. La forza di un corpo professionale di élite sta nel prestigio e nella credibilità di cui gode presso la pubblica opinione, in quanto un'associazione di dirigenti ed alte professionalità non può realisticamente pensare di contare grazie ad un seguito di massa. Deve allora impegnarsi nel rimanere un punto di riferimento intellettuale, morale ed organizzativo: caratteristiche che legittimano la sua posizione;
- **riconferma il proprio convincimento che criterio guida della vita scolastica, come della vita collettiva, debba essere quello del merito**. Una scuola che dimentica il merito è destinata a trasmettere inalterate in uscita le disuguaglianze sociali che ha ricevuto in entrata; una categoria di professionisti dell'istruzione che non si impegni per questo si condanna ad essere irrilevante rispetto alla missione che ha ricevuto dalla società civile. L'unica forma di democrazia reale nella scuola si fonda sulla coerente e rigorosa applicazione del criterio di

merito. Un'associazione che fa propria questa esigenza ha il dovere morale di assumere comportamenti conseguenti e di richiederli ai propri associati, sia a livello individuale che nell'esercizio delle proprie funzioni istituzionali.

La scuola che vogliamo

La nostra idea di scuola è consegnata nel documento intitolato “Proposta per la XVI Legislatura”.

L'emergenza educativa in atto nel nostro paese si misura con la insostenibile discrepanza fra gli obiettivi dichiarati ed i risultati ottenuti. Qualità non è porsi traguardi elevati, ma mettere quanti più giovani possibile in condizione di raggiungere quelli che sono alla loro portata. La realtà è ben diversa: in tantissimi abbandonano gli studi prima di aver acquisito competenze spendibili nella vita adulta. Questa emorragia sociale non si combatte con la rigidità e con l'ipertrofia dei curricula. Se una terapia non funziona, prima di aumentarne le dosi, è il caso di chiedersi se la diagnosi è corretta.

La risposta ai tanti problemi di otto milioni di studenti – molti dei quali portatori di esigenze nuove e lontane dalla nostra cultura tradizionale – non può venire dal centro: e tanto meno da un centro che, dopo aver sbagliato le ricette generali, pretende di indicare anche come effettuare le terapie rimediali.

Lo strumento per gestire al meglio la diversità culturale e sociale risiede nell'autonomia, come noi per primi e da sempre abbiamo affermato. Un'autonomia resa sempre più difficile dal moltiplicarsi degli interventi normativi esterni. Prescrivere i contenuti ed i metodi dell'autonomia è una contraddizione in termini, i cui risultati sono a tutti evidenti.

Si ribatte che la Repubblica deve garantire ai propri cittadini uguaglianza di opportunità: ne siamo convinti. E però constatiamo tutti i giorni che le ricette fin qui applicate hanno dato esiti totalmente opposti. Bisogna passare da un sistema governato *per input*, cioè attraverso prescrizioni e procedure, ad un sistema pilotato sulla base degli *output* e cioè della valutazione dei risultati.

La scuola che vogliamo è una scuola:

- *snella*: cioè non sovraccarica di ordinamenti, ma neppure di orari di insegnamento e di materie. Occorre individuare un limitato numero di conoscenze e competenze fondamentali che tutti i giovani debbono possedere; e poi ovviamente lavorare per arricchire questo patrimonio sulla base delle loro capacità individuali. Un sistema di *standard* correttamente concepito non costituisce *il tetto*, ma *la soglia*;
- *autonoma*: cioè governata per obiettivi, non per procedure. E' compito dei dirigenti e dei docenti scegliere come fare; è compito nazionale decidere la direzione in cui andare;
- *fornita di adeguate risorse*: che significa denaro, strutture edilizie idonee e sicure, capitale umano finalmente selezionato in base al merito e che sia possibile incentivare e riconoscere;
- *valutata sui risultati*: per garantire realmente all'utenza la certezza di quel che sta dietro ad un titolo di studio ormai vuoto di significato; per garantire al contribuente che i suoi soldi sono spesi al meglio; per garantire ai singoli operatori riconoscimenti a misura del loro impegno e delle loro capacità.

Tale scuola sarà – oltre che più efficiente ed efficace – anche molto più libera. Non solo dal peso soffocante dell'Amministrazione, ma da quello non meno invadente della politica. Ci siamo divisi per troppi anni sul da farsi anche perché la politica ha voluto continuare a governare dal centro tutte le scelte che spettavano alla scuola. E ha così sospinto molti dei suoi operatori a chiedersi in primo luogo se la riforma di turno fosse *di destra o di sinistra* ed a schierarsi di conseguenza. Siamo stati indotti a dimenticare che i problemi dei nostri studenti non sono né di destra né di sinistra e che il nostro compito è occuparci di loro e non essere strumenti inconsapevoli di regolamenti di conti esterni agli interessi della scuola e forse anche a quelli del paese.

Questa libertà dalla politica noi la rivendichiamo come uno dei punti fondanti dell'autonomia: ma in tanto potremo ottenerla e praticarla in quanto non accetteremo più a lungo che siano altri a dirci come fare il nostro lavoro. E' legittimo che chi riceve l'investitura dagli elettori indichi la direzione: ma la scelta del percorso e del ritmo da seguire spetta a chi conduce il cammino.

I livelli di competenza da definire come irrinunciabili vanno scelti con sano realismo, affinché tutti siano realmente in grado di raggiungerli e molti possano superarli. Le strade da percorrere potranno essere diverse, purché a tutti sia data la possibilità di sviluppare in pieno le proprie potenzialità.

Noi sappiamo come fare, perché siamo consapevoli di essere dei professionisti: rivendichiamo il diritto di essere messi alla prova ed il dovere di risponderne ai cittadini.

Autonomia e federalismo

Ci avviciniamo al momento in cui le Regioni e gli Enti locali acquisiranno nuovi poteri in materia di istruzione e di funzionamento della rete scolastica: un appuntamento che obbligherà a mutare molte abitudini consolidate ed a riconsiderare gli interlocutori di riferimento.

A questo appuntamento occorre presentarsi preparati culturalmente, ma anche sotto il profilo organizzativo. Lo strumento è stato da noi individuato molti anni fa ed è quello di collegare fra loro le scuole autonome in associazioni, che siano in grado di rappresentare i loro interessi sul territorio e di costituire soggetti equivalenti per forza rappresentativa rispetto agli enti locali.

Conosciamo e rispettiamo la distinzione fra associazione di persone ed associazione di istituzioni: il che non può indurci a dimenticare che si tratta ancora una volta di un'idea e di un progetto che è nato al nostro interno ed alla cui nascita abbiamo fornito un contributo non solo di idee, ma anche di risorse e di appoggio organizzativo.

Riteniamo che i dirigenti ed i docenti nostri associati debbano impegnarsi per favorire l'adesione della propria scuola alle realtà associative esistenti sui rispettivi territori ed a rinvigorirne l'attività, per metterle in grado di assolvere alla funzione di rappresentanza per cui sono state immaginate. Questo va nell'interesse di tutti: delle scuole che potranno parlare con una sola voce ed essere ascoltate perché rappresentate da un soggetto collettivo forte ed autorevole; degli enti locali che potranno impostare i rapporti in modo più efficace e con minore dispersione di tempo e di risorse, oltre che con una affidabilità di gran lunga superiore.

Cosa chiediamo per i dirigenti

Noi non chiediamo *poteri*: chiediamo *strumenti*. La principale rivendicazione che un dirigente deve sostenere è quella di essere messo in condizione di svolgere il proprio compito. Senza dimenticare che per essere *leader* non basta ricevere l'investitura da un potere esterno: il ruolo si acquista e si esercita sul campo, dimostrando in ciascun momento di esserne all'altezza.

Occorre esser chiari: interventi legislativi e contrattuali che ci diano gli strumenti necessari costituiscono un'esigenza irrinunciabile. Non possiamo però pensare che tutto ci venga dato dall'esterno e che a noi spetti solo attuare procedure già messe a punto in tutti i loro aspetti. Quando pure fosse possibile, sarebbe per ciò stesso la fine del nostro ruolo, che risulterebbe irrilevante.

Ma questo non è possibile, perché viviamo in una società complessa ed aperta, nella quale le dinamiche degli interessi e delle spinte individuali sono costantemente in movimento. Ecco perché dobbiamo concentrarci sugli *strumenti* e non sui *poteri*. I poteri reali del dirigente dipendono dagli strumenti di cui dispone, ma ancor più dalla sua capacità di utilizzarli. Mentre i poteri concessi da altri ci rendono dipendenti da chi li ha elargiti.

Le leve che chiediamo sono:

- *strumenti di governo del personale*, nei diversi momenti in cui si instaura e si gestisce il suo rapporto con la scuola (dal reclutamento alla valutazione, dalla disciplina alla progressione di carriera). Non vogliamo essere i soli a decidere, ma dobbiamo avere nella decisione un peso corrispondente alle nostre responsabilità. Chi si dice preoccupato di quel che potrebbe fare un dirigente fornito di poteri reali vuole in realtà che a decidere siano altri, privi di responsabilità sostanziale per gli esiti. Una situazione che ben conosciamo e che non giova a nessuno (a cominciare dal personale): ma che risulta inaccettabile nella grave condizione attuale;
- *strumenti di governo della scuola* nel suo complesso: che significa nuove e più semplici regole di gestione degli organi collegiali, con una netta separazione fra poteri di indirizzo, poteri tecnici e poteri di gestione; regole più snelle ed efficienti di gestione delle risorse, accompagnate da una rendicontazione trasparente e rigorosa;
- *strumenti di sostegno alla nostra azione*, attraverso la possibilità di creare intorno al dirigente un gruppo di collaborazione articolato e competente, svincolato dalle attuali assurde limitazioni contrattuali. Di questo gruppo dirigente, basato sulle competenze e sulla condivisione degli obiettivi, deve far parte un collaboratore vicario esonerato dall'insegnamento per tutte le scuole dimensionate a norma. Per incentivare il lavoro dei suoi collaboratori, il dirigente deve disporre di un *budget* svincolato dalla contrattazione, finanziato con una percentuale significativa del fondo di istituto.

E' appena il caso di ricordare – in quanto si tratta di un *atto dovuto più che di una rivendicazione* – che comunque ai dirigenti delle scuole va riconosciuto un trattamento economico non inferiore a quello dei loro colleghi delle amministrazioni pubbliche (in particolare dell'attuale Area I): il che implica ed assorbe l'eliminazione dell'altra inammissibile ingiustizia retributiva interna, costituita dallo squilibrio fra ex presidi "storici", ex presidi incaricati ed ex docenti.

Cosa chiediamo per i docenti

Per i docenti chiediamo in tempi brevi l'introduzione di una *carriera professionale* vera, articolata in più livelli, percorsa sulla base della valutazione e del merito. Confermiamo integralmente l'obiettivo di tradurre in realtà la nostra proposta di qualche anno fa in questa materia: una prospettiva che negli ultimi mesi si è fatta più vicina, con la presentazione in Parlamento di una proposta di legge che ne recepisce molti degli aspetti più significativi.

La valutazione delle prestazioni professionali ed i riconoscimenti connessi devono consentire il superamento di una mortificante condizione retributiva e sociale, ma anche il punto di partenza per il *miglioramento di un'immagine* sociale deformata dai media e non corrispondente alla realtà.

Ciò che non viene mai valutato finisce con il perdere valore: e così l'opinione pubblica ha finito con il convincersi che gli insegnanti corrispondano a quelle vere e proprie caricature della professione diffuse da YouTube o dalle cronache dei telegiornali. Una infima minoranza della categoria ha sovrapposto la propria immagine a quella di una grande maggioranza di professionisti seri, cui non viene data un'opportunità per dimostrare il proprio valore.

Chiediamo per i docenti *nuovi meccanismi di reclutamento*, che permettano ai giovani di accedere alla funzione in tempi ragionevoli e brevi, dipendenti solo dalla loro preparazione e dal loro impegno, anziché estenuarsi nell'attesa che venga il loro turno, solo per effetto del trascorrere del tempo.

Chiediamo per tutti opportunità di *seria formazione* in servizio, indispensabile per la progressione di carriera e comunque da inserire fra gli obblighi deontologici della professione. Formazione non necessariamente erogata dall'Amministrazione, ma comunque sostenuta economicamente in misura significativa. I veri professionisti hanno il diritto ed il dovere di guardarsi intorno per scegliere quel che meglio corrisponde alle loro necessità ed ai loro interessi: salvo accettare che siano valutati gli esiti.

Chiediamo per i docenti una *vera libertà di insegnamento*: non la sua *deformazione sindacale*, che ha finito con lo sfigurare la professione. Libertà di insegnamento è il necessario complemento dell'autonomia: e come quella si accompagna alla responsabilità ed alla valutazione per i risultati.

Il vero ostacolo a questa libertà non è mai stato dentro la scuola, nei poteri del dirigente, come in mala fede si è voluto far credere; ma fuori di essa, nel centralismo burocratico e nello strapotere della politica sindacale. Chi pretende di dettare agli insegnanti i modi, i contenuti ed i tempi del loro insegnare nega la loro libertà. E chi solletica il desiderio dei meno professionali fra loro di non rispondere di quel che fanno dimostra di non tenerli nella giusta considerazione.

Cosa chiediamo ai decisori politici

Alla politica chiediamo prima di tutto un *passo indietro*, accompagnato da alcuni passi in avanti.

Chiediamo innanzi tutto *che si ritiri dalla scuola*; che smetta di inondarla di pseudo-riforme che mirano solo a mantenerne il controllo organizzativo, non meno che quello ideologico; che la metta in condizione di lavorare e che la lasci lavorare.

Chiediamo che la politica raggiunga un accordo *su alcuni grandi obiettivi educativi nazionali* e su un numero limitato di obiettivi di competenze, in corrispondenza dei punti chiave dei percorsi scolastici. Il loro raggiungimento dovrà essere verificato con strumenti esterni; e poi si lasci ai professionisti la scelta dei modi e dei tempi per farlo.

Chiediamo che *le risorse siano assegnate alle scuole in misura corrispondente alle necessità* e non sulla base di scelte aprioristiche di finanza pubblica. I risparmi vanno fatti negli ambiti non strategici ed in quelli che la valutazione indicherà come sede di inefficienza e di spreco. Le dotazioni dovranno essere gestibili in piena autonomia e solo con l'obbligo di rendicontarne l'utilizzo, sotto il duplice profilo della legittimità e dei risultati. Questo è il compito dei dirigenti ed a loro va affidato.

Chiediamo che ai *professionisti della scuola – dirigenti e docenti – si dia fiducia* e si chieda affidabilità, e cioè responsabilità. Chiediamo quel rispetto che fin qui è mancato: chi sceglie di non valutare non fa un'attestazione di stima al destinatario di questa decisione.

Chiediamo che *l'impegno professionale e le competenze messe in campo trovino riconoscimenti finalmente adeguati* in termini contrattuali. Un paese che non sa riconoscere il valore di coloro cui affida i propri figli si prepara a non sapere quanto valgono i propri stessi figli.

Chiediamo un *nuovo patto per la scuola*: fatto di fiducia e di chiarezza, di distinzione di ruoli e di reciproca affidabilità, di durata nel tempo e di impegni sostanziali.

Negli anni che vengono, l'Anp si assegna un compito, in coerenza con la sua storia: continuare a svolgere il ruolo di coscienza critica e di partito della scuola, forte della propria tradizione e consapevole della propria capacità di rinnovarsi. E si propone di impegnarsi a fondo, per conseguire traguardi di riconoscimento sociale ed economico finalmente adeguati ai meriti per i dirigenti e le alte professionalità docenti che le hanno dato fiducia.