



LA PROPOSTA 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. 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'obliterare 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 **rimettere 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 sostituire 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 "general", 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.

Dicembre 2012