



associazione nazionale dirigenti e alte professionalità della scuola  
ADERENTE ALL'ESHA EUROPEAN SCHOOL HEADS ASSOCIATION

## *Le proposte dell'Anp sulla Scuola per la XVII Legislatura*

*Fedele alla propria consolidata tradizione di interlocuzione programmatica con tutte le forze politiche nell'interesse della scuola, l'Anp rinnova anche in questa circostanza un'iniziativa già assunta in precedenza: rendere esplicite le proprie proposte di politica scolastica per la nuova legislatura ed inviarle ai rappresentanti di tutti gli schieramenti in campo, ai deputati ed ai senatori eletti per sollecitare la loro riflessione ed il loro impegno.*

***In quest'inserto pubblichiamo le proposte dell'Anp:***

- per la XVII Legislatura***
- per il reclutamento dei dirigenti***
- per il reclutamento dei docenti***
- per la carriera professionale dei docenti.***

*Su questi documenti chiediamo alle forze politiche l'avvio di un dialogo e l'assunzione di precisi impegni per i prossimi mesi.*

## LA PROPOSTA DELL'ANP SULLA SCUOLA PER LA XVII LEGISLATURA

### *I dirigenti e il paese*

La guida del Paese, in democrazia, non è un fatto meramente tecnico, ma non può prescindere dalle competenze tecniche. Lo si è ben visto in tempi recenti, quando gli eccessi di una politicizzazione che aveva finito per avvitarci su se stessa hanno richiesto un passo indietro dei partiti ed un passaggio definito appunto – se pur riduttivamente – tecnico.

I dirigenti della Pubblica Amministrazione – ed i dirigenti della scuola in particolare – intendono dire con chiarezza che non aspirano ad occupare un ruolo che in una corretta dinamica dei poteri non appartiene loro. Ma con altrettanta chiarezza vogliono ricordare che nessuna soluzione politica uscita dalle urne può prescindere dal supporto delle competenze gestionali ed amministrative. Non basta sapere dove si vuole andare, occorre anche sapere se si dispone dei mezzi per farlo e quali sono i percorsi più idonei.

Questo è specialmente vero in una fase nella quale gli impegni internazionali sottoscritti dal nostro paese, coniugati con un livello di esposizione debitoria particolarmente elevato, restringono di molto i margini per le scelte discrezionali che non tengano nella dovuta considerazione le compatibilità ed i vincoli legati al funzionamento della macchina statale. Quel funzionamento che i dirigenti conoscono meglio di chiunque altro e che sono i soli a saper controllare.

Se tale capacità di controllo è fondamentale, questo non vuol dire che essa voglia essere usata a fini di condizionamento del decisore politico. I dirigenti pubblici sono i primi ad avere a cuore la separazione dei poteri e non vogliono quindi assumere ruoli che non competono loro in un ordinato assetto generale. Ma al tempo stesso sanno che il rispetto della propria indipendenza e della propria funzione costituisce un servizio alla politica ed al paese e non una gratificazione personale o un privilegio. Sono quindi intenzionati a rivendicare il diritto alla propria autonomia funzionale rispetto a qualunque maggioranza, in quanto – secondo il dettato costituzionale – sono e si sentono vincolati al servizio esclusivo della nazione.

Questa etica del servizio è stata, negli ultimi venti anni, troppo spesso erosa, nei fatti e qualche volta anche nelle norme volute dalle forze politiche per superare e forzare resistenze giudicate fastidiose o inopportune: mentre erano ispirate dal rispetto dei principi di legittimità e buon andamento, oltre che dalla sollecitudine per il bene collettivo. Occorre recuperare insieme quella indipendenza e quell'etica, come premessa per una inversione di rotta che non può più essere rimandata.

I dirigenti della scuola sono in prima fila in questo impegno, che hanno voluto rendere concreto e visibile negli scorsi mesi adottando due documenti di testimonianza civile e professionale: il Manifesto per la Scuola ed il Codice deontologico [1]. Nel primo sono indicate dieci priorità di intervento per una ritrovata funzione della scuola come motore di crescita civile e culturale del nostro paese; nel secondo, i valori laici e professionali che dirigenti e docenti dell'Anp si impegnano a sviluppare ed attuare per ridare un'anima ed uno slancio ideale al proprio lavoro.

L'etica professionale e quella individuale non possono essere disgiunte da quella del servizio pubblico. Per troppo tempo si è accettato che la società civile potesse prescindere da questi punti di riferimento, relegandoli e delegandoli al livello individuale. Non è così e la condizione desolante della politica e dei rapporti sociali ce ne dà ogni giorno la prova. E' venuto il momento che la deontologia riprenda il posto e la dignità che le competono in tutte le sedi della vita pubblica e che torni ad essere il principio regolatore non solo delle norme positive ma delle pratiche quotidiane a tutti i livelli.

Questo è certamente, in primo luogo, compito della scuola: ma non solo della scuola. Il fondamento ed il consolidamento dei valori si realizza in primo luogo attraverso la loro pratica generalizzata. L'etica non si insegna, si trasmette: e questa è una missione rispetto alla quale a nessuno è lecito chiamarsi fuori.

L'attuale predominio delle preoccupazioni finanziarie ed economiche ha finito con l'obliettere nei fatti - e perfino nel linguaggio corrente - le altre dimensioni della *res publica*. Si tratta di un errore di prospettiva: è proprio nei momenti di crisi che diventa essenziale disporre di sistemi di valori solidi e condivisi, che aiutino a scegliere. L'abitudine invalsa a svincolare la dimensione politica da riferimenti valoriali non è l'ultima fra le cause della difficile situazione generale ed anche del tracollo delle finanze pubbliche.

Vi è un'ulteriore ragione che postula maggiore considerazione per il ruolo della dirigenza: nelle situazioni di difficoltà generalizzate e di ristrettezze, che si scaricano in primo luogo sui servizi pubblici, i soggetti più forti sono quelli che risentono meno della crisi, perché dispongono di risorse (economiche e culturali) in grado di resistere agli eventi, quando non di approfittarne per rafforzarsi ancora. E' solo l'imparzialità di cui sono custodi i dirigenti che può proteggere i più deboli e garantire la coesione civile, senza la quale non si esce dalle contingenze avverse.

E' per questi motivi che i dirigenti pubblici – a cominciare da quelli della scuola – chiedono alla politica di essere ascoltati e chiamati a concorrere alle decisioni che riguardano tutti. Il rispetto della loro funzione e della loro autonomia è garanzia della loro possibilità di servire efficacemente il bene comune. Il riferimento esclusivo ad un vincolo di dipendenza fiduciaria dal vertice politico, all'opposto, finisce con il corrompere non solo le persone ma gli interessi stessi del servizio.

### *La scuola ha un debito verso il paese*

Il sistema scolastico italiano ha conosciuto tempi migliori, quando rispondeva in modo efficace ad un mandato sociale diverso dall'attuale: formare una classe dirigente di elevato livello. Occorre invece prendere atto che non è stato in grado di ottenere risultati corrispondenti rispetto al compito di formare tutti i cittadini e di prepararli ad una pluralità di compiti sociali.

Tre sono i sintomi più evidenti di questa difficoltà attuale:

- l'elevato numero di giovani che lasciano il sistema prima di aver conseguito un diploma o una qualifica professionale spendibili nella vita adulta. Siamo ancora fermi a meno dell'80% della classe di età, che è quella dei diciannovenni, mentre la media dell'Unione Europea si colloca all'86% dei diciottenni. Un differenziale negativo di sette-otto punti percentuali, aggravato da un anno di ritardo nell'uscita;
- risultati comparativamente insoddisfacenti nei test internazionali di apprendimento. Nelle quattro indagini PISA-OCSE svolte fra il 2000 ed oggi, i nostri quindicenni si collocano sensibilmente al di sotto della media, con punteggi che ci relegano nell'ultimo quarto della graduatoria. A peggiorare le cose, una elevata *varianza interna*, cioè scarti sensibili fra scuole di regioni diverse. Questo lascia attendere difficoltà crescenti, negli anni a venire, per competere sul mercato del lavoro, che è sempre più *transnazionale*. Esiste il rischio – del quale si colgono i primi segnali in settori tecnologicamente avanzati – che persino i posti di lavoro disponibili nella nostra realtà produttiva vengano con precedenza offerti a giovani di altri paesi;
- disoccupazione giovanile fra le più elevate (oltre un terzo del totale, con punte di oltre la metà nel Mezzogiorno). Si tratta certo di una distorsione del mercato del lavoro, ma indirettamente indica un significativo *disallineamento* fra la formazione ricevuta dai giovani e la richiesta delle aziende. In aggiunta, parecchi fra coloro che sono occupati svolgono mansioni non corrispondenti alla preparazione scolastica: il che significa che molto di quel che si spende nell'istruzione va sprecato.

La scuola è consapevole di dover fare la propria parte per superare queste criticità, in primo luogo attraverso un cambio di mentalità e di pratiche operative. Tuttavia, la natura e l'estensione dei problemi richiedono soprattutto interventi di sistema. Trovano qui il loro spazio le *proposte* che Anp formula al Parlamento ed al Governo della XVII legislatura.

### *Una proposta per la scuola*

Gli interventi che il decisore politico deve realizzare per il superamento delle attuali difficoltà del sistema di istruzione riguardano almeno i seguenti ambiti:

- *governance generale/sussidiarietà*: sono oltre dieci anni che ogni intervento sul sistema paese – e quindi anche sulla scuola – si scontra con un endemico conflitto di competenze fra Stato, Regioni ed autonomie locali. Basti pensare all'ancora irrisolta vicenda del ridisegno della rete scolastica o alle questioni che anche di recente sono tornate d'attualità circa i livelli dei servizi che gli Enti locali dovrebbero garantire. Occorre prendere atto che la riforma del Titolo V costituisce un'incompiuta, principalmente per la carente definizione della *competenza legislativa concorrente*. Per tornare a governare il sistema Paese, si rende inevitabile **rimet-**

**tere mano al testo costituzionale:** non per eliminarne lo spirito e gli obiettivi dichiarati, ma per renderli possibili: rimuovendo le troppe ambiguità, attribuendo e **separando con chiarezza i poteri e gli ambiti;**

- *governance scolastica:* neppure la XVI legislatura, che sembrava averne tutte le premesse, è stata in grado di condurre in porto la riforma degli organi collegiali della scuola. Il sistema attuale, vecchio di quarant'anni, è del tutto inadeguato a sorreggere il nuovo quadro ordinamentale, rispetto al quale risulta solo d'intralcio. La soluzione è nota e basta volerla attuare: introdurre l'**autonomia statutaria** delle istituzioni scolastiche, fissando contestualmente composizione e compiti di un solo organo, quello di indirizzo, l'unico a rilevanza anche esterna. Di tale organo dovrebbero essere chiamati a far parte a pieno titolo rappresentanti della società civile, scelti fra i soggetti idonei a rendere più efficace ed agevole l'attività dei vari tipi ed indirizzi di scuola. A tale organo spetterebbe esprimere l'autonomia della scuola: sia all'interno (istituendo altre eventuali entità funzionali, nel numero e con la tipologia più opportuni), sia all'esterno nel rapporto con il territorio. La legge dovrebbe definire con chiarezza i rapporti ed i confini fra le competenze dell'organo di indirizzo e quelle dell'organo monocratico di gestione ed amministrazione, costituito dal dirigente scolastico, con esclusione di ogni sovrapposizione ed ambiguità di ambiti di riferimento;
- *messa in coerenza del quadro normativo:* attualmente le fonti che regolano il funzionamento delle scuole sono molteplici e spesso dissonanti fra loro (il Testo Unico – che tale ormai non è più da tempo –, il DLgs. 165/01, il contratto di lavoro, le norme sugli organi collegiali ed altro ancora). Il Parlamento deve conferire al Governo una **delega stringente** affinché rimetta mano in tempi brevi a questa situazione, riportandola a coerenza secondo pochi e chiari principi: la già ricordata **autonomia statutaria** – che assorba tutta la materia degli organi collegiali –, gli **autonomi poteri di gestione del dirigente**, una **più rigorosa definizione di ambiti per il prossimo contratto di lavoro**. A tale proposito, si dovrà evitare in ogni modo che materie estranee al sinallagma diretto fra prestazione e retribuzione trovino posto al tavolo negoziale: tutte le questioni che riguardano il funzionamento delle scuole, le competenze del personale e degli organi, i servizi resi ai cittadini, la formazione, la valutazione ed in genere tutte quelle che incidono sugli interessi degli utenti devono essere affidate alla regolazione unilaterale del legislatore o alla gestione del dirigente;
- *disponibilità di risorse:* pur nella consapevolezza del difficile momento della finanza pubblica, va detto che la scuola, per esistere, ha bisogno di più che gli stipendi del personale. Non ha senso avere un apparato enorme (un milione di addetti) e costosissimo (quasi 35 miliardi di euro annui solo per le retribuzioni) per poi mantenerlo in regime di asfissia finanziaria. Esistono almeno tre linee che potrebbero essere attivate: inserire d'ufficio tutte le scuole fra i soggetti che possono beneficiare del **5 per mille** delle imposte dirette pagate dai cittadini; **incentivare i contributi** delle famiglie tramite un più ampio e trasparente sistema di defiscalizzazione (invece di contrastare in ogni modo questa possibilità, anche con frequenti diffide ai dirigenti che li richiedono); revisione delle norme che intralciano o vietano il reperimento di risorse anche al di fuori. Né sarebbe inutile pensare ad una specifica **formazione dei dirigenti rispetto alle tecniche di fund raising;**
- *differenziazione ed adeguatezza:* i principi costituzionali vanno attuati anche per quanto riguarda gli ordinamenti delle scuole. Uno dei motivi per cui la scuola ha fallito nel passaggio all'istruzione di massa sta nell'aver mantenuto nei curricoli l'indifferenziazione di obiettivi e metodologie didattiche che aveva forse un senso quando a studiare erano piccole minoranze omogenee. Occorre prendere atto con realismo che solo una parte di coloro che frequentano la scuola lo fanno per "essere", cioè per apprendere disinteressatamente, in una dimensione *umanistica* della formazione, che non si propone una immediata utilità pratica di ciò che si è chiamati a studiare. Questa minoranza è fatta di coloro che, per vocazione personale o impulso familiare, si destina fin dall'inizio a studi universitari ed all'esercizio delle professioni. Rispetto ad essi la nostra scuola ha maturato nei decenni una grande tradizione, che ancora dà frutti importanti: basti considerare gli eccellenti risultati dei nostri studenti che proseguono all'estero l'istruzione terziaria e la ricerca. Ma la grande maggioranza viene a scuola con orizzonti ed interessi molto più circoscritti nel tempo e nell'oggetto: vuole prepararsi per un lavoro, da svolgere a tempi

brevi o comunque non troppo lunghi. Trattare tutti allo stesso modo non riduce le disparità, anzi le amplifica. Quel che serve è **assumere come un fine** – anziché subire come un fallimento – la **diversità di obiettivi formativi**; progettare le filiere con una identità distinta; non vergognarsi di preparare al lavoro immediato o alla formazione tecnica superiore non universitaria. Ed ancora: le esperienze europee ci dicono che – anche all'interno di una stessa filiera – si ottengono risultati migliori **prevedendo livelli diversi**, in funzione delle capacità e degli esiti intermedi: il che richiede che i gruppi siano formati non solo per età, ma per livelli di apprendimento. In uscita, si otterrebbero profili di competenza differenziati, che condurrebbero coerentemente ad esiti di lavoro diversi. Offrendo ai giovani quel che essi cercano – sia negli obiettivi che nelle metodologie – si realizzerebbero due risultati, entrambi positivi: **scenderebbe di molto la dispersione scolastica** e crescerebbero le percentuali di **transizione rapida alla vita attiva**;

- *ripensare il valore legale del titolo di studio*: nella situazione attuale, e da molto tempo, si tratta ormai di una finzione giuridica, la cui unica funzione è quella di *escludere* (chi non ce l'ha) da alcune opportunità, senza conferire alcun diritto sostanziale a chi lo ha conseguito. Ma ci sono altri danni collaterali: per esempio, esso diventa uno dei fattori di rigidità dei percorsi di formazione. Si dice che non è possibile differenziare più di tanto l'offerta didattica perché, a valle, c'è l'esame di stato uguale per tutti. E' venuto il tempo di riconsiderare la questione in termini meno ideologici, unendola all'altra della durata complessiva degli studi. Non è impossibile pensare ad una **conclusione degli studi per tutti a 18 anni**, con una semplice certificazione rilasciata dalla scuola, che attesterebbe gli effettivi livelli di competenza raggiunti e che desse accesso al lavoro (per chi ha conseguito una qualifica professionale) o agli istituti tecnici superiori (per tutti). Un **ulteriore anno** di studi sarebbe previsto **solo per chi vuole iscriversi all'università e solo sulle materie coerenti con la facoltà prescelta**. Solo al termine di questo anno integrativo potrebbe collocarsi un esame di Stato, realmente selettivo e qualificante. Qualcosa di simile esiste da tempo in altri paesi (si pensi al sistema delle *classes préparatoires* in Francia). Se ne avrebbero diversi benefici: intanto, consistenti risparmi di sistema, derivanti dall'abbreviazione di un anno del corso di studi per almeno due terzi della popolazione scolastica, senza ricadute sul livello di preparazione. Infatti, per conseguire una qualifica professionale, bastano tre anni: quattro danno accesso, già ora, al diploma professionale di secondo livello. Per chi vuole andare agli istituti tecnici superiori basterebbe costruire in modo idoneo il raccordo fra il curriculum secondario e quello ulteriore. Per chi vuole accedere al percorso universitario, ci sarebbe comunque un quinto anno, reso più denso e significativo dal concentrarsi solo su un ristretto numero di discipline, coerenti con gli studi che si vogliono intraprendere. Ecco una riforma che porterebbe risparmi e qualità al tempo stesso, oltre a promuovere quella differenziazione ed adeguatezza che l'attuale collo di bottiglia dell'esame finale per tutti finisce con il sacrificare;
- *valutazione*: infine, corollario ed insieme condizione di molte delle proposte precedenti, un sistema nazionale di valutazione che offra le indispensabili garanzie di tenuta dell'insieme. Valutazione delle scuole, la cui autonomia potrebbe essere resa finalmente sostanziale, senza il timore di inaccettabili cadute di qualità formativa; valutazione dei dirigenti, a garanzia del corretto utilizzo degli esclusivi poteri di gestione loro attribuiti; valutazione dei docenti, in un'ottica integrata con un ridisegno del loro percorso professionale (vedi oltre); valutazione degli apprendimenti degli studenti, per assicurare equità sostanziale di opportunità, oltre che una certificazione realmente indipendente e attendibile delle loro competenze effettive. Quel che oggi l'INVALSI fa, con pochi mezzi e pochi addetti, è altamente apprezzabile, ma non può bastare: solo una verifica sistematica e credibile di tutti gli snodi critici del sistema di istruzione può promuovere la qualità degli esiti ed insieme costituire la migliore garanzia per lo sviluppo dell'autonomia responsabile delle scuole.

### **Il ruolo dei professionisti**

Obiettivi chiari, risorse adeguate, condizioni normative coerenti: sono tutti pre-requisiti per un recupero di efficienza del servizio di istruzione, che però passa di necessità attraverso un migliore utilizzo delle risorse professionali, dirigenti e docenti.

**DIRIGENTI** - L'intervento necessario è duplice: in primo luogo, occorre **selezionarli** in modo più mirato di quanto si sia fatto fino ad ora. Né la formazione successiva né la valutazione possono sostituirli.

tuire un buon reclutamento. Le norme attuali si sono rivelate, alla prova dei fatti, inadeguate, anche per la mole di contenzioso cui prestano il fianco.

Anp ha messo a punto una propria analitica proposta in merito, che viene diffusa separatamente: senza entrare nei dettagli, si può dire che essa interviene su tre punti critici:

- pre-requisiti professionali ed esperienze compiute nel ruolo di docente
- accertamento dei requisiti attitudinali e non solo delle conoscenze teoriche
- un regime specifico per il periodo di prova, che preveda il ruolo di “aggiunto”

La seconda linea di intervento riguarda gli **strumenti a disposizione** del dirigente, che devono risultare meglio definiti e collocarsi in un quadro di insieme coerente. Si rinvia, per questo aspetto, alle considerazioni svolte in materia di *governance* e di coerenza normativa. Non servono poteri straordinari rispetto a quelli attuali: serve che questi non siano imbrigliati e resi inefficaci da una rete di disposizioni contraddittorie di diversa origine e natura, il cui insieme produce l'effetto di sterilizzare l'azione gestionale. Non serve avere un dirigente alla guida di una scuola autonoma, se poi si ha timore di quel che farebbe se potesse veramente gestirla: a contrastare eventuali abusi deve servire la valutazione, oltre che la normale azione di vigilanza amministrativa. Se l'Amministrazione centrale e periferica dismettesse finalmente l'ambizione di fare il mestiere altrui (gestire le scuole), avrebbe tutto il tempo e le risorse per fare il proprio (esercitare l'azione di indirizzo e quella di controllo).

Corollario di questi due interventi di natura normativa, un terzo più propriamente contrattuale, ma per il quale il legislatore deve approntare le risorse. Non è più rinviabile l'attuazione di un impegno politico già più volte e da più maggioranze di segno diverso assunto, ma mai attuato. Bisogna stanziare le risorse finanziarie per eliminare la doppia anomalia che grava sulla retribuzione dei dirigenti scolastici: quella che (a parità di lavoro) li remunera in misura sensibilmente diversa a seconda delle modalità e del tempo in cui sono stati assunti; quella che - nel loro insieme - li colloca molto al di sotto della dirigenza amministrativa di pari livello, che ha responsabilità gestionali e patrimoniali molto minori.

Questa **parificazione retributiva – interna ed esterna** – non è raggiungibile per via ordinaria, neppure una volta riaperta la contrattazione: non sono i contratti fatti per recupero dell'inflazione programmata che possono sanare una disparità ormai divenuta intollerabile. Servono risorse specifiche, fuori dal budget destinato al rinnovo della generalità degli altri contratti dirigenziali, finalizzate solo a rimettere in linea quel che per troppo tempo è stato lasciato scivolare indietro.

Sono risorse apparentemente rilevanti, ma in realtà solo una frazione dei risparmi di sistema fin qui conseguiti dagli interventi sulla scuola. Si vuole ricordare che nessun'altra categoria di personale ha pagato uno scotto altrettanto pesante in termini di tagli agli organici e di aumento dei carichi di lavoro (un quinto delle sedi dirigenziali in meno nell'arco di un anno, a numero di alunni e plessi invariato).

E quindi la proposta che riguarda i dirigenti è lineare: **reclutarli in modo più orientato al compito, dotarli di strumenti di governo adeguati, valutarli per quel che fanno e retribuirli secondo giustizia.**

*DOCENTI* - Le linee di decisione politica per quanto riguarda i docenti non sono molto dissimili: reclutamento, carriera professionale, riconoscimento sociale.

Per quanto riguarda il **reclutamento**, Anp ritiene giunto il momento di mettere in coerenza l'autonomia delle scuole con la possibilità di avvalersi delle risorse professionali più adeguate a sostenerla. Anche in questo caso viene resa disponibile separatamente una proposta analitica: ma se ne vogliono qui ricordare i tratti fondamentali.

I docenti abilitati devono far parte di un **albo provinciale** (per le materie meno comuni, anche regionale), non graduato, cui le singole scuole devono poter attingere per le nomine a tempo determinato. Gli aspiranti faranno, come ora, richiesta in un numero definito di sedi, presentando un proprio strutturato portfolio professionale e redigendo una dichiarazione di intenti rispetto al POF di ciascuna istituzione (che è disponibile sul sito). Le scuole selezioneranno preliminarmente una rosa di coloro le cui opzioni didattiche appaiono particolarmente congruenti con le priorità di istituto e li convocheranno per un colloquio sulle proprie opzioni e metodologie: al termine del quale sceglieranno senza altro vincolo che quello della trasparenza delle motivazioni.

Il **reclutamento a tempo indeterminato** va demandato a reti territoriali, sui posti attribuiti in organico dall'Amministrazione, con un meccanismo analogo, ma con un vaglio operato da una commissione di docenti "senior" provenienti dalle diverse scuole e presieduta da uno dei dirigenti designati dalla rete. Non si accerteranno conoscenze né competenze professionali "generali", che si devono dare per acquisite tramite la laurea e l'abilitazione già possedute: ma solo l'interesse e la motivazione a spendersi su un progetto formativo e su un territorio dato. Gli assunti potranno essere utilizzati in qualunque scuola della rete, secondo necessità.

Per quanto riguarda la **carriera**, Anp propone uno sviluppo professionale a tre livelli: iniziale, esperto, senior. Ai livelli successivi al primo si accede a numero chiuso (su una percentuale dell'organico assegnata annualmente dall'Amministrazione), previa valutazione - anche comparativa - a domanda dell'interessato. Chi accede ad un livello intermedio o superiore riceve una retribuzione sensibilmente più elevata, ma si impegna parallelamente ad assicurare un certo numero di ore per funzioni di sistema, che possono essere di natura didattica o organizzativa. Lo svolgimento delle funzioni di sistema è oggetto di valutazione obbligatoria. Solo l'aver svolto queste funzioni per un certo numero di anni consente di accedere a funzioni superiori, come quella di formatore, valutatore, tutor, ispettore o dirigente, in coerenza con le esperienze svolte e con la valutazione riportata.

Anche per la carriera docente, esiste uno specifico separato documento Anp, cui si rimanda.

Il **riconoscimento sociale** è collegato a molti fattori, dei quali una retribuzione più dignitosa è solo uno. E' abbastanza ovvio che non ci saranno, per diversi anni ancora, risorse finanziarie per pagare molto meglio tutti gli insegnanti: ma, anche se ci fossero, non sarebbe un buon investimento, perché non contribuirebbe a mettere in tensione migliorativa tutta la professione. E' possibile invece - istituendo una carriera su più livelli - retribuire meglio chi si mette in gioco ed accetta di render conto.

I bravi docenti non diventano tali per guadagnare di più: ma proprio per questo *devono* guadagnare di più senza che lo chiedano. Il loro prestigio - reso più visibile dalla retribuzione - è uno stimolo per gli altri, ma soprattutto si riverbera sulla professione nel suo insieme ed attira i giovani migliori. Bisogna spezzare il circolo vizioso di una omologazione al ribasso, che deprime le motivazioni e l'immagine collettiva. In Finlandia, i docenti non sono pagati molto meglio che da noi: ma il loro prestigio sociale è elevato ed il sistema scolastico li recluta nel miglior dieci per cento dei giovani laureati.

A favorire il riconoscimento sociale contribuirà anche il reclutamento territoriale: un insegnante non deve essere calato dall'alto su una scuola, solo sulla base di punteggi maturati lontano da essa: va scelto sulla base di un impegno reciproco e deve porsi al servizio di un progetto che è insieme nazionale (garantito dalla formazione iniziale) e locale (il mandato della scuola o della rete per cui si candida). E quel riconoscimento si alimenta anche della valutazione e dello sviluppo all'interno della stessa scuola, che rende visibile un percorso di crescita e di servizio.

**La scuola non ha bisogno di riforme, ha bisogno di cambiamento.** Quello qui delineato è realizzabile con interventi legislativi importanti, ma certamente praticabili, se vi sarà la consapevolezza culturale della loro necessità.

\*\*\*\*\*

**Note:**

[1] Il Manifesto per la Scuola ed il Codice deontologico sono stati pubblicati sul sito web dell'ANP ([www.anp.it](http://www.anp.it)) e nell'inserimento del n. 4-5-6/2012 di A&D - Autonomia e Dirigenza.



## **LA PROPOSTA DELL'ANP SUL RECLUTAMENTO DEI DIRIGENTI**

Le procedure utilizzate fin qui hanno messo in evidenza alcune criticità, sulle quali si ritiene necessario intervenire:

- l'eccessivo numero di candidati;
- l'insufficiente chiarezza circa le proprie motivazioni e le proprie attitudini specifiche in non pochi di essi;
- la scarsa efficacia del periodo di prova (così come si svolge) per valutare l'effettiva idoneità al ruolo;
- la formazione delle commissioni.

In via preliminare, Anp sottolinea che molte delle questioni ricordate andrebbero affrontate e risolte non "dentro" il concorso, ma a monte di esso, in una diversa impostazione della questione docente.

Senza entrare nei dettagli, da tempo Anp ha messo a punto e presentato una propria organica proposta di istituzione della carriera docente, su tre livelli, basata sulla formazione certificata e sulla valutazione regolare delle prestazioni professionali. Il passaggio ai livelli successivi al primo dovrebbe assicurare significativi miglioramenti retributivi: ma anche costituire la condizione per l'esercizio delle cosiddette "funzioni di sistema", sia organizzative che didattiche; e – come punto di arrivo – per l'accesso alla dirigenza scolastica. Sempre attraverso tale percorso dovrebbero emergere i docenti maggiormente idonei a ricoprire incarichi quale quello di tutor, formatore, ispettore, ecc.

Tale impostazione conserva tutto il suo valore anche nell'ambito di cui si occupa la presente proposta: infatti essa consentirebbe di filtrare la platea dei potenziali aspiranti alla dirigenza (attualmente vastissima) attraverso successive valutazioni e l'esercizio di funzioni di coordinamento dell'attività dei colleghi nei diversi ambiti. Tali passaggi consentirebbero di osservare e convalidare le attitudini degli interessati all'esercizio di responsabilità più complesse, non necessariamente limitate alla dirigenza. Non solo: offrendo ai docenti la possibilità di significativi e differenziati sviluppi di carriera (sia sotto il profilo economico che delle funzioni svolte), si restringerebbe il numero dei candidati a coloro che realmente si sentono motivati alla guida delle scuole e non – come adesso accade – a quanti vi vedono l'unica opportunità di sviluppo professionale.

Dunque per Anp una corretta impostazione della carriera docente è anche la migliore e più efficace risposta al problema della selezione di validi dirigenti. Non sfugge tuttavia che tale meccanismo, che deve ancora essere avviato, richiede tempi medio-lunghi per andare a regime, mentre il turn-over dei dirigenti richiede risposte in tempi assai più brevi.

Per questo motivo, si ritiene di formulare una proposta transitoria, attuabile fin da subito ed a normativa costante (salvo la necessità di emanare un nuovo Regolamento, che sostituisca il DPR 140/08). Questi gli aspetti principali, che sono di seguito illustrati.

### **a. Ridurre il numero dei candidati**

Sia al recente concorso, bandito nel 2011, che al precedente (2004) hanno partecipato quasi 40.000 docenti. Questi numeri dipendono da vari fattori: la già ricordata assenza di una carriera docente; la convinzione diffusa che la dirigenza di una scuola non sia una professione specifica, ma una sorta di sviluppo lineare della professione docente; l'incertezza circa i tempi dei successivi concorsi, che induce molti ad anticipare un tentativo che non si sa se, quando ed a quali condizioni sarà possibile ripetere.

Questa pressione ha due conseguenze, entrambe negative. Da una parte, decine di migliaia di aspiranti, che moltiplicano le difficoltà di gestione delle procedure e la possibilità di errori e contenziosi; dall'altra, una "tensione" personale che alimenta a sua volta il contenzioso, perché si ha la sensazione che si tratti al tempo stesso di una lotteria (quanto agli esiti) e di un "treno che passa una volta nella vita".

I rimedi praticabili nell'immediato sono:

- bandire concorsi con assoluta regolarità, al massimo ogni due anni. Ai ritmi di pensionamento dei prossimi anni, questo significa un'offerta di oltre 1.000 posti, che sono già molti:

andare al di là significa non controllare più la procedura. Ma soprattutto è importante rispettare le scadenze, affinché chi non si sente pronto, o non riesce oggi, accetti più facilmente di aspettare il prossimo turno;

- definire e comunicare con chiarezza un profilo professionale del dirigente della scuola, che ne individui correttamente la natura ed i contenuti. Negli ultimi anni, i continui interventi del MIUR e del MEF hanno spostato sempre più l'asse della dirigenza scolastica dalla dimensione pedagogica e formativa a quella amministrativa e gestionale, resa ancora più complessa dalle dimensioni crescenti delle scuole. Occorre che questi aspetti siano noti a chi potrebbe voler concorrere, affinché non si creino equivoci nelle aspettative professionali ed i ben noti problemi di disadattamento successivo di eccellenti docenti, che pensavano di andare a svolgere un lavoro tutto sommato non dissimile da quello che avevano imparato a fare;
- introdurre un filtro, consistente nell'aver ricoperto, per almeno tre anni scolastici pieni, incarichi di sistema nella propria scuola. Per incarichi di sistema – salvo una più precisa definizione giuridica in sede di regolamento – si intendono essenzialmente i collaboratori nominati dal dirigente (ai sensi dell'art. 25 comma 5 del DLgs. 165/01) e le funzioni strumentali. Il possesso di tali requisiti, oltre a restringere la platea dei potenziali concorrenti, fornirebbe qualche affidamento su una consolidata disponibilità a spendersi in lavoro supplementare a vantaggio della scuola, sull'esperienza maturata nel coordinare il lavoro di altre persone, sull'attitudine a gestire la relazione ed a conquistarsi la fiducia (sia del dirigente che dei colleghi, considerata la diversa fonte di individuazione delle due posizioni indicate).

#### **b. Accertare le attitudini e non solo le conoscenze**

- coloro che, dopo aver superato il concorso, hanno incontrato difficoltà, hanno avuto soprattutto problemi a livello di relazione e di tenuta psicologica rispetto alla pressione ambientale ed ai conflitti. In particolare, difficoltà ad elaborare il passaggio “dall'altra parte” rispetto agli ex-colleghi, con oscillazioni fra gli opposti estremi del desiderio di evitare ad ogni costo gli scontri e di far prevalere demiurgicamente il proprio punto di vista. Da qui l'esigenza di una valutazione psicologica non astratta, ma centrata sulle principali competenze relazionali del futuro dirigente come parte del percorso di selezione (terza prova scritta);
- le prove scritte hanno fin qui dato troppo spazio alla prolissità e troppo poco alla concretezza. Non si ritiene di eliminare del tutto il saggio, per la sua capacità predittiva sull'organizzazione del pensiero e sulla qualità dell'argomentazione logica: ma esso va circoscritto entro limiti di spazio e di tempo più rigorosi ed in qualche modo strutturato. Il cosiddetto “caso professionale”, in troppi casi, è stato un tema-bis (per difetto delle commissioni che lo hanno formulato): meglio sostituirlo con tre quesiti strutturati, cui rispondere entro limiti precisi di tempo e di spazio, ancora una volta per favorire la concretezza. La terza prova, quella psico-attitudinale, mira a mettere in luce da un lato competenze, dall'altro atteggiamenti. Per questo motivo, si ritiene essenziale che della commissione faccia parte uno psicologo del lavoro e dell'organizzazione.

#### **c. Verificare sul campo l'effettiva idoneità alla funzione**

- nessuna prova, per quanto articolata, è in grado di garantire in anticipo la capacità del candidato di adattarsi al nuovo ruolo. Il periodo di prova deve quindi essere diverso e meno formale di quello attuale: non basta aver dimostrato di “sapere”, bisogna dar prova di “reggere” il passaggio. Al tempo stesso, si ritiene opportuno che l'interessato venga inizialmente collocato in una situazione “protetta”, attraverso l'istituzione di un ruolo transitorio di “aggiunto”, secondo l'esempio francese;
- le scuole cui saranno assegnati coloro che svolgono il ruolo di “aggiunto” dovrebbero essere inserite con priorità nella lista di quelle da sottoporre ad osservazione da parte del costituendo servizio nazionale (di cui allo schema di regolamento approvato dal Consiglio dei ministri);
- l'osservazione del team esterno di valutatori è essenziale per fare da contrappeso ad eventuali problemi relazionali con il dirigente titolare della scuola. Per il superamento della prova ser-

virebbero entrambi i pareri favorevoli. In caso di disaccordo, bisognerebbe offrire al dirigente in prova un'opportunità ulteriore in un contesto diverso: come ambiente, come dirigente mentore e come team di esperti esterni. Se anche in questo caso non fosse in grado di convincere, occorrerebbe trarne le conseguenze: non tutti sono adatti a svolgere questo lavoro, indipendentemente dalle loro conoscenze teoriche e dalle loro qualità personali.

#### d. Istituire un albo nazionale dei commissari

- un evidente punto debole dei recenti concorsi è stato costituito dalle commissioni: troppo eterogenee, spesso costituite con criteri discutibili, con frequenti casi di incompatibilità (alcuni emersi prima, altri – purtroppo – dopo le prove). Imbarazzante anche il caso piuttosto frequente di dirigenti che hanno esaminato propri docenti o di ispettori che avevano già valutato candidati in altri contesti professionali. Da qui la proposta di commissioni nazionali – o almeno cross-regionali – e di un albo di commissari specificamente formati;
- Anp propone che coloro che aspirano ad essere nominati commissari debbano superare un periodo di formazione apposito ed essere inseriti in un albo nazionale permanente; che – al momento del bisogno – le commissioni vengano formate per sorteggio; che – in ogni caso – non si possa essere designati commissari nelle regioni dove si è stati in servizio negli ultimi cinque anni come dirigente tecnico o scolastico.

Segue una scheda riassuntiva dei diversi punti presi in considerazione:

1. requisiti di ammissione
2. ambito territoriale del concorso
3. modalità di preselezione
4. prove scritte
5. requisiti attitudinali
6. colloquio
7. valutazione titoli
8. formazione
9. periodo di prova
10. formazione commissari

#### 1. requisiti ammissione

- laurea quinquennale del nuovo ordinamento o almeno quadriennale del precedente
- incarico a tempo indeterminato (con superamento prova)
- almeno cinque anni pieni di esperienza di insegnamento (anche a t.d.)
- età massima all'atto del bando: almeno 10 anni alla soglia di pensione
- aver svolto per almeno tre anni scolastici funzioni di sistema (collaboratore del dirigente, funzione strumentale)
- il candidato deve presentare un proprio portfolio di esperienze professionali ed un documento (max. 2 pagine) nel quale illustri le proprie motivazioni
- quando ci sarà una carriera a più livelli per i docenti: trovarsi all'ultimo livello (eventualmente, al penultimo)

#### 2. ambito territoriale del concorso

- procedure concorsuali per ambiti regionali (come adesso), ma svolte a livello nazionale, anche affidando ad un'unica commissione candidati di più regioni
- in ogni caso, i commissari devono provenire da **altra regione**, per evitare i problemi di pregressa contiguità personale che si sono verificati in parecchi casi

#### 3. modalità di preselezione

- preselezione per **test “di conoscenze”** (in ambito giuridico, amministrativo, gestionale, organizzativo), da svolgere *on line* (anche in più tornate di una stessa giornata) su una **batteria di 100 test**, generata di volta in volta in modo casuale per ciascun candidato, a partire da una base dati

preventivamente validata e stratificata per livelli di difficoltà.

- La base dati non deve essere resa nota in anticipo, per evitare la corsa alla memorizzazione. Nella generazione del test, deve esserci una proporzione predeterminata di quesiti appartenenti a livelli di difficoltà diversi, come rilevati in sede di validazione preventiva. Del test fa parte l'accertamento della competenza in lingua straniera ed in informatica, con un peso del 10% del totale per ciascuna delle due).
- Superano la preselezione candidati in numero **non superiore a cinque volte** quello dei posti messi a concorso e che **abbiano risposto correttamente ad almeno 70 quesiti**.
- il punteggio riportato non entra a far parte del punteggio finale del concorso

#### 4. prove scritte

- un **saggio breve**, a struttura predefinita (tre ore, massimo quattro pagine)
- risposta **a tre quesiti**, di aree diverse, sorteggiati dalla commissione alla presenza dei candidati (durata: 3 ore - max. 500 parole per quesito)
- la **prova attitudinale** di cui al punto successivo
- ciascuna delle prove valutata su 20 punti, con un minimo di 14
- ogni prova è eliminatoria / la commissione non è tenuta a correggere tutte le prove di un candidato dopo la valutazione sfavorevole di una di esse

#### 5. requisiti attitudinali

- da accertare mediante una specifica prova scritta (un test **semistrutturato a risposta breve**), centrato sull'accertamento di attitudini **professionali** (relazione, negoziazione, atteggiamento rispetto alla norma, atteggiamento verso l'innovazione). Non più di 12 quesiti, non più di tre ore.

#### 6. colloquio

- a struttura libera, sulle tematiche rilevanti per la conduzione di una istituzione scolastica
- punteggio massimo 20 punti; minimo per il superamento: 14

#### 7. valutazione titoli

- solo per chi ha superato il colloquio
- disponibili 20 punti, di cui max. 7 per i titoli culturali. Fra questi, un peso prevalente per un master specifico in management delle istituzioni scolastiche

#### 8. formazione

- durante il primo anno, obbligo di frequenza di moduli specifici, dei quali almeno un terzo in modalità residenziale

#### 9. periodo di prova

- i vincitori saranno nominati "**aggiunti**" presso una scuola adeguatamente dimensionata, retta da un dirigente effettivo. Durata della prova: **1 anno**
- condizione per il superamento della prova: relazione favorevole del dirigente della scuola e di un team di valutatori esterni. In caso di parere discordante, proroga di un anno della prova, in una scuola diversa e con un diverso team di valutatori

#### 10. formazione commissari

- formare fin da subito un "albo" nazionale degli aspiranti commissari, cui attingere quando sarà il momento
- le commissioni saranno formate per sorteggio, all'interno dell'albo
- della commissione deve far parte uno **psicologo del lavoro**
- chi aspira a farne parte, oltre ai requisiti già indicati dalla legge, dovrà seguire un apposito percorso formativo selettivo, centrato su competenze valutative e su competenze giuridiche (relative in particolare al contenzioso sui concorsi).

## LA PROPOSTA DELL'ANP SUL RECLUTAMENTO DEI DOCENTI

### *Il punto di partenza*

Due sono i termini di riferimento della nostra proposta: l'autonomia della scuola e le funzioni del dirigente. Della necessità di promuovere l'autonomia delle scuole si parla ormai da oltre quindici anni: ma non ha senso discuterne se non si consente loro di avvalersi di insegnanti in sintonia con il proprio progetto formativo. Reclutare ed assegnare gli insegnanti dal centro, con criteri in apparenza automatici, ha un senso solo se quel progetto è identico in tutte le realtà e quindi le caratteristiche di chi deve attuarlo non sono ritenute rilevanti (ed infatti non vengono prese in considerazione: si considerano solo i titoli accademici e gli anni di servizio comunque prestati).

Se poi si guarda alla realtà fattuale – e non al modello astratto – si vedrà che nella pratica sono gli insegnanti a scegliere fra le scuole disponibili in relazione alla propria posizione in graduatoria. Una vera e propria inversione del rapporto fra i fini ed i mezzi: lo strumento (il docente) sceglie la scuola, mentre quest'ultima (che dovrebbe elaborare i fini) non può farlo. Il risultato è ovvio: sono gli strumenti che determinano i fini. Cioè, in pratica, non sono i docenti che attuano il progetto della scuola - solo di nome autonoma - ma la scuola che è costretta ad attuare il progetto risultante dalla sommatoria casuale delle visioni individuali dei docenti che l'hanno scelta.

Non si vuole negare che, in passato, questa modalità di scelta ed utilizzazione della risorsa docente abbia avuto una sua ragion d'essere ed anche una sua grandezza "missionaria". Si trattava però di un paese diverso, nel quale l'analfabetismo diffuso e le enormi disparità di condizioni culturali e sociali facevano ritenere prevalente l'esigenza di un'uniformità di base nell'offerta formativa, che "pareggiasse" i conti quanto meno nei livelli essenziali di conoscenza.

Quel paese - per fortuna ed anche per merito della scuola - non esiste più. Oggi la realtà è profondamente diversa e pone in evidenza altri problemi: primo fra tutti quello di coprire con la scuola di tutti una varietà di bisogni formativi non più elementari, ma non per questo meno complessi. Bisogni che non trovano risposta in un'offerta unica e che non possono quindi essere soddisfatti da un curriculum unico e da una prestazione professionale abbia a riferimento solo la conoscenza disciplinare e gli ordinamenti nazionali.

Per rispondere a questi bisogni è stata introdotta l'autonomia. Ma, perché essa possa dare le risposte che se ne attendono, deve poter costruire il progetto - l'identità - della scuola guardando ai destinatari, agli studenti: e poi procurarsi i docenti più funzionali rispetto ad esso. Il meccanismo attuale è in radicale dissonanza rispetto a questo modello: è un esempio di eterogenesi dei fini che deve essere superato.

Non minore rilievo ha la considerazione di quello che è - all'interno dell'autonomia scolastica - il ruolo del dirigente. E' regola pressoché generale - in tutti i sistemi scolastici del mondo e comunque in quelli più efficaci nei confronti internazionali - che la scelta dei docenti venga effettuata sotto la diretta responsabilità di chi dirige gli istituti. Ciò è coerente con il profilo del capo di istituto, che è quello di chi deve garantire l'efficacia del servizio ed il raggiungimento dei fini assegnati. Una garanzia che risulta molto arduo fornire se viene preclusa la possibilità di scegliere la risorsa professionale di gran lunga più rilevante per la qualità dei risultati educativi, e cioè gli insegnanti.

### *La proposta*

Esiste un dato di fatto non eliminabile, costituito dalla presenza di un numero tuttora elevato di aspiranti in possesso dei requisiti formali per insegnare, iscritti nelle graduatorie provinciali ad esaurimento. Il concorso in atto inciderà solo in minima parte sulla loro consistenza.

D'altro canto, è profondamente ingiusto che le probabilità di accesso al lavoro, all'interno di questo bacino, siano fissate solo dallo *status quo* e non siano modificabili da nessuna esigenza delle scuole e da nessun comportamento dei singoli. Senza dimenticare che, di qui a qualche mese, arriveranno su questo mercato già sovraffollato i giovani in uscita dal TFA. Dovranno ancora una volta mettersi in coda ed aspettare dieci o quindici anni per una collocazione stabile nell'insegnamento?

E' alla luce di queste considerazioni che Anp formula la propria proposta, riassunta nei seguenti punti:

**per le supplenze annuali:**

- le attuali graduatorie ad esaurimento siano trasformate in *liste di idoneità* non graduate (sostanzialmente, un albo professionale provinciale);
- gli aspiranti in esse inclusi (e quelli che vi si inseriranno dopo il TFA) conservino il diritto di presentare domanda di supplenza in un numero limitato di istituzioni scolastiche di una sola provincia, correlandola con un portfolio delle proprie esperienze professionali (da redigere secondo un formato strutturato) e da un sintetico documento a formato libero (non più di tre pagine), nel quale indichino come intenderebbero articolare la propria azione didattica in relazione alle priorità contenute nel POF delle singole scuole (il POF è pubblico, in quanto disponibile sul sito web di ogni scuola);
- in ciascuna scuola, il dirigente (avvalendosi di volta in volta della collaborazione di un docente dell'ambito disciplinare interessato) vaglierà le domande presentate, eventualmente adottando dei criteri-filtro coerenti con il POF (da rendere noti in anticipo);
- da questo esame emergerà una "lista breve" di candidati, il cui profilo di esperienze e di opzioni didattiche venga ritenuto più congruente con le esigenze della scuola. La scuola avrà facoltà di invitare gli aspiranti più interessanti ad un colloquio per approfondire la conoscenza;
- al termine, sceglierà gli aspiranti ritenuti più idonei in relazione ai bisogni della scuola, senza altro vincolo che quello della trasparenza assoluta delle motivazioni. Tale vincolo sarà rafforzato dal divieto di assumere personale che abbia legami di parentela o affinità con il dirigente ed il docente incaricati di vagliare le candidature;

**per le supplenze brevi** (che comunque non faranno più maturare punteggio), le scuole attingeranno liberamente alla lista di idoneità provinciale, dando la precedenza ai candidati inclusi nella propria *lista breve*. Non vi sarà obbligo di rinnovo di una supplenza breve alla sua scadenza, qualora la prestazione del supplente non abbia soddisfatto le attese.

Non si ritiene che questa procedura provocherebbe grandi sconvolgimenti nell'attuale panorama delle nomine, stante che verosimilmente le scuole continuerebbero a guardare con maggior attenzione ai candidati più esperti. Ma almeno si potrebbe evitare di chiamare ancora quelli che alla prova dei fatti si siano rivelati inadeguati (o comunque non in sintonia con il progetto educativo della scuola) e si potrebbe offrire qualche possibilità in più a giovani promettenti di accedere in tempi ragionevoli all'insegnamento.

**per i rapporti di lavoro a tempo indeterminato:**

- si costituiscano reti di scuole, prevalentemente su base territoriale (in casi particolari, anche per indirizzi di studio), a ciascuna delle quali l'Amministrazione assegnerà - secondo disponibilità - un organico di posti disponibili per incarichi a tempo indeterminato. L'organico sarà rideterminato ogni tre anni;
- quando vi siano posti da coprire nell'organico di rete, il relativo organo di gestione formerà una commissione di concorso, composta da almeno due docenti *senior* dell'ambito disciplinare interessato e da un dirigente di una delle scuole della rete. I tre componenti dovranno provenire da scuole diverse. Per la qualifica di docente *senior*, si veda - più avanti - la proposta dell'Anp per la carriera degli insegnanti;
- la commissione metterà a punto e pubblicherà in anticipo i criteri con cui saranno valutati i requisiti degli aspiranti;
- successivamente, procederà al vaglio comparativo degli aspiranti già compresi nelle *liste brevi* predisposte da ciascuna delle scuole della rete (*vedi sopra*) e selezionerà quelli da invitare ad un colloquio personale. Il colloquio non riguarderà le conoscenze o le competenze professionali "generali", che debbono darsi per acquisite tramite la laurea e l'abilitazione già possedute: pren-

- derà invece in considerazione l'interesse a spendersi su un progetto formativo e su un territorio dato e la sintonia degli aspiranti rispetto alle scelte delle scuole autonome componenti la rete;
- la scelta sarà trasparente e motivata, ma libera da vincoli di punteggio o di anzianità;
  - il docente prescelto svolgerà un periodo di prova, al termine del quale potrà esservi la conferma in ruolo, previa valutazione positiva unanime del comitato di valutazione della scuola presso cui ha prestato servizio e del relativo dirigente. In caso di mancata unanimità, sarà ammesso a ripetere la prova. Al termine del secondo anno, la decisione si farà comunque a maggioranza;
  - sia nel periodo di prova che successivamente, l'insegnante potrà essere utilizzato su qualunque scuola della rete nella quale è stato assunto. Solo in caso di soppressione del posto, potrà essere utilizzato da un'altra rete che esprima il gradimento. Trascorsi cinque anni, potrà candidarsi per coprire un posto disponibile presso una rete diversa da quella iniziale; la sua richiesta sarà vagliata insieme alle altre delle *liste brevi*, per valutarne la corrispondenza rispetto alle esigenze didattiche delle scuole di riferimento.

L'invarianza della spesa pubblica sarebbe garantita dalla preventiva autorizzazione dell'Amministrazione per la formazione di un organico di rete di posti a tempo indeterminato. Dal momento che il criterio fondamentale per la scelta sarà quello della coerenza fra le esigenze formative delle scuole e il profilo professionale e motivazionale degli aspiranti, la *titolarità* non può che essere riferita in primo luogo all'ambito di rete in cui è stata conseguita. Solo dopo un consistente periodo di permanenza, il docente potrà chiedere di passare ad altro contesto, ma dovrà sottoporsi ad un nuovo vaglio comparativo. Se non viene prescelto, rimane dov'era.

La previsione relativa al periodo di prova è pensata per garantire una reale corrispondenza fra le richieste delle scuole e la prestazione effettivamente resa dal nominato. Al tempo stesso, il criterio di maggioranza previsto per l'eventuale secondo anno garantisce la tutela dell'interessato rispetto a possibili contrapposizioni di tipo personale.



## **PER UNA CARRIERA DEGLI INSEGNANTI - LA PROPOSTA DELL'ANP**

### **Una professionalità "invisibile"**

Uno dei problemi fondamentali della scuola consiste nella demotivazione professionale di molti insegnanti nei confronti di un lavoro che non offre prospettive. Tale malessere diffuso rischia di compromettere il successo di ogni tentativo di riforma che si eserciti solo attraverso la riscrittura degli ordinamenti.

Un fenomeno sociale di queste proporzioni non può essere spiegato solo con fattori psicologici di natura individuale; le sue cause vanno ricercate piuttosto nelle caratteristiche strutturali che la professione docente ha assunto nel tempo.

A differenza della maggioranza delle professioni intellettuali, l'insegnamento, infatti, è trattato come un impiego: e perciò non consente sostanziali sviluppi, né economici né di status. E richiede spesso una decina di anni prima di vedere consolidato il rapporto di lavoro. E' proprio a partire da questo lungo tirocinio che il neo-insegnante comincia ad interiorizzare la propria "invisibilità" professionale: nessuno lo chiama per quel che vale o per quel che fa, ma solo per la sua posizione in graduatoria. Dopo la conferma in ruolo, il principio informatore resta immutato: progressione economica lentissima (ogni sei, sette anni) ed estremamente modesta; nessun riconoscimento del merito; nessuna valorizzazione effettiva delle responsabilità; nessuna conseguenza per il disimpegno. Nei fatti, l'indistinzione e l'appiattimento comportano una penalizzazione per gli elementi migliori e più motivati. Al punto che l'unico elemento di differenziazione retributiva è confinato nei limiti del 2-3% della retribuzione di base. L'unica reale prospettiva di carriera consiste nell'uscire dalla professione docente, accedendo ai ruoli dirigenziali.

### **Il senso della proposta**

La rimotivazione di chi esercita la professione docente trova oggi una ragione in più nell'autonomia delle istituzioni scolastiche, che, per essere attuata, richiede l'introduzione di forti elementi di discontinuità. Tali elementi debbono riguardare almeno:

- la differenziazione delle funzioni finalizzata alla gestione delle nuove complessità progettuali ed organizzative;
- più livelli professionali all'interno dello *status* di docente;
- il passaggio ai livelli superiori a seguito di valutazione e formazione, non per mera anzianità, con conseguenti significativi e stabili miglioramenti economici;
- aumenti per anzianità più modesti, ma più ravvicinati nel tempo.

### **I livelli di carriera**

Si propone di istituire tre distinti livelli di carriera (docente iniziale, ordinario, esperto), corrispondenti agli attuali 7°, 8° e 9° livello degli inquadramenti del personale dello Stato. Verrà sanata, in tal modo, l'anomalia per cui gli insegnanti sono gli unici dipendenti pubblici laureati confinati per tutta la loro vita professionale in un unico livello retributivo, il più basso fra quelli previsti a parità di titolo di studio.

Nei tre livelli in questione dovranno essere inquadrati tutti i docenti, indipendentemente dal grado di scuola in cui prestano servizio e dal titolo di studio posseduto. La collocazione nei livelli non comporta sovraordinazione gerarchica, ma ha il solo scopo di riconoscere le diverse professionalità maturate e certificate.

A parte occorrerà prevedere due collocazioni "esterne" rispetto a quelle principali:

- un livello inferiore al 7°, destinato ai docenti "tirocinanti" previsti dalla Legge n. 53/2003, fino al consolidamento del rapporto di lavoro;
- un livello sovraordinato al 9° (il 9° bis), in cui dovranno essere stabilmente inquadrati, previo concorso, i docenti con l'incarico di sostituzione del dirigente, ovvero gli attuali Vicari.

### **La progressione per anzianità**

Solo all'interno di ciascun livello di appartenenza, il miglioramento economico avverrà automaticamente per anzianità, attraverso aumenti biennali.

La misura di tali aumenti potrebbe essere differenziata a seconda che gli interessati appartengano alla scuola elementare, alla scuola media, ecc., secondo una logica simile nella sostanza a quella attuale, ma ad intervalli di tempo più ravvicinati.

### *La progressione di carriera*

Il passaggio da un livello al successivo comporterà l'attribuzione della differenza fra gli stipendi iniziali dei due livelli. Il docente manterrà la retribuzione di anzianità maturata nel livello di provenienza. L'accesso ai livelli successivi avverrà per contingenti programmati, sulla base di organici da stabilire all'interno di ciascun livello.

La promozione potrà avvenire dopo una permanenza di almeno cinque anni nel livello di appartenenza e subordinatamente alla disponibilità di posto.

L'avanzamento dal 7° all'8° livello avverrà a seguito di selezione a domanda, tenendo conto:

- di una valutazione sulle competenze professionali espressa da docenti del 9° livello della scuola di appartenenza;
- di una valutazione espressa dal dirigente della scuola;
- dei titoli professionali e crediti formativi posseduti.

L'avanzamento dall'8° al 9° livello avverrà a domanda mediante:

- preselezione per titoli professionali e culturali;
- formazione universitaria conseguita ai sensi dell'art. 5 della Legge n. 53/2003;
- selezione finale a cura delle reti di scuole sulla base degli esiti della formazione e dei titoli e crediti posseduti.

Al 9° livello transiteranno altresì i docenti utilizzati, previo superamento di corso-concorso.

L'inserimento nel livello 9° bis avverrà per corso-concorso, a cui potranno accedere i docenti dell'8° e del 9° livello.

### *Il rapporto tra livelli e funzioni*

Gli incarichi aggiuntivi rispetto all'insegnamento, per funzioni complesse, potranno essere conferiti solo ai docenti inquadrati nell'8° e nel 9° livello. Essi daranno diritto – per la durata del loro svolgimento – ad una voce retributiva specifica, separata dallo stipendio di livello e prelevata su un apposito budget, distinto dal fondo di istituto.

L'attribuzione di tali incarichi sarà fatta dal dirigente scolastico, con il parere dei docenti di 9° livello.

### *Gli organici*

Saranno distinti per ambito territoriale (regionale e provinciale), per classe di concorso e per livello di inquadramento, ma non di scuola. I docenti nelle scuole si distribuiranno con l'unico vincolo di una certa quota minima nei due livelli superiori, per garantire la possibilità di scelta nell'affidamento delle funzioni complesse.

### *L'accesso all'insegnamento*

Avverrà secondo quanto previsto dalla Legge n. 53/2003 (laurea specialistica seguita da tirocinio biennale). Durante il periodo di tirocinio, l'insegnante avrà un inquadramento specifico, inferiore a quello iniziale del 7° livello.

I docenti, al termine del tirocinio, verranno inseriti in un apposito albo professionale.

### *Come introdurre il nuovo modello*

Al fine di garantire la miglior qualità del servizio, il nuovo modello di carriera dei docenti va introdotto per via legislativa. Tanto più che l'esperienza ultradecennale dimostra che un simile modello non è realizzabile per via contrattuale.



AUTONOMIA E DIRIGENZA