



MANIFESTAZIONE NAZIONALE
Roma - 7 maggio 2003 - Centro Congressi Frentani

Presentazione del Manifesto delle alte professionalità
Discorso inaugurale di Giorgio Rembado – presidente ANP-CIDA

Cari colleghi

Ringrazio in primo luogo tutti coloro – e sono tanti – che sono intervenuti numerosi qui a Roma da ogni parte d'Italia per partecipare a questo importante appuntamento di **presentazione del Manifesto delle alte professionalità docenti della scuola**.

Già con la vostra presenza state dando testimonianza di aver correttamente inteso la portata di quella che non è esagerato chiamare ormai la questione per eccellenza per chi voglia lavorare alla riqualificazione del sistema integrato di formazione e di istruzione del nostro Paese, quella della valorizzazione della professione docente. Questione difficile, in primo luogo perché è da troppi anni al centro di dibattiti inconcludenti, che per un verso possono aver lasciato l'impressione che tutto sia già stato esplorato e che null'altro di nuovo o significativo ci sia da inventare, e poi perché non è mai facile rifocalizzare l'attenzione su di un problema oggetto di aspettative deluse, che hanno bruciato intere generazioni.

Ma un fatto è certo: nonostante le innovazioni legislative, comprese quelle di struttura, nonostante l'avvicinarsi dei contratti di lavoro (e anche il prossimo non sembra fare eccezione), i problemi della categoria non sono ancora stati risolti ed il suo malessere cresce. E allora bisogna avere il coraggio di riaffrontare il problema da capo, di imporsi la necessità di verificare dove si è sbagliato, di riscoprire il significato vero delle parole, a cominciare da quelle più logore per un uso spesso legato a parole d'ordine imposte dai gruppi dirigenti sindacali e partitici, tesi a conservare ciascuno la propria fetta di potere.

Un'ultima considerazione consentitemi di fare all'apertura dei lavori: sento il dovere di rivolgere un pensiero commosso alla memoria di un amico che avrebbe dovuto essere qui con noi oggi. Mi riferisco a **Sandro Gigliotti**, che aveva progettato insieme a noi questa giornata come momento decisivo per il lancio di un Manifesto, che rendesse esplicita e chiara anche per i meno attenti la novità intervenuta nel mondo dell'associazionismo e del sindacato docente.

A questa svolta egli aveva creduto fin dal primo momento, tanto che aveva voluto esser subito parte attiva di essa: e non solo per quel gusto della sfida che tanto gli apparteneva e che era parte non piccola del suo fascino di uomo e di sindacalista, quanto perché del suo significato e della sua portata egli era profondamente convinto. Ne è riprova il fatto che aveva fin dall'inizio associato al progetto la sua ultima creatura, l'APEF, in cui aveva investito l'energia e l'iniziativa con cui sempre affrontava le scelte fondamentali della sua vita. Del resto, alla necessità di un soggetto politico che facesse emergere la centralità e l'importanza della funzione docente egli aveva da sempre creduto e con diverse modalità e in differenti contesti si era adoperato per realizzarlo.

Fino a poche ore dalla sua improvvisa e prematura scomparsa aveva intensamente lavorato con noi per definire i contenuti del Manifesto e per programmare il suo lancio. Oggi che siamo qui riuniti per questo obiettivo, non possiamo che ricordarlo con amicizia e con gratitudine.

Un Manifesto, dunque. Ci è sembrato necessario evocare questo termine alto, nobilitato da tanti precedenti illustri, che hanno segnato la storia culturale degli ultimi due secoli. Un Manifesto è sempre



lo strumento con cui un'idea innovatrice viene portata alla luce e trova la forza e lo spazio per imporsi all'attenzione: e noi siamo convinti che questa contenuta nell'odierno Manifesto sia un'idea forte.

La scuola ha rappresentato, dal Settecento in poi, il più importante creatore di valore aggiunto nella cultura e nell'economia delle nazioni occidentali. Gran parte della ricchezza e della potenza economica di tali paesi non sarebbe stata prodotta senza l'istruzione elementare obbligatoria e poi senza la progressiva estensione della scolarità a fasce sociali e livelli di età sempre più ampi. Né meno importante è stata la funzione della scuola nell'elaborare, diffondere e radicare i valori di libertà e di democrazia in cui tutti oggi nel mondo occidentale ci riconosciamo.

Risultati di tale portata non sarebbero stati possibili senza il coinvolgimento e la dedizione di generazioni di insegnanti. Figure indimenticabili di maestri e di professori, veri e propri missionari laici, hanno affollato le pagine di grandi scrittori e si affacciano ancor oggi alla nostra memoria collettiva.

Eppure **la scuola oggi è in grave crisi**: non è solo crisi di finanziamenti e di mezzi strumentali, che pure esiste, e sarebbe grave negarlo. Né vogliamo costruire alibi ai tanti, politici di entrambi gli schieramenti, che affermano di puntare sulla priorità della conoscenza e della ricerca, quando elaborano i programmi elettorali, e subito dopo se ne dimenticano quando rivestono ruoli istituzionali. Ma è pur vero che **la sua crisi è prima di tutto crisi di persone**: di donne e di uomini che si sono dedicati all'insegnamento, spesso per passione, e si sono scontrati con una realtà opaca, con una burocrazia ottusa ed indifferente, con una disistima sociale crescente, quanto immotivata e superficiale, nei confronti della loro funzione.

La delusione che ne consegue e il disamore correlato vengono da lontano e hanno la loro radice di fondo proprio nella sottovalutazione del ruolo dei docenti, nella loro assimilazione a lavoratori, cui si potessero sbrigativamente applicare le categorie sindacali ed organizzative proprie di altre attività produttive: socialmente meritorie senz'altro, in altri ambiti necessarie, ma del tutto estranee alle logiche ed alle motivazioni del fare e trasmettere conoscenza e cultura.

Non riconoscendoli in ciò che costituisce l'essenza stessa del loro esistere e del loro operare, ma solo per quel che li può accomunare ad altri lavoratori, li si è privati della loro identità e del loro orgoglio professionale. E questo è stato un errore grave, amplificato anche dalla circostanza che l'assimilazione è avvenuta sotto il segno e l'egemonia politica di chi era cresciuto e si era consolidato sindacalmente nel confronto con realtà operative e con una cultura del tutto diverse rispetto a quella della scuola e dei docenti. Poco a poco, dei professionisti che erano tali proprio in quanto si identificavano con la loro missione e con la loro cultura specifica, hanno perso la propria riconoscibilità collettiva: agli occhi degli altri non meno che ai propri. Sono divenuti donne ed uomini senza volto, dei *professionisti invisibili*, perché non veduti e non riconosciuti.

La mortificazione economica non è stata meno grave di quella culturale: nessuna carriera, nessun riconoscimento di status intermedi nella funzione docente. Unica possibilità di sviluppo professionale: cambiare mestiere e diventare altro da sé, capi di istituto o ispettori.

Alcuni, forse troppi, si sono adagiati, accettando nel tempo di adeguarsi al ruolo impiegatizio che veniva loro assegnato, o imposto. Altri, forse non abbastanza, hanno cercato di affrancarsene; senza trovare però nel mondo politico e sindacale una sponda in grado, prima di capire, e poi di farsi portavoce delle loro esigenze.

A politici e sindacalisti di vecchio stampo, in fondo, non è dispiaciuto, e non dispiace, (salvo elevare di quando in quando generiche e strumentali proteste al riguardo, senza far discendere dalle stesse azioni coerenti in termini di proposte e di piattaforme) che gli insegnanti siano trattati come impiegati d'ordine e che, possibilmente, pensino di se stessi come tali. Per chi non ha altra intelligenza della scuola che in termini di governo del personale, e che solo in quest'ottica sa scrivere leggi e stipulare contratti, questa è una situazione ideale, proprio perché semplificatoria ed omologante. Ma ai docenti, o almeno ai migliori e più consapevoli fra loro, una siffatta condizione può bastare?

E' a questi ultimi che il Manifesto si rivolge, e propone un percorso ed una strategia per riemergere ed approdare al riconoscimento della propria identità culturale e professionale.



La rinascita del ruolo sociale dei docenti passa attraverso una rifondazione del loro ruolo professionale, ma soprattutto attraverso una presa di coscienza che li porti a superare le vecchie forme di rappresentanza e a costruire obiettivi diversi da quelli tradizionali.

Se la parola chiave del loro declino è stata omologazione, quella del loro riscatto dev'essere diversificazione. L'esperienza dimostra che l'appiattimento retributivo ed il diniego di qualunque carriera interna finisce con il premiare i meno attivi ed impegnati, a detrimento di chi si prodiga ogni giorno nel proprio lavoro, perché ci crede e perché rispetta se stesso, e a danno del lavoro stesso.

Se la condizione a cui si è voluto sospingerli è quella di impiegati, lo status a cui essi devono tendere è quello di professionisti, con tutto ciò che questo implica.

Un professionista non accetta di misurare il proprio lavoro solo in termini di quantità, cioè di permanenza a scuola o di partecipazione a riti collegiali. Egli vuole innanzitutto costruire esiti formativi di qualità, cioè preparare giovani ad essere cittadini di pieno diritto e membri attivi del mondo produttivo di domani.

Un professionista non accetta di definire il proprio contratto di lavoro solo in termini di *adempimenti*, minuziosamente descritti ed assegnati da altri, a tal segno che abbiamo visto recenti contratti avventurarsi nel prescrivere i percorsi di programmazione didattica da seguire o i soggetti che dovevano realizzarli: un esempio di burocratologia da far invidia perfino ad alcuni regimi totalitari. Un docente che abbia rispetto di sé e del proprio ruolo non accetterebbe mai di farsi prescrivere per contratto i modi e i tempi del proprio lavoro: quello che egli chiede sono degli obiettivi da realizzare e la possibilità di essere valutato in base ai *risultati* che avrà ottenuto.

Un professionista non accetta che ciò che fa venga accomunato in un giudizio di diffusa mediocrità o di avara sufficienza con altri che dicono di fare il suo stesso lavoro solo perché sono inquadrati a forza nello stesso comparto. Egli chiede il riconoscimento delle differenze e della qualità, perché sa che solo per questa via possono essere riconosciuti e remunerati coloro che danno di più e offrono una prestazione migliore.

Un professionista non accetta di essere retribuito in base ad una gerarchia contrattuale puramente anagrafica, in cui gli unici modesti progressi sono scanditi dal tempo che scorre, senza la verifica dell'arricchimento professionale dovuto anche solo all'accumulo dell'esperienza; né accetta che le sue capacità di progettazione e di realizzazione vengano riconosciute unicamente con gli spiccioli del fondo di istituto – per lo più distribuito a pioggia – e non si consolidino mai in percorsi di carriera e in uno status certificato.

Potrei continuare a lungo, perché lungo è l'elenco delle aberrazioni che sono state commesse in questi decenni di mortificazione della funzione docente: e, con essa, della funzione propulsiva della scuola nel contesto sociale. Ma credo che il senso della nostra proposta, il messaggio che oggi vi proponiamo sia già così sufficientemente chiaro nei presupposti valoriali.

E' giunto il momento di far cadere il muro di Berlino dell'appiattimento e del disconoscimento degli apporti soggettivi, dell'unicità della funzione e della deresponsabilizzazione professionale, del grigiore burocratico e conformistico, del modello partecipativo formale al posto del coinvolgimento personale sostanziale.

Sarebbe riduttivo però non riconoscere che la *questione docente* non si limita ad un problema di inadeguatezza contrattuale o di errato impianto nell'organizzazione del lavoro scolastico. **Esiste un altro versante di criticità, ed è quello dell'adattamento di un mestiere vecchio quanto il mondo ad un mondo che non cessa di cambiare a velocità sempre crescente.**

Il profilo di attività cui i docenti vengono preparati è ancora in gran parte quello della scuola gestita dal centro; è il modello del *docente-ingranaggio*, in una macchina già tutta disegnata nei minimi particolari. Il suo ruolo ideale, in questo contesto, è quello di inserirsi con il minor attrito possibile nel meccanismo e di girare secondo le spinte ricevute, trasmettendo un messaggio sempre uguale e sempre conforme alle prescrizioni del Grande Ingegnere.



Questo modello è entrato in crisi da tempo, prima con lo sfaldarsi sociale del principio di *autorità* e poi con l'irrompere sulla scena della formazione giovanile di soggetti diversi, accomunati e nobilitati dalla definizione di *agenzie formative*, in cui si ritrovano conduttori televisivi, animatori di discoteche, produttori di abbigliamento, ed una varia e variopinta compagnia di giro, il cui unico scopo è quello di trasformare i giovani in consumatori acritici di qualunque prodotto e modello di vita venga loro proposto con colori accesi e ad alto impatto emotivo.

L'efficacia di questo complesso baraccone come agenzia *omologante* è sicuramente superiore a quella di una scuola che si proponga a sua volta di trasmettere un messaggio di uniformità, come quella tradizionale. Ma le persone – e soprattutto le persone in formazione – sono degli individui; ed anche quando non se ne rendono razionalmente conto, hanno bisogno di essere riconosciute come tali, di stabilire dei rapporti ricchi di significato che li coinvolgano in profondità e che diano loro la sensazione di essere unici ed irripetibili, e non dei replicanti di un modello unificato di consumo.

Un tale obiettivo formativo coincide con quello di una scuola rettamente intesa, che si proponga di accompagnare e sostenere – *educere*, alla latina – lo sviluppo di persone e non di cloni. Un tale modello di scuola è il luogo della diversificazione e dell'individualità: e mal si adatta ad una progettazione che cali dall'alto e pretenda di riprodursi sempre uguale, indifferente ai contesti ed agli individui. Ma una scuola siffatta, fino ad oggi, non esiste: o, meglio, esiste sulla carta delle norme scritte e delle riforme annunciate, ma viene puntualmente negata nelle premesse che sarebbero indispensabili per la loro attuazione, a cominciare dalla valorizzazione e dall'utilizzo delle risorse professionali.

Esiste una singolare schizofrenia fra il livello della produzione legislativa di cornice – che continua a dichiarare l'autonomia delle scuole come un obiettivo ed un valore – e la decretazione secondaria (per non parlare dell'irrefrenabile proliferazione amministrativa di ordinanze e circolari), tutta volta a delimitare e controllare gli spazi di azione, a ridurre le risorse disponibili e ad irrigidirne l'uso, a prevenire ed ingabbiare ogni effettiva diversificazione dell'offerta formativa. Questa contraddizione altro non è che il riflesso, duro da estirpare, del **vecchio modo di considerare la scuola: una funzione dello Stato centralistico prima e più che un servizio ai cittadini.**

Noi crediamo invece fermamente che la scuola della Repubblica debba essere la scuola dei cittadini, anche se la loro domanda formativa deve essere interpretata e deve trovare risposta diversificata attraverso il lavoro di quei professionisti dell'istruzione che sono i docenti.

Noi siamo convinti che essa debba essere animata non dalla preoccupazione esclusiva di uniformarsi alle direttive centrali, ma dalla sollecitudine verso i bisogni delle singole comunità educative, secondo principi di qualità, sussidiarietà, solidarietà ed equità. La misura ed il limite dell'unitarietà dei contenuti e degli obiettivi devono essere segnati dalla preoccupazione di garantire a ciascuno il possesso delle conoscenze e delle competenze che costituiscono la chiave di accesso alla cittadinanza italiana ed europea.

Noi riteniamo che solo la scuola dell'autonomia può garantire questi risultati, e può farsi carico della qualità e dell'eccellenza, come del disagio e della differenza educativa: ed indichiamo come raggiungibile e doveroso l'obiettivo di una formazione che consenta a ciascun individuo il pieno sviluppo delle sue potenzialità cognitive, umane e professionali.

Un modello di scuola siffatto non richiede ai propri insegnanti l'attitudine a ripetere e ad eseguire indicazioni e programmi venuti dall'alto: richiede invece reale autonomia professionale e la capacità di coniugare insieme la garanzia dei livelli comuni di apprendimento con la progettazione di percorsi di sviluppo diversificati. Né può accontentarsi della semplice competenza nella propria disciplina, che resta prerequisito fondamentale, ma non esaurisce le necessità della costruzione di curricula differenziati secondo le necessità.



Per questo motivo, la scuola dell'autonomia non ha bisogno di impiegati diligenti, ma di professionisti competenti ed impegnati, giustamente valorizzati nel legittimo orgoglio professionale, ma anche nella carriera e nella retribuzione.

Fa parte del professionismo, anzi ne è componente fondamentale, **la specializzazione delle funzioni e dei ruoli**. Il nostro sistema scolastico è rimasto quasi l'unico a non accogliere al proprio interno alcuna diversificazione sostanziale di professionalità. All'emergere di nuove necessità e di nuove funzioni si è sempre fatto ricorso caricando di nuovi compiti coloro che si erano preparati ed erano stati assunti per insegnare: e si sono ritrovati di volta in volta a dover improvvisarsi specialisti di orientamento, consiglieri spirituali, educatori alimentari, stradali, ambientali e via enumerando. E' tempo che le funzioni specializzate diverse dall'insegnamento vengano attribuite a persone specificamente formate per svolgerle, liberando i docenti da mille incombenze che sovrastano e rendono opaca la loro vera sfera di attività.

Ma, pur rimanendo nell'ambito dell'insegnamento, la scuola dell'autonomia richiede funzioni di organizzazione e di articolazione della didattica: quelle che già con varia denominazione esistono e altre ancora che le diverse esigenze delle singole istituzioni scolastiche potranno spingere ad istituire.

A coloro che assumono queste responsabilità va chiesto di svolgerle in modo professionale, cioè con competenza riconosciuta ed in un'ottica di risultati tangibili: ma la contropartita non possono essere gli spiccioli, sempre aleatori e soggetti al variare delle maggioranze degli organi collegiali, del fondo di istituto. Sono necessari, da una parte idonee misure per sviluppare e certificare le capacità richieste, e dall'altra il riconoscimento di una carriera diversificata e consolidabile. In caso diverso, il contrappunto inevitabile del volontariato e dell'estemporaneità continuerà ad essere il dilettantismo e la discontinuità.

Né meno importante è applicare la stessa logica anche ai docenti che – senza assumere compiti organizzativi – daranno prova di eccellenza, certificata dai risultati e da una valutazione credibile, nella propria attività di insegnamento.

Questo cambiamento non è più rinviabile. Da esso dipende non solo una reale riqualificazione del ruolo degli insegnanti, ma la sorte stessa dell'autonomia delle scuole. Non si può pensare di trasformare la natura del servizio scolastico senza trarne le conseguenze sul piano della condizione professionale e della funzione effettiva dei docenti.

La scuola è stata finora scuola di Stato non solo e non tanto perché sostenuta economicamente dalle finanze pubbliche, ma perché ha svolto storicamente la funzione di istruzione degli individui in vista delle necessità dello Stato: è stata insomma scuola dei cittadini nel senso collettivo del termine. Il compito assegnatole – dichiarato con maggiore chiarezza in alcuni momenti, implicito in altri, ma sempre presente – è stato quello di educarli secondo una pedagogia pubblica, compatibile con un disegno definito dal centro ed in funzione dei bisogni della collettività.

Questo modello ha svolto in passato una funzione innegabilmente meritoria nel consolidare l'unità nazionale e nell'elevare la quasi totalità dei giovani ai livelli di istruzione richiesti dalle necessità di un Paese avanzato: ma è stato anche espressione di una visione illuministica – a tratti quasi giacobina – della vita pubblica, secondo cui il popolo era, sì, portatore di bisogni cui occorreva sovvenire, ma incapace di decidere per se stesso delle grandi questioni che lo riguardavano.

A livello politico generale, questo non è più vero da decenni, da quando la Costituzione repubblicana ha affidato a libere elezioni il compito di individuare i governanti. In tutti questi anni l'organizzazione della scuola non ha però conosciuto cambiamenti altrettanto sostanziali rispetto al modello statalista messo a punto prima da Casati e poi da Gentile e Bottai.

Ma lo Stato che stava alle spalle di quel modello è intanto profondamente cambiato, prima con la riforma della Pubblica Amministrazione, poi attraverso la revisione del Titolo V della Costituzione. Un numero sempre maggiore di poteri di governo è stato trasferito dal centro alla periferia: anzi, tendenzialmente, quest'ultima è ormai la sede ordinaria delle decisioni che riguardano le comunità, mentre i poteri dell'apparato centrale sono ormai definiti quasi solo per via di eccezioni alla regola



generale. Se il concetto di Repubblica era fino ad ieri quasi sinonimo di quello di Stato, oggi è stato ridefinito in termini di Comuni, Città metropolitane, Province e Regioni, con lo Stato a chiudere un elenco che prima si esauriva nel suo nome.

Tutto questo va nel senso della storia, non solo del nostro Paese: e non va quindi temuto né esorcizzato, ciò che sarebbe oltretutto inutile. Ma lo sviluppo armonico ed equilibrato delle comunità è fatto di pesi e contrappesi. Se, da qui a qualche mese, o qualche anno, il progetto di legge recentemente approvato in Consiglio dei Ministri entrerà a far parte della Costituzione, la materia scolastica sarà quasi totalmente devoluta alle Regioni.

Il contrappeso necessario a questo passaggio è la compiuta realizzazione della piena autonomia delle singole istituzioni scolastiche. In caso contrario, il riflesso antico del guardare al centro come fonte di prescrizioni e di legittimità porterà queste ultime a divenire ancelle dei nuovi poteri locali, con margini di azione resi molto più ristretti dalla prossimità del potere politico ed amministrativo di riferimento. Se la scuola è dei cittadini, se si organizza e struttura in funzione delle risposte da dare alle loro esigenze di formazione, se fa suoi ed utilizza gli spazi di effettiva autonomia didattica ed organizzativa che le norme, anche costituzionali, le attribuiscono, allora non deve temere il passaggio alle Regioni, non deve chiedersi chi è il nuovo padrone, non deve attendere gli orientamenti dell'assessore di turno per compiere le proprie scelte e progettare la propria attività.

Ma questo non può avvenire se non attraverso un radicale mutamento del modo in cui gli insegnanti concepiscono ed attuano il proprio lavoro: mutamento che non può attendere oltre. E' nel momento della trasformazione dell'assetto pubblico, del trapasso di poteri tra il centro e la periferia che essi possono assumere una centralità di ruolo e di funzioni che dipenda solo dalla loro recuperata identità professionale e non da concessioni esterne, ottriate e sempre revocabili.

Da questa rinnovata dignità dovranno poi discendere – come già accennato – tutte le necessarie conseguenze normative e contrattuali, per quel che riguarda lo sviluppo di carriera ed il trattamento economico.

Crediamo di aver dato sufficientemente ragione, fino a questo momento, di quali siano le motivazioni che ci spingono a ritenere questo cambiamento come una necessità storicamente non più eludibile. Resta ancora da spiegare, soprattutto a beneficio di chi fino ad oggi non ha avuto modo di seguire il nostro dibattito interno, per quale motivo noi riteniamo che l'Anp abbia tutte le carte in regola per svolgere il ruolo di guida e di sostegno nell'attuale processo di cambiamento.

L'Anp – già Associazione Nazionale dei Presidi e dei Direttori didattici – ha preso la decisione di mutare il proprio statuto e la propria denominazione in Associazione Nazionale dei Dirigenti e delle Alte Professionalità della scuola in occasione del proprio VI Congresso Nazionale, tenuto a Montecatini Terme nello scorso mese di dicembre 2002. Ad una decisione analoga era già pervenuta, alcuni mesi prima, la Federazione dei Dirigenti della Funzione Pubblica, cui l'Anp aderisce nell'ambito della CIDA. A sua volta, la CIDA – già Confederazione Italiana dei Dirigenti d'Azienda – ha portato a compimento lo stesso percorso solo qualche settimana fa, aprendosi anch'essa alle alte professionalità dei vari settori lavorativi e mutando di conseguenza la propria ragione sociale.

Queste trasformazioni fra di loro concatenate, assolutamente non casuali, non rispondono neppure a bisogni contingenti. Esse sono il frutto di un'analisi dei cambiamenti in atto nel mondo del lavoro ed in quello della vita organizzata delle comunità. Gli assetti precedenti erano il riflesso di un'Italia diversa, relativamente più semplice sul piano della divisione dei compiti e della differenziazione dei ruoli decisionali. Un numero relativamente piccolo di persone possedeva le competenze necessarie per guidare le organizzazioni; e queste ultime avevano al proprio interno una struttura sostanzialmente lineare, frutto di limitate differenziazioni nei compiti svolti dai singoli.

Oggi non è più così, anzi non lo è da tempo. Dobbiamo solo finalmente prenderne atto ed attrezzarci per governare la nuova realtà del mondo del lavoro. Lo sviluppo economico e culturale ha moltiplicato le funzioni lavorative intermedie e reso impossibile una guida unicamente gerarchica delle



strutture complesse. Il concetto di direzione ha smesso di identificarsi con una singola persona o con una ristretta cerchia di dirigenti identificati dal ruolo formale, per allargarsi ad un numero crescente di figure professionali emergenti, in grado di rivestire funzioni di organizzazione indispensabili. E' il fenomeno normalmente conosciuto col nome di *management diffuso*, che sarebbe grave errore credere limitato alle aziende.

Anche le strutture pubbliche più avanzate ed attente hanno da tempo recepito questa trasformazione e l'hanno tradotta nei propri organigrammi. Per la scuola, la campana è suonata con il passaggio all'autonomia, che, sul piano organizzativo, ha significato il venir meno del supporto centrale e la necessità di darsi proprie strutture di governo corrispondenti alle nuove finalità. Se si vuole descrivere questa fase con una metafora mutuata dal mondo naturale, si può dire che nell'evoluzione delle specie siamo al passaggio dalla corazza esterna – l'esoscheletro – ad una struttura interna, l'endoscheletro.

Fuor di metafora, questo sta a significare che il dirigente – che è figura centrale ed indispensabile per garantire l'esercizio responsabile dell'autonomia – non può però esaurire in se stesso tutte le funzioni di organizzazione e gestione indispensabili per il migliore funzionamento della scuola: né può pensare di esercitarle in termini di direttività gerarchica senza andare incontro a significative perdite di efficienza e di efficacia. Nel caso della scuola, questa perdita non si limita all'aspetto gestionale, per importante che sia, ma investe il campo ben più delicato e strategico del successo formativo.

E' del tutto naturale e fisiologico pertanto che una tale necessità venga colta dall'organizzazione maggiormente rappresentativa dei dirigenti, quella che – per cultura e per tradizione – ha una quotidiana consuetudine con le dinamiche di conduzione delle istituzioni scolastiche. In maniera del tutto simmetrica, non sorprende invece che le altre organizzazioni sindacali, avvezze a leggere i fenomeni sociali sotto l'ottica del lavoro dipendente e dell'uniformità di mansioni, non siano state in grado di coglierlo o abbiano preferito non rimettere in discussione una cultura del lavoro che appartiene al loro passato, come pure – ahinoi ! – al loro presente.

Né questo è l'unico motivo che ha spinto l'Anp a questa scelta. Quanti oggi ci rimproverano superficialmente di aver abbandonato la nostra tradizionale opzione in favore della rappresentanza esclusiva dei dirigenti, dimenticano, o non sanno vedere, gli aspetti di continuità profonda da cui essa è sostenuta.

Fin dal suo nascere, l'Anp ha scelto di non disgiungere la battaglia per la dirigenza da quella per l'autonomia, giudicata fin da allora come necessaria per far uscire la scuola dallo stato di prostrazione in cui il collasso del centralismo burocratico l'aveva condotta a partire dagli anni Settanta. In questa decisione, giova oggi ricordarlo con legittimo orgoglio, noi fummo in quel tempo anticipatori e soli rispetto allo scetticismo diffuso ed alla supponenza arrogante di chi credeva di avere l'esclusiva non solo della rappresentanza sindacale ma dell'elaborazione concettuale in materia di scuola.

Oggi che la dirigenza è fatto compiuto sul piano del riconoscimento giuridico-formale, mentre l'autonomia reale delle scuole stenta ancora a decollare, noi siamo tuttora convinti della fondatezza di quella scelta e vogliamo portarla a compimento: con i nuovi mezzi che il mutamento dei tempi e delle condizioni esterne ci indica come necessari.

In che consista questo mutamento lo abbiamo già diffusamente indicato e ci limitiamo qui a richiamarlo sommariamente. Da un lato la necessità, per l'autonomia delle scuole, del crescere di una nuova generazione di figure professionali che assumano consapevolmente e con competenza i ruoli intermedi necessari per darle vita e sostanza; dall'altro l'esigenza di garantire la qualità della scuola attraverso il pieno e convinto recupero della dignità della funzione docente tutta intera, di coloro che dedicano la propria vita ad eccellere nel compito di insegnare come di quelli che scelgono di specializzarsi affiancando all'insegnamento altre funzioni: di ricerca e sviluppo, di organizzazione e di coordinamento della didattica.

E certo non sarebbe possibile dimenticare, fra questi professionisti, coloro che da sempre sono stati e sono il nostro braccio destro, i collaboratori più preziosi, che condividono con noi giorno per giorno responsabilità e fatiche ed a volte sono chiamati a sostituirci: **i vicari**. Per loro noi rivendichiamo



con chiarezza l'uscita da una funzione non riconosciuta e precaria, date le grandi responsabilità nelle quali ci affiancano. L'esperienza e la loro stessa scelta di una posizione difficile ed esposta ne fanno i candidati naturali ad assumere, nel giro di qualche anno, responsabilità pienamente dirigenziali, per l'accesso alle quali la professionalità da essi acquisita sul campo dovrà essere valutata in misura confacente. Ma anche a coloro che, per valutazioni professionali o personali, scegliessero di non fare il passo ultimo dell'accesso alla dirigenza, occorrerà riconoscere uno status professionale certo e un ruolo definito, che si può fin d'ora indicare nella introduzione dell'istituto normativo della vicedirigenza, attraverso i necessari passaggi legislativi.

Tutto ciò premesso, non possiamo, e non vogliamo, dimenticare che – oltre che una grande forza associativa sul piano culturale e professionale – noi siamo anche, e a pieno titolo, sindacato. Ecco perché all'elaborazione teorica e al dibattito sociale noi vogliamo affiancare l'azione più propriamente sindacale: di rivendicazione, rappresentanza e sostegno dei diritti dei lavoratori.

Sbaglia quindi chi vede (mi riferisco in questo caso a quanti in buona fede non hanno compreso le ragioni della nostra scelta e non a coloro che vi si oppongono strumentalmente per ragioni di concorrenza sindacale), nella nostra assunzione di nuovi campi di rappresentanza, un abbandono, o addirittura un tradimento, della nostra storia. Si tratta invece proprio del contrario, del naturale sviluppo del cammino fin qui percorso sulla strada della valorizzazione delle professionalità più elevate, a beneficio delle categorie rappresentate e del servizio pubblico dell'istruzione. Noi intendiamo dare nuovo impulso alla nostra azione attraverso **un'alleanza di professionisti per un obiettivo comune**, obiettivo sinteticamente riconducibile al perseguimento della qualità del servizio di istruzione attraverso il recupero della dignità professionale dei docenti ed il giusto riconoscimento di status e di retribuzione che ad essa deve accompagnarsi.

Ma sbagliano molto di più coloro che cercano di demonizzare la nostra proposta, perché alla realtà non si sfugge con le criminalizzazioni ma con la presentazione di nuove idee e con il confronto delle opinioni, anche di quelle più scomode. Se le Organizzazioni sindacali generaliste insisteranno nelle reazioni scomposte che hanno subito manifestato due mesi or sono in occasione dell'invio della mia lettera aperta ai docenti italiani, se non sapranno affrancarsi dai loro riflessi *pavloviani*, vorrà dire che non hanno imparato nulla neppure dalla storia recente delle politiche sindacali in campo scolastico. Analogo comportamento ebbero infatti agli albori della vita dell'Anp nei confronti della nostra proposta di allora di attribuire la qualifica dirigenziale ai capi di istituto, ma oggi tutti noi sappiamo come sono andate a finire le cose, dopo le loro scomuniche, nonostante i loro esorcismi e i reiterati tentativi di emarginazione da tutte le sedi politiche e negoziali.

Abbiamo già indicato alcune delle circostanze esterne che ci hanno condotto a questo passaggio, circostanze che in parte spiegano anche la scelta di tempo. Ad essa altre se ne possono aggiungere, che giovano a completare il quadro di insieme.

Non mancano oggi – e per fortuna - le prese di coscienza della categoria che si traducono in sollecitazioni a cambiare rotta, che fanno emergere l'esigenza di nuove forme di rappresentanza e di tutela. Ma tutto questo che cosa ha prodotto finora ? Dei tanti fermenti e dell'esigenza di dare risposta ai numerosi motivi di scontento della categoria che cosa è stato ripreso dagli attuali agenti contrattuali ? Per rendersene conto, basta esaminare **la bozza del nuovo contratto quadriennale di lavoro del comparto scuola, che si muove sulla scia della più completa conservazione dell'esistente**. Come se l'unica cura possibile ai tanti mali della scuola fosse quella di propinare le stesse medicine tante volte risultate inefficaci, aumentandone il dosaggio, di riproporre tutto il vecchio armamentario egualitaristico e garantistico, a tutela dei soggetti meno impegnati. Cosa resta, ad esempio, della richiesta da tante parti avanzata di introdurre una articolazione della funzione docente e un vero e proprio sviluppo di carriera? Nulla se non generiche petizioni di principio, che poi vengono sconfessate dalle scelte concrete, come quando si esclude la possibilità di tener conto dell'esercizio di funzioni strumentali al piano dell'offerta formativa a qualsiasi fine di carriera. Come pure quando si rinvia ad una apposita Commissione di studio l'elaborazione delle soluzioni possibili per istituire meccanismi di carriera professionale. Mentre



non si indugia nell'assumere subito le decisioni afferenti all'accentuazione di un anacronistico modello di relazioni sindacali, caratterizzato dalla moltiplicazione dei livelli di contrattazione integrativa (ben 3: nazionale, regionale, di istituto) con periodicità annuali e sovrapposizioni di competenze, tanto da fare della scuola e delle amministrazioni sedi di contrattazione permanente. Per gli interessi dei sindacalisti non sono ammessi rinvii, per quelli dei docenti vale la vecchia regola della costituzione di commissioni, che non si negano a nessuno, tanto sono eterne ed inconcludenti.

E' il trionfo della cultura sindacale tradizionale, in quanto si perpetua il rifiuto di prendere atto della qualità professionale del lavoro docente e si punta ancora una volta sulla loro omologazione, all'interno della loro funzione, come pure all'interno di quel vero e proprio *monstrum* concettuale e negoziale che è il comparto unico della scuola. E' la prova che le Organizzazioni sindacali oggi al tavolo del comparto, che pure hanno la pretesa di voler rappresentare gli insegnanti, non vogliono, o non sanno, prendere atto di quel che i docenti veramente preparati e qualificati chiedono. L'Anp – che ha già percorso con successo un analogo processo di emersione professionale degli ex presidi e direttori – ha deciso di farlo al loro posto.

Abbiamo già detto del nesso, per noi strettissimo, fra riqualificazione della professionalità docente e recupero della qualità della scuola. Resta da aggiungere che non è un caso se le stesse forze che non vogliono farsi carico delle esigenze dei docenti sono quelle che più si adoperano per contenere e svuotare l'autonomia degli istituti scolastici e per circoscrivere ed isolare i loro dirigenti; per esempio, con il limite posto al numero dei collaboratori o con le inefficienti ed assembleari procedure per l'individuazione delle funzioni obiettivo. Questo è stato per noi, Anp, un altro motivo per scendere in campo: come nel lavoro quotidiano noi collaboriamo con i docenti più qualificati ed impegnati e siamo da loro sostenuti e coadiuvati, così vogliamo essere al loro fianco per sostenerne le giuste richieste di riconoscimento e di carriera. Lo spartiacque non passa fra il dirigente e tutti gli altri, ma fra il gruppo di coloro – dirigente ed alte professionalità docenti – che insieme si adoperano per migliorare il livello della scuola e quanti non si ritengono professionalmente coinvolti in quello che fanno.

Ancora: la finzione giuridica e sindacale per la quale i docenti sono tutti uguali e possono avere incrementi retributivi – modesti - solo per vecchiaia, ha finito con il costituire un premio indebito per i meno qualificati fra loro, che senza sforzi compiono gli stessi percorsi ed ottengono gli stessi, magri, riconoscimenti di tutti gli altri. Se il consenso sociale intorno alla scuola è venuto drammaticamente calando negli ultimi decenni, questo è anche perché alcuni “impiegati dell'insegnamento” hanno contribuito a diffondere un'immagine burocratica e disimpegnata della docenza, travolgendo in un giudizio sommario ed ingiusto anche i tanti che con ben altro spirito e dedizione si sono dedicati a qualificare il proprio compito. Perché la scuola recuperi il suo smarrito prestigio sociale – che significa anche la capacità di attrarre ed esigere risorse – occorre che essa cominci a premiare in misura adeguata al proprio interno le energie professionali migliori e a rinunciare a fare di ogni erba un fascio. Solo abdicando alla tutela aprioristica di ogni comportamento, anche di quelli meno professionali, si può cominciare a ricostruire intorno alla scuola un sistema di valori condivisi.

Certo, la scelta di entrare nel campo sindacale della rappresentanza dei docenti senza puntare, come i sindacati tradizionali fanno, a blandirli, può apparire una scelta temeraria ancor prima che innovativa. Ma la scelta di aprire non genericamente “ai docenti”, ma alle “alte professionalità docenti” della scuola non costituisce per noi un fatto puramente nominalistico.

Noi crediamo che sia finito il tempo della tutela indiscriminata di tutti, che significa di fatto distribuire in modo apparentemente equo quel che alcuni hanno con fatica guadagnato mentre altri stavano a guardare. Sotto questa copertura si è consumato e si consuma uno sfruttamento di alcuni – e non i più qualificati – a danno di altri, quelli che si danno da fare per tenere a galla la barca.

Sta in questo la novità della nostra proposta: nel cercare il consenso e la rappresentanza di coloro che da questo sistema hanno avuto molto da perdere e ben poco da guadagnare, pur essendo i più qualificati e i più attivi. Che questa decisione venga vissuta a livello di opinione come un “fatto nuovo”, dà anche la misura di quanto sia vecchia la cultura del lavoro dominante negli altri sindacati.



Noi non temiamo di distinguerci da loro per questo aspetto, come non abbiamo temuto, quindici anni fa, di distinguerci nell'iniziare un'analoga battaglia per il riconoscimento della professionalità dei capi di istituto. Se questo ci fa diversi, è **con orgoglio** che dichiariamo e rivendichiamo la nostra diversità ed **il nostro essere alternativi rispetto al conformismo di altri.**

Per scendere sul terreno delle cose concrete, degli obiettivi immediati, ecco quali sono le nostre richieste:

- riconoscimento contrattuale di una carriera interna alla funzione docente, che preveda il consolidamento delle competenze acquisite, sulla base della formazione e della certificazione dei crediti professionali;
- riconoscimenti economici permanenti per coloro che hanno consolidato l'idoneità alle funzioni intermedie, ovvero che hanno avuto una valutazione di costante eccellenza per la propria attività di insegnamento;
- una significativa pesatura dei crediti professionali consolidati nel momento dell'eventuale passaggio a funzioni superiori (vicedirigenza/dirigenza delle scuole / dirigenza tecnica);
- la legittimazione della funzione dei vicari e la sua trasformazione in un vero e proprio ruolo, quello della vicedirigenza;
- la costituzione di un'area separata di contrattazione per i docenti, le cui esigenze e la cui professionalità risultano oggi omologate e comprese nell'ambito di un indifferenziato comparto scuola, nel quale vengono regolati funzioni e livelli di responsabilità molto diversi fra loro.

Per poter avanzare e sostenere queste proposte, occorre essere presenti là dove esse possono essere discusse: serve, cioè divenire attori contrattuali, raggiungendo la prevista soglia di rappresentatività. Questo si può ottenere in due modi, distinti ma convergenti:

- attraverso l'adesione per delega del maggior numero possibile di docenti che si riconoscono nel progetto. Il nostro invito è rivolto a tutti quei docenti che si sentono professionisti e che vogliono assumere un ruolo attivo nella difesa dei loro legittimi interessi, senza delegare più la loro rappresentanza a chi da decenni ha dato prova di non volerli far crescere professionalmente.
- attraverso la partecipazione di nostre liste alle prossime elezioni delle RSU nelle scuole. Ogni voto valido riportato in quella sede – anche a prescindere dall'effettiva elezione dei candidati nelle RSU di istituto – è computato a livello nazionale ed innalza la rappresentatività del sindacato.

Due sono quindi le raccomandazioni che, a chiusura del mio intervento, vi propongo per cominciare a rendere operativi gli enunciati del Manifesto oggi presentato all'attenzione della categoria:

- l'iscrizione vostra e dei vostri colleghi all'Anp;
- l'impegno a costituire e presentare in tutte le scuole liste con la sigla ed il programma dell'Anp alle elezioni RSU del prossimo autunno.

E' iniziato con la Manifestazione di oggi un impegno comune, che noi potremo onorare quanto più saremo supportati dal vostro sostegno e dalla vostra attenzione.

Ancora grazie per la partecipazione.