

6° CONGRESSO NAZIONALE CISL SCUOLA

FARE COMUNITÀ, GENERARE VALORI



#generarevalori

TRACCE PER IL DIBATTITO CONGRESSUALE



**CISL
SCUOLA**

Identità e progetto

Il nostro percorso congressuale è una grande occasione di verifica e di progetto, di ricerca e di dialogo, di consolidamento e di innovazione; è il delicato e fondamentale tempo della riflessione e del lavoro sulla nostra identità. Quando si parla di identità di un'organizzazione, bisogna ricordare che si tratta di una struttura viva che si auto-organizza in relazione a contesti che cambiano e a esigenze che mutano. L'identità non è un dato, ma un processo. È memoria e consapevolezza della propria continuità nel tempo, ma non è nostalgia del passato, non si ferma al racconto dei miti fondativi, non si chiude nei riti, non si aggrappa alle esperienze già fatte, non si limita alle strade già battute. L'identità è coerenza, non pura ripetizione; non è solo ciò che si è stati, ma anche ciò che si vuole diventare; l'identità non è rigida come un blocco di marmo, è mobile come la vita; è fedeltà e progetto. È la sfida a ciò che il tempo sgretola, costruisce, cambia.

Scuola e sindacato, infrastrutture di civiltà e solidarietà

La velocità vertiginosa con cui si muove il nostro tempo, il precipitare degli eventi, i rapidi cambiamenti di scenario a livello sia mondiale che nazionale e il loro ampio e pervasivo carattere politico, sociale e culturale ci costringono a verificare e aggiornare costantemente le posizioni da assumere e le scelte necessarie per realizzare, come individui e come gruppi, il compito fondamentale che abbiamo: prenderci cura della vita e contribuire al bene comune. Per superare l'incertezza che inevitabilmente sorge quando tutto è in movimento e in transizione, è indispensabile collegarsi ai valori fondativi e, insieme, recuperare nuova capacità generativa. Non cadere nello smarrimento e nel lutto da perdita, né immaginare di salvarsi rincorrendo e ricomponendo frammenti, ma ritrovare visione, nuova energia e coraggio. È questo che ci chiede il tempo che viviamo e a cui dobbiamo dare risposta, sia come sindacato che come scuola, per restare fedeli alla natura di queste due grandi infrastrutture sociali, infrastrutture di civiltà e solidarietà che per noi, Cisl Scuola, si tengono insieme e ci tengono insieme.

Gli scenari: economia, società, politica

Non è possibile in queste schede tentare se non un abbozzo di quelle grandi questioni che, anche solo puntando ai fatti e ai rivolgimenti dell'anno appena trascorso, hanno modificato radicalmente il quadro geopolitico mondiale. Pure, di alcuni fenomeni su cui molte analisi e ragionamenti sono stati fatti anche da noi almeno a partire dalla crisi economica iniziata nel 2008, dobbiamo tornare a parlare, anche per collocare correttamente temi che ci interessano direttamente come quelli del contratto, dello sviluppo, della giustizia dell'uguaglianza.

La prima questione è quella del rapporto fra **capitalismo e globalizzazione**. La Globalizzazione (il termine è coniato nel 1981 dal giornalista economico americano Theodor Levitt) avviene con il passaggio da economie di mercato chiuse, nazionali, a un'economia aperta e senza barriere in cui la grande finanza internazionale decide liberamente tutti gli investimenti e, conseguentemente, l'allocazione del capitale, la nascita delle imprese, il fiorire o il declinare del lavoro, lo sviluppo o la povertà dei territori e delle nazioni. Il punto su cui, forse, non si è sviluppata ancora piena consapevolezza è che c'è una differenza sostanziale tra il capitalismo nazionale e il capitalismo del mondo globalizzato. Una differenza che non è soltanto quantitativa ma qualitativa, che non è soltanto un problema di economia, ma un cambiamento nella relazione tra etica, politica, economia. Con la globalizzazione salta il modello su cui si fondava la società precedente, quella che assegnava all'etica il compito di definire ciò che è bene e ciò che è male, alla politica la sfera del governo, cioè la scelta, su base etica, dei fini da perseguire come società organizzata e civile, all'economia la semplice

sfera dei mezzi, cioè degli strumenti migliori e più efficienti per raggiungere i fini indicati dalla politica. Con l'avvento della globalizzazione è accaduto che l'economia da sfera dei mezzi è diventata la sfera dei fini e quindi la politica rischia di ridursi a sfera dei mezzi, slittamento tanto più grave considerata la progressiva fortuna di una teoria come quella del "disimpegno morale" che libera gli attori economici dalla responsabilità diretta su quello che avviene in conseguenza delle scelte che effettuano. Le facce della globalizzazione sono tante: da una parte questo processo ha determinato la redistribuzione a livello planetario del lavoro e delle fonti di reddito, aiutando a far emergere paesi che sembravano condannati a un destino di drammatico sottosviluppo, dall'altro ha contribuito a innescare in altri paesi, compreso il nostro, acute dinamiche recessive che sono una delle cause di un altro fenomeno che sta investendo le nostre società: il populismo.

Tante e diverse sono le forme del **populismo**, e diverse sono anche le accezioni in cui questo concetto può essere articolato, ma nella sostanza il termine definisce quella concezione politica che considera il popolo non più, o non solo, come una categoria sociologica, ma come una categoria morale: le virtù, il bene, la verità apparterebbero al popolo e dal popolo emergerebbero direttamente senza necessità di ulteriori filtri, analisi, riflessioni, discernimenti, intermediazioni. Se il concetto di bene si identifica col concetto di popolo, fuori dal popolo non ci sarebbero che caste, élite scollegata dalla sua vita, dalle sue esigenze, dal suo bene, dalla sua verità. Il populismo ha così solo bisogno di un leader. Questo ci aiuta a capire perché il populismo rifiuta la democrazia rappresentativa a favore di una democrazia diretta e trova riferimento nella figura di un leader che incarna ed esprime già pienamente i principi classici e la volontà del movimento populista. È proprio la combinazione di alcuni effetti negativi della globalizzazione su ampie fasce della popolazione dei paesi sviluppati occidentali, con la reazione di paura e rabbia di fronte alla folle crudeltà del terrorismo fondamentalista, ma più in generale e in modo diffuso con l'ostilità verso i movimenti migratori di questi anni, che trova punto di coagulo ed espressione politica nei movimenti populistici che ripristinano confini e dogane, chiedono e innalzano muri, rilanciano le teorie del sovranismo.

Ma non è con questi mezzi che si combattono gli effetti perversi di una globalizzazione che non può essere fermata, ma che deve essere riportata ai principi della responsabilità etica. Serve quel "nuovo umanesimo europeo" auspicato da Papa Francesco; quell'umanesimo che nasce dalla capacità di integrare, di dialogare, di generare solidarietà, inclusione; quell'idea di un bene condiviso da tutti che non può non essere l'obiettivo di una umanità che è necessariamente, inevitabilmente, una comunità di destino.

In termini di politica, sia internazionale che interna, l'attenzione e l'impegno di un sindacato come il nostro, di un sindacato come la Cisl, non può che centrarsi sulla lotta contro la povertà e la lotta contro le disuguaglianze. Il Rapporto Oxfam 2017 segnala che nel mondo i primi 8 supermiliardari detengono da soli la stessa ricchezza che è nelle mani della metà più povera della popolazione mondiale, che vuol dire di 3 miliardi e 600 mila esseri umani. Pur con i risultati apprezzabili ottenuti con la battaglia contro la fame, va ricordato che il 70% della popolazione mondiale vive in nazioni che, negli ultimi trent'anni hanno visto aumentare il livello di disuguaglianza. Abbiamo costruito un sistema mondo nel quale la finanziarizzazione e la rendita hanno spiazzato l'economia reale, tolto ruolo e dignità al lavoro, potere di controllo sui meccanismi del valore e la distribuzione della ricchezza. La conseguenza è la crescente e sempre più insopportabile differenza tra chi ha sempre di più e chi invece non ha o ha troppo di meno. La grande sfida inclusiva e solidale che il sindacato deve giocare, anche in un contesto di contrazione delle risorse, deve spendersi nella difesa e nella reinvenzione del Welfare con investimenti sul versante della sussidiarietà, dell'istruzione, della mobilità sociale, dell'innovazione, della creazione di lavoro e di sostegno alla imprenditorialità. Compito del sindacato è l'impegno a tutelare chi è più debole perseguendo un'idea di sviluppo che

non faccia riferimento solo al Pil e alla crescita economica, ma anche allo sviluppo umano integrale. È la persona, ogni persona e la sua dignità, il cuore dell'azione sindacale. Ritrovandoci pienamente nei 10 punti del manifesto della nostra Confederazione sulle cose da fare per affrontare la vera priorità del paese individuata nella necessità di "Creare lavoro" ci piace evidenziare quelli che più direttamente ci coinvolgono e ci impegnano:

- contrastare con percorsi specifici l'abbandono scolastico e universitario
- promuovere l'alternanza scuola lavoro
- puntare sull'apprendimento duale
- sostenere la formazione degli occupati.

Lo facciamo anche approfondendo, in tutto il percorso congressuale, la nostra idea di scuola che è quella di una comunità che genera valori. Forse serve sguardo e forza profetica per parlare di comunità nel tempo dell'individualismo e delle passioni tristi, ma nessun comportamento etico, nessuna società civile è tuttavia possibile senza questo spirito, senza questa visione.

Fare comunità

L'obiettivo di rafforzare i legami che tengono unita e coesa la società, rimuovendo iniquità e disuguaglianze che la rendono divisa e ingiusta, si declina nello specifico della nostra rappresentanza nell'affermare e promuovere un'idea di scuola come luogo di costruzione e consolidamento del tessuto sociale; pensiamo e vogliamo una scuola che sappia accompagnare e sostenere la crescita umana e civile del nostro Paese. La scuola che mettiamo al centro del nostro impegno è comunità.

Questo termine è talvolta ritenuto opaco, polisemico e persino retorico o associato a dimensioni consortili e particolaristiche. Noi intendiamo il termine comunità nel senso più alto e ricco, modello di cittadinanza in un ordine sociale includente, non divisivo. La scuola è per noi una comunità di discorso, fondata sulla fecondazione delle idee, sulla contaminazione tra visioni diverse, sul confronto tra esperienze che aprono al futuro, innovano, generano qualità. L'innovazione viene dall'azione, dall'agire quotidiano, laddove si esprimono fermenti e dinamismo la cui fecondità deve divenire ricchezza e generare bene comune.

Mentre chiediamo alle istituzioni e alla politica di investire nella scuola, condizione irrinunciabile per il complessivo miglioramento sociale, noi vogliamo essere protagonisti, vogliamo partire dall'immenso serbatoio di innovazione e di esperienza di cui le scuole sono depositarie e favorire processi di disseminazione e di contaminazione, di coinvolgimento e di protagonismo.

La scuola è pure comunità di relazione, nella quale l'organizzazione è anche affettività. L'attenzione al clima relazionale contribuisce a motivare all'azione, è preconditione al coinvolgimento e alla partecipazione. Le persone sentono che il loro contributo è importante, in un clima generale di responsabilizzazione. Piuttosto che conflittualità, contrapposizione, individualismo esasperato, intessuti nella formulazione della legge 107/2015, nella nostra scuola vogliamo collegialità e cooperazione, appunto comunità.

Nella scuola come noi la intendiamo, nessuno è posto nelle condizioni di sentirsi ai margini, un portatore d'acqua, ma è protagonista in una dinamica di scambio e di ricerca, per un patto intergenerazionale, in cui chi pone domande è chiamato anche a partecipare alle proposte, allo studio e alla definizione delle risposte.

La scuola alla quale noi pensiamo e che ispira l'azione del nostro sindacato è una comunità di intenti, dove si discutono le azioni da intraprendere, si operano delle scelte avendone condiviso le

motivazioni, nell'ottica di un bene comune nel quale le necessità dei singoli sono aggregate ed assunte entro la generale domanda di formazione. Vi sono opportunità di rappresentanza, mediazione e orientamento, nella costruzione di sinergie, alleanze e legami con il territorio. È dunque un viaggio, un itinerario e un'esplorazione, un lavoro collettivo socialmente organizzato, caratterizzato da strutture partecipative secondo un modello di inclusione.

La scuola per noi dev'essere comunità di cultura, ove si condividono routine, artefatti, strumenti ma anche valori che, come osserva Mauro Magatti, *"sono vita e sono organizzazione, sono forme concrete dell'essere, dell'esistere e producono senso"*.

In questa dimensione gli aspetti tecnici e professionali dell'azione delle istituzioni scolastiche ricevono significato ed orizzonte nei temi sociali, divengono elementi di costruzione di un ampio disegno ove non attendiamo che altri ci indichino la via e ci offrano soluzioni, ma siamo protagonisti, sentiamo di appartenere a un comune impegno: la speranza non è attesa, non è illusione velleitaria ma profezia, è fiducioso movimento per costruire.

In questo scenario, l'autonomia delle istituzioni scolastiche deve trovare nuova linfa. La regolazione dei processi e il coordinamento nazionale, pure necessari, non possono tradursi in pensiero unico, in omogeneizzazione delle culture, nella delegittimazione del pluralismo e nella negazione dei corpi intermedi. Valorizzazione, formazione, rapporto con il territorio e il tessuto produttivo, leadership, organizzazione scolastica, traggono dall'idea di comunità spessori assai diversi da quelli derivanti da una visione burocratica e verticista. Sappiamo che per ottenere i migliori risultati possibili, i membri della comunità scolastica devono poter condividere informazioni, operare in un clima di fiducia, poter partecipare e cooperare. In questo modello vi è un reciproco riconoscimento tra le professionalità degli operatori della scuola, la valorizzazione non è premio, ma apprezzamento della comunità, alimento ed occasione di miglioramento, in vista di intenti condivisi.

La negoziazione, intesa come integrazione dei diversi punti di vista e dei differenti contributi in funzione di obiettivi comuni, diviene anima e dimensione della scuola. Discussione e confronto non avvengono tra controparti, ma tra interlocutori; i diversi interessi trovano mediazione e composizione in un quadro di orientamento che tiene assieme valori sociali ed economici.

Dopo una lunga fase segnata dall'emarginazione dei corpi intermedi e dalla negazione di politiche di mediazione, è ora più che mai importante per noi, in presenza di un possibile cambio di clima che l'intesa sul lavoro pubblico del 30 novembre lascia intravedere, rafforzare l'impegno a comporre scenari di significato, sostenere gli iscritti e i territori per costruire progetti di largo respiro, per tornare a guardare agli orizzonti e non solo ad affrontare emergenze.

Se si condivide l'idea di una scuola che abbiamo tracciato, il sindacato deve essere tra le persone, è artigianato sociale, è riferimento perché le comunità trovino modi di realizzazione in un grande progetto per il nostro Paese, per contribuire a fare della comunità un modello di convivenza civile.

Generare valori

Generare valori è il secondo tema chiave che guida la nostra idea di scuola. L'espressione evoca l'impegno delle istituzioni scolastiche verso la soddisfazione di bisogni fondamentali della collettività e la generazione di beni immateriali di rilevanza sociale, destinati alla fruizione collettiva. Sono beni da condividere, universalistici, richiamano i diritti fondamentali della persona e segnano la qualità del nostro vivere insieme, sono legame sociale e presupposto dell'agire sociale: fiducia, saperi, competenze, relazioni.

Non sempre la storia recente del nostro sistema formativo ha tenuto conto di questo compito, investendo piuttosto la scuola di incombenze e procedure, annegando ciò che doveva ritenersi come fondamentale in un oceano frammentato di indicazioni e richieste.

Occorre dunque lavorare per una valorizzazione del ruolo e dell'impegno delle istituzioni scolastiche, perché al personale Ata, ai docenti e ai dirigenti spetta il compito di contribuire, per quanto è di loro competenza, al pieno sviluppo della persona umana e all'effettiva partecipazione all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese. È un ruolo importantissimo, centrale, che deve essere ricostruito nell'immaginario collettivo e nel senso di autoefficacia delle stesse istituzioni scolastiche.

Quella che proponiamo è un'idea di scuola che contribuisce a combattere le disuguaglianze sempre più ampie, disuguaglianze che si traducono in emarginazione sociale, in povertà, in negazione dei diritti fondamentali e che costituiscono una grave minaccia per la nostra democrazia.

Per fare questo la scuola dev'essere liberata da incombenze burocratiche e complicazioni formalistiche che tanto tempo sottraggono al perseguimento degli obiettivi essenziali. È invece necessaria un'azione di supporto ai territori affinché si intervenga a sostegno delle situazioni di difficoltà, a fianco delle scuole nelle circostanze più problematiche. Tutti i soggetti dell'Amministrazione, dagli enti locali al sistema sanitario, devono assumere le loro responsabilità.

Siamo di fronte a grandi sfide sociali ed economiche: sono richiesti approcci coraggiosi, innovativi, generativi.

La quarta rivoluzione industriale è già realtà, ridefinendo i confini tra sfera fisica, digitale e biologica. L'impatto sull'istruzione è ampio e potente e può essere distruttivo, ma rappresentare anche una grande opportunità; dipende da come sapremo trasformarlo, interpretarlo e orientarlo verso obiettivi e valori comuni.

La realtà spesso è presentata come destino ineluttabile, occorre invece avere fiducia nella possibilità di fare la differenza, di trasformare i modelli nei quali siamo immersi, in una visione non predeterminata: è necessario aprire prospettive inesplorate, contribuire a contrastare la disperazione, la rassegnazione e l'indifferenza, generando nuove strade.

In tal senso l'idea di *performance* come efficienza operativa non assorbe la totalità dell'impegno della comunità scolastica, chiamata a confrontarsi con problemi di elevata ambiguità in un panorama mobile e incerto. In questo contesto gli studenti e gli altri *stakeholder* non sono solo consumatori dei beni creati dalla scuola ma essi stessi sono investiti di responsabilità partecipante, condividono l'impegno per il raggiungimento delle priorità che ci si è dati.

L'idea di generatività alla quale stiamo facendo riferimento, pur nelle differenti interpretazioni offerte dalle diverse prospettive di ricerca, è strettamente connessa con quella di futuro, ha in sé dinamicità e prospettive che sono elementi essenziali della speranza.

Si può pensare al futuro in termine di previsione, in modo lineare e deterministico. Ma è anche possibile un approccio che costruisca scenari piuttosto che previsioni, attento ai segnali deboli, alle dimensioni periferiche, al possibile emergere di tendenze che sembrano essere ai margini ma dalle quali possono nascere sviluppi nuovi ed imprevisti. Non è un futuro asettico, vuoto di significati. È un futuro verso il quale ci si orienta con un atteggiamento di cura, è il futuro che sarà abitato dalle nuove generazioni, dai nostri figli. Allora la generatività va di pari passo con la responsabilità tra le generazioni.

Abbiamo bisogno di uno sguardo nuovo, attento alle potenzialità, a ciò che ancora non c'è ma è *in nuce*. Non solo dunque riteniamo necessaria la semplificazione e la valorizzazione dei compiti

della scuola ma pensiamo sia un impegno del sindacato contribuire affinché la comunità scolastica possa rispondere alle sfide della complessità non in termini di ripetitività ed abitudinaria consuetudine. Occorrono dunque apertura e disponibilità ad esplorare soluzioni nuove, e la condivisione della prospettiva confederale del nostro sindacato può sostenere un dialogo che esplori connessioni e soluzioni anche intercategoriale. La sfida è di portare ad ulteriore sviluppo le caratteristiche già tipiche del modo di intendere l'azione sindacale da parte della Cisl Scuola, tradizionalmente organizzazione che fa del dialogo e della formazione elementi centrali.

Generare valori vuol dire dunque aprire opportunità dell'agire sociale, sapendo che queste possibilità sono fragili: richiedono cura, responsabilità individuale e visione comune. Costituiscono un capitale immateriale di immenso valore perché sono la radice del cambiamento. Si tratta di favorire una spinta propulsiva che rimetta in moto le energie, consenta di rendere il personale della scuola protagonista. Occorre allora ricostruire le reti, contribuire a ricucire gli strappi che in questi anni hanno diviso e separato, hanno creato ripiegamenti. È necessario aprire a nuove alleanze e favorire integrazioni tra diversi piani, così che il sindacato non si ponga in modo settoriale con semplificazioni arbitrarie, sappia lavorare anche nella dissonanza cognitiva, in un divenire che è orientato non solo alla soluzione di problemi ma alla generazione di valore.

Quale modello di innovazione

È nostro interesse affrontare i problemi complessi che interessano l'istruzione, la formazione, l'autonomia scolastica, le professioni all'interno della scuola, attraverso processi innovativi di azione, a tutti i livelli, di natura reticolare utilizzando forme di coordinamento e collaborazione piuttosto che forme verticali di controllo. Questo approccio ha lo scopo di aumentare le capacità di azione della collettività e delle professionalità che si mobilitano, creando nuovi ruoli e relazioni tra gli attori coinvolti.

Il processo che porta alla produzione di un certo "risultato" (un servizio, un modello di comportamento, etc.) è quindi fondamentale nel conseguimento di quello che possiamo definire "risultato sociale" e nello specifico "risultato educativo". Siamo da sempre convinti che il potenziale impatto di una pratica innovativa sul contesto sociale è tanto più elevato quanto più inclusivo è il processo di coinvolgimento della comunità.

Le pratiche di innovazione più efficaci sono trasversali e frutto di contaminazioni di valori e prospettive. Nascono da nuove forme di collaborazione e di cooperazione tra soggetti di diversa natura che trovano un allineamento di interessi per il raggiungimento di un obiettivo comune.

Nella scuola la vera sfida innovativa sta nel promuovere valori, idee, pratiche ed azioni volte ad accompagnare le istituzioni scolastiche (e i loro operatori) a riscoprire la propria natura di "comunità professionale" e ricompattarle attorno alle finalità centrali connesse alla didattica e alla modernizzazione dell'organizzazione scolastica, dovendo rispondere dell'offerta formativa e della qualità dei servizi educativi erogati in una relazione stringente con i bisogni del proprio contesto di riferimento.

In questa prospettiva, la pratica dell'innovazione per la comunità professionale risiede proprio nello sviluppo e nella condivisione delle conoscenze, nella valorizzazione dell'intelligenza organizzativa e del pensiero pratico: modi nuovi, creativi e efficaci con cui svolgere il proprio lavoro e attribuire a esso nuovi significati.

La comunità di lavoro orientata all'innovazione può essere definita anche come una *achieving community* (comunità in realizzazione) e implica, in sintesi:

- un comune sentimento di partecipazione
- interessi condivisi o positivamente mediati
- obiettivi significativi, risultati in parte comuni
- valori condivisi
- lealtà multiple ai processi, alla professione, all'organizzazione di appartenenza
- appartenenza sia alla comunità locale che ad una comunità professionale.

La comunità professionale nella scuola, in definitiva, attraverso i processi innovativi può trasformarsi e svilupparsi apprendendo ad innovarsi in parte autonomamente, in parte grazie all'intervento di specifiche azioni formative. L'innovazione, in questo senso, si configura come esperienza di produzione di nuove conoscenze sulle pratiche circolanti all'interno di un contesto di lavoro comune e come implementazione di nuovi punti di vista condivisi capaci di esaltare la collegialità e nel contempo le singole professionalità.

Pa e Scuola, dalla contrattazione una nuova stagione dei servizi pubblici

Con l'accordo del 30 novembre 2016, si pongono le condizioni per un modello di sviluppo centrato sull'innovazione organizzativa e la qualità del lavoro. Affermare in premessa che "I lavoratori sono il motore del buon funzionamento della pubblica amministrazione" può suonare come un'ovvietà, invece ne sintetizza l'aspetto più innovativo: quello di una discontinuità netta con gli strumenti e le impostazioni dell'ultimo decennio.

Si apre una stagione in cui il ruolo della contrattazione e dei suoi protagonisti, le parti sociali, tornano al centro della scena e a loro viene affidato il compito di attuare un processo di riforma, che è allo stesso tempo organizzativo e culturale. Spetterà, infatti, alla contrattazione progettare contenuti e strumenti delle azioni che, nei mesi e negli anni a venire, dovranno rendere concreta l'evoluzione delle pubbliche amministrazioni da intendersi come "infrastrutture intelligenti".

Nuove regole per nuovi contratti

A monte di questo accordo c'è una scelta precisa: fare in modo che le relazioni sindacali generino valore condivisibile da tutti i portatori di interessi (governo, lavoratori pubblici, cittadini utenti). Rinnovare i contratti nazionali diventa necessità organizzativa comune affinché questo processo possa innescarsi e produrre cambiamenti.

Riconoscere che motore del buon funzionamento della Pa e della scuola in particolare sono le persone che ci lavorano è il presupposto che legittima la contrattazione, modalità per sua natura 'interattiva' e partecipata, che permette di distribuire attraverso tutto il sistema dei servizi l'energia di quel motore: motivazione, saperi e competenze professionali, esperienza, intelligenza, creatività, insomma tutto il capitale cognitivo di cui la Pa dispone.

Dopo le tante invasioni di campo legislative che hanno ridotto gli spazi della partecipazione sindacale, la contrattazione nazionale e integrativa può tornare ad essere riconosciuta come la via più propria – e anche la più efficace – per definire e gestire tutto ciò che attiene al lavoro: la disciplina dei rapporti e le relative tutele, ma anche quegli aspetti organizzativi da cui gli interventi normativi del 2008-2009 l'avevano estromessa. La gestione di materie come il finanziamento dei trattamenti economici accessori e i sistemi premiali torna alla responsabilità delle parti, per essere utilizzata come leva di miglioramento organizzativo e di valorizzazione delle professionalità.

Scuola: ottimizzare l'uso delle risorse, risolvere gli squilibri del sistema

Se con la riforma della Buona Scuola il sistema d'istruzione è tornato a essere destinatario di un significativo investimento di risorse, molti sono gli elementi che inducono a ritenere come il loro uso si sia rivelato tutt'altro che ottimale. Questo vale soprattutto per la parte più consistente, quella del piano straordinario di assunzioni, le cui incongruenze rispetto al reale fabbisogno sono apparse da subito evidenti, con l'aggiunta delle tensioni indotte dalle modalità con cui è avvenuta la gestione del piano e che hanno raggiunto il loro apice nelle vicissitudini legate alla mobilità. Ma lo stesso vale per le risorse investite a sostegno della formazione e della valorizzazione professionale, peraltro con la totale esclusione del personale Ata dal novero dei destinatari.

Vi è quindi un'esigenza di porre rimedio a una situazione che rischia di rendere improduttivo il forte impegno di spesa sostenuto, lasciando inevasa la richiesta di incremento di efficacia e qualità del servizio che ne costituiva l'obiettivo dichiarato. È questa in estrema sintesi la ragione che renderebbe quanto mai opportuna e necessaria una revisione di quegli aspetti della L.107 i cui limiti, ampiamente prevedibili, sono emersi in tutta evidenza in sede di concreta applicazione. Resta quindi un obiettivo che non va dismesso, anche se il limitato orizzonte della Legislatura e l'incombere di altre e più urgenti priorità per il Legislatore non sembrano renderlo immediatamente praticabile. Da qui l'importanza di sfruttare ogni opportunità che si renda disponibile per recuperare margini di intervento, almeno sulle questioni di più diretto impatto sulle condizioni di lavoro del personale, nelle sedi in cui si esercita il nostro ruolo contrattuale. Tensioni e disagi che da quasi un decennio investono il mondo della scuola, innescati dai pesantissimi tagli del triennio 2008-10, accentuati dal blocco prolungato del contratto nazionale e ulteriormente acuiti dalla riforma della Buona Scuola hanno fatto registrare nei mesi scorsi livelli di insostenibilità cui è necessario e urgente rimediare.

Contestualmente, sugli squilibri che tradizionalmente si manifestano tra le diverse aree territoriali del Paese rischiano di sovrapporsi ulteriori elementi di tensione che investono direttamente le modalità di gestione del personale.

Questi gli obiettivi che da tempo sono al centro dell'iniziativa sindacale ma che vanno rilanciati con forza per la loro valenza strategica nell'ambito di una generale politica di sostegno all'investimento in conoscenza e all'esercizio del diritto allo studio:

- assicurare un'adeguata consistenza delle dotazioni organiche, commisurate al reale fabbisogno derivante dalle iscrizioni e all'espansione dell'offerta formativa nelle aree maggiormente deprivate
- svolgere un accurato monitoraggio sugli effetti delle innovazioni introdotte con la legge 107 e individuazione dei necessari correttivi all'impianto legislativo
- rilanciare una politica di stabilizzazione del lavoro, non essendosi ridotto in modo significativo con la legge 107 il ricorso al lavoro precario; la stabilità è condizione necessaria per gestire in modo ottimale le risorse professionali operanti nel sistema, favorire la continuità didattica, dare risposta alle giuste attese dei lavoratori e ridurre le ragioni di contenzioso che una troppo alta percentuale di lavoro precario inevitabilmente genera
- riaffermare il ruolo della contrattazione, in linea con quanto prevede l'intesa del 30 novembre 2016 individuando nel contratto la fonte privilegiata di regolazione del rapporto di lavoro.

Rinnovare subito il contratto nazionale

Il rinnovo del contratto, per il quale occorre rapidamente porre le ulteriori premesse con l'emanazione dell'atto di indirizzo, deve rappresentare l'occasione per riconsegnare a chi lavora nella scuola prospettive di un riconoscimento economico adeguato alla qualità e complessità del lavoro

svolto. Anche sotto questo profilo vanno recuperate posizioni di svantaggio rispetto alla media dei trattamenti erogati nel resto d'Europa. Recuperare tale svantaggio è inoltre la condizione necessaria per aprire in termini accettabili il confronto sui nodi irrisolti della valorizzazione professionale e di modelli di progressione economica più aperti e dinamici. La piena titolarità del contratto sulle questioni retributive, anche alla luce del primo anno di applicazione del bonus per la valorizzazione professionale dei docenti, va ribadita e perseguita con la massima determinazione.

Andrà poi chiaramente definito l'ambito della contrattazione di secondo livello, ivi comprese le opportunità che devono essere date al comparto anche per quanto riguarda gli spazi possibili di defiscalizzazione.

Sempre più indispensabile sostenere la contrattazione con linee di pensiero più evolute rispetto ai compiti che alla scuola vengono assegnati e al livello di professionalità richiesto per assolverli. Ai docenti viene chiesto infatti di affrontare la crescente complessità di classi in cui aumentano le disomogeneità e le differenze fra gli alunni, per effetto dei processi di mutamento sociale e antropologico da tempo in atto.

Al personale amministrativo e tecnico vengono richieste competenze tecniche e normative sempre più raffinate, ai collaboratori un'attenzione che va ben al di là della semplice pulizia e vigilanza, facendone vere e proprie figure educative. Le scelte già intraprese nel contratto precedente hanno fatto del personale Ata il possibile "apripista" di un percorso di sviluppo professionale e di carriera coraggioso e vincente. Si tratta di scelte ampiamente condivise, che hanno valorizzato i collaboratori scolastici in attività di assistenza alla persona che danno più qualità alla scuola dell'autonomia, gli assistenti tecnici e amministrativi in percorsi professionali che sempre di più confermano l'evoluzione verso attività non meramente esecutive.

Per i Dsga occorre da un lato riconoscere le sempre maggiori responsabilità, dall'altra intensificare il ruolo di collaborazione e interazione con i Dirigenti Scolastici, distinguendo opportunamente i ruoli, le competenze e le responsabilità.

Ai dirigenti si chiede di essere leva per il rinnovamento del sistema attraverso le relazioni fra personale, alunni e territorio. La nostra idea di scuola comunità, su cui ci siamo ampiamente soffermati in precedenza, non implica un ridimensionamento del ruolo dirigenziale, aprendo invece a una sua più marcata valorizzazione proprio per la *leadership* che nel contesto delle relazioni professionali all'interno della scuola è chiamato a esercitare, diventando punto essenziale di orientamento e sintesi di una progettazione e gestione condivisa dell'offerta formativa, in una dimensione di forte intreccio legata all'unitarietà del sistema e degli apporti professionali che vi concorrono, dei quali siamo impegnati a dare rappresentanza considerandoli ciascuno parte essenziale di un progetto di cui tutti assumono la responsabilità.

Valutazione, valorizzazione, rendicontazione

In questi ultimi anni il Sistema nazionale di valutazione ha assunto una maggiore definizione: le scuole hanno compilato i Rapporti di valutazione, sono stati costruiti piani di miglioramento. Tuttavia a questo impegno di autoanalisi e di progettazione degli istituti scolastici non ha corrisposto né un riconoscimento del maggior lavoro svolto né un organico dell'autonomia funzionale alle richieste avanzate dalle istituzioni scolastiche che, dopo aver realizzato il Rav e il Pdm, sono state lasciate a loro stesse.

Sono state anche avviate sia la valutazione esterna delle scuole che la valutazione dei dirigenti scolastici. Anche in questi casi appaiono evidenti carenze strutturali e di investimento. Il numero dei dirigenti tecnici è del tutto insufficiente, la composizione dei nuclei di valutazione dei dirigenti

scolastici presenta numerose difficoltà, la retribuzione di risultato non è stata finanziata e sottratta di fatto alla contrattazione mediante la definizione per via amministrativa di percentuali entro le quali sono definite le fasce di merito.

La Cisl Scuola ha sempre ritenuto la valutazione un aspetto importante per la regolazione del servizio, per innescare processi di miglioramento, per sostenere il personale. Tuttavia è necessario intervenire perché i processi siano meglio regolati, perché la valutazione non sia un fatto puramente burocratico e perché siano stanziati risorse per questo delicato processo. Occorre costruire in modo condiviso modalità eque che tengano conto del contesto nel quale si opera. La valutazione del lavoro del personale dirigenziale è materia pattizia e deve inserirsi in un quadro di sistema che sia coerente. Deve inoltre essere una valutazione che sostenga percorsi di miglioramento.

Altro tema che riteniamo debba ricevere una regolazione per via contrattuale è quello della valorizzazione del merito del personale docente. Introdotta dall'art. 1 c. 126 della legge 107/2015, per il solo personale di ruolo (art. 1 c. 128), la valorizzazione è stata avviata senza interventi efficaci di coordinamento, in assenza di Linee guida, rinviate di un triennio. Nonostante si tratti di retribuzione accessoria, l'Amministrazione ha pervicacemente sottratto la valorizzazione alla costruzione contrattuale e non ha nominato il previsto Comitato tecnico scientifico che avrebbe potuto sostenere sin dal primo anno di applicazione una più approfondita lettura dei dati di monitoraggio e un migliore coordinamento sul territorio nazionale, dove in più situazioni si sono registrati comportamenti divisivi e spesso di scarsa o nulla condivisione con il collegio dei docenti e con le organizzazioni sindacali.

Noi riteniamo che la valorizzazione del merito debba essere ricondotta a misure strutturali e non certo frammentarie ed episodiche, in un processo che coinvolga l'intera comunità.

La valorizzazione del merito va intesa come uno strumento organizzativo di miglioramento e di coinvolgimento che guarda anche a coloro che non vogliono coinvolgersi e che noi non possiamo accettare rimangano ai margini. Perché gli insegnanti vanno in classe e lavorano con i nostri allievi.

Dunque, a nostro parere, la comunità deve contribuire all'individuazione dei criteri e deve riconoscersi nell'azione di valorizzazione. Deve poter conoscere le motivazioni delle scelte fatte dal dirigente. Deve trainare tutti i suoi membri.

Pensiamo che l'intervento in questo campo debba avere i seguenti obiettivi:

- ricondurre la valutazione e la valorizzazione del personale alla sede contrattuale
- garantire trasparenza nei processi e condivisione collegiale affinché la valorizzazione abbia un effetto di orientamento al miglioramento dell'intera comunità scolastica
- definire con le Oo.ss. un sistema di crediti professionali e formativi per un riconoscimento obiettivo del lavoro svolto dal personale e dell'impegno profuso
- costruire sistemi strutturali di valorizzazione, in relazione ad una definizione contrattuale che possa anche esplorare la possibilità di percorsi di carriera e la definizione di figure di sistema.

Un ulteriore tema che l'Amministrazione ritiene connesso alla valorizzazione del personale è quello della cosiddetta "chiamata diretta" dei docenti. Anche in questo caso sono mancati del tutto criteri di coordinamento nazionale e non sono state coinvolte le Oo.ss. né gli organi collegiali. I risultati sono sotto gli occhi di tutti, il bilancio dell'operazione realizzata frettolosamente per la prima volta nell'agosto del 2016 è stato decisamente fallimentare. Non solo i dirigenti scolastici hanno speso tempo in una procedura che ha modalità farraginose, ma le selezioni effettuate con tanta fatica, spesso non hanno avuto alcun esito, sia perché i docenti optano tra più scuole, sia per effetto dei meccanismi di mobilità. Inoltre non sono stati considerati gli effetti di sistema, poiché inevitabilmente le sedi maggiormente disagiate saranno scelte in modo del tutto residuale dai

docenti. La Cisl Scuola ritiene opportuno e necessario che la chiamata diretta sia coordinata con l'individuazione pattizia di criteri nazionali e che la definizione locale richieda il coinvolgimento del Collegio dei docenti. Ancora una volta è la comunità scolastica che deve essere coinvolta e che deve sostenere il progetto educativo delle istituzioni scolastiche.

Aggiornamento e formazione continua del personale

Uno dei temi contrattuali è certamente la formazione continua del personale.

Dopo un lungo periodo di incertezza negli interventi e assenza di investimenti, la formazione in servizio sembra nuovamente protagonista, intesa come acquisizione strategica e sistematica che assume straordinario valore entro logiche di rete attente a fattori intangibili, ai climi organizzativi ed alle motivazioni delle persone, oltre che ad aspetti disciplinari e tecnico-professionali.

Riteniamo l'equazione tra formazione in servizio, aggiornamento e rafforzamento delle abilità di base, del tutto insufficiente. Occorre fornire strumenti per lo sviluppo di quello che Fullan e Hargreaves hanno definito capitale decisionale, la capacità di *"assumere decisioni in circostanze dove le evidenze e le domande non sono incontrovertibili, in situazioni complesse"*. La formazione in servizio deve essere improntata al principio di cura, che per Luigina Mortari va inteso *"come disponibilità sia emotiva sia cognitiva che si manifesta in un pensare emotivamente denso"*, modalità attraverso la quale si esprime la responsabilità professionale. Non è un'attività solo acquisitiva ma caratterizzata dalla costruzione collaborativa nella ricerca di soluzioni ai problemi concreti dell'attività a scuola.

L'approccio che noi sosteniamo pertanto è qualitativo, rispettoso delle professionalità coinvolte. Devono essere coniugati processi di sviluppo organizzativo ed esigenze individuali e collettive indirizzate al miglioramento dell'offerta formativa e dell'efficacia delle azioni formative.

L'intervento effettuato con la legge 107/2015, se ha il merito di aver previsto forme di finanziamento e una dimensione strutturale della formazione in servizio, presenta però numerose difficoltà, incertezze e parzialità ed affronta per via legislativa un tema che invece è squisitamente contrattuale.

Tutte le professionalità della scuola devono essere immerse in situazioni di apprendimento e di continuo rinnovamento. Tuttavia le condizioni e gli obblighi di formazione devono essere chiaramente articolati in un quadro di certezza che deve caratterizzare la definizione del rapporto di lavoro.

Da un punto di vista organizzativo devono essere risolte le antitesi registrate in passato nei modelli di formazione, tra attività in presenza e a distanza, tra formazione teorica e *training on the job*, alle quali si aggiungono ora le complesse architetture disegnate dall'Amministrazione, con incroci di obiettivi tra livelli nazionali, locali ed individuali che appaiono di difficile coordinamento.

La relazione tra piani individuali dei docenti, piani triennali degli istituti scolastici, piani triennali di rete e piano triennale nazionale crea sovrapposizioni e rischi di confusione, oltre che tensioni tra aspirazioni, necessità e linee di sviluppo che devono coniugare esigenze diverse. In particolare va meglio definito il ruolo delle Reti che sembrano oscillare tra uno strisciante nuovo modello di organizzazione burocratico-amministrativa ed espressione di esigenze del territorio, di obiettivi condivisi, di gestione partecipata.

Centrale è inoltre il valore del tempo che il personale impegna nella formazione, tempo che deve trovare una definizione strutturale nel quadro del rapporto di lavoro. Proprio per l'importanza che ricopre la formazione in servizio, è necessario che il tempo ad essa dedicato sia

posto nella giusta luce e formalmente riconosciuto attraverso il coinvolgimento della comunità professionale nella dimensione collegiale.

L'Accordo del 30 novembre, orientato ad una nuova definizione dei rapporti tra legge e contratto, deve tradursi pertanto nel ritorno della formazione nell'alveo contrattuale, sede naturale per affrontare spazi, strumenti e risorse, sia a livello nazionale che decentrato. In questo contesto deve essere inoltre affrontata la definizione di quelle figure di sistema che sono già presenti nel quadro normativo, ma per le quali non c'è una articolazione formalizzata né un chiaro riconoscimento. Il tema della formazione è così direttamente connesso con quello della valorizzazione del personale.

Formazione iniziale e reclutamento dei docenti

Il tema è oggetto di una delle deleghe attuative della legge 107. Tuttavia, ed è uno degli elementi di criticità determinati dal contenuto della delega, questa investe la sola scuola secondaria, introducendo una netta cesura tra le modalità di accesso ai ruoli previste per la scuola dell'infanzia e la primaria e quelle che varranno per la secondaria di primo e secondo grado. Così facendo, i docenti che operano all'interno di uno stesso ordinamento scolastico saranno però differenziati in modo molto marcato per le modalità con cui verranno formati e assunti. Né la situazione migliorerebbe molto qualora ciò che la delega disegna per la secondaria diventasse modello omogeneo per tutti gli ordini e gradi, per gli elementi di vaghezza che ancora rimangono sui trattamenti economici e per altri elementi che attengono la struttura dei percorsi di formazione e tirocinio.

Il percorso per accedere ai ruoli dei docenti della secondaria comprenderà infatti, dopo la laurea, un anno per lo svolgimento del concorso e un triennio che impegnerà i contrattisti a tempo pieno; una lunghezza che appare francamente eccessiva. Altre rilevanti problematicità si profilano per le modalità di utilizzo dei docenti tirocinanti, impiegabili nello svolgimento di supplenze e, nel terzo anno di tirocinio, per la copertura di posti vacanti e disponibili; sono facilmente prevedibili le interferenze con le altre procedure di assunzione, sia a tempo determinato che indeterminato, con possibili e non indifferenti conflitti con altri aspiranti. Del tutto vaga la parte relativa al trattamento economico, che appare comunque di livello a dir poco modesto, specie se si combina col divieto che i corsisti avranno di accettare supplenze. Solleva infine non poche perplessità la netta distinzione che si profila tra i percorsi di insegnamento su posti comuni e quelli su sostegno, distinzione accentuata anche da quanto prefigura la delega sull'integrazione e inclusione scolastica.

Sullo sfondo, e purtroppo non risolto, il problema di un precariato che non accenna a diminuire, nonostante le dichiarate ambizioni che il piano straordinario di assunzioni della legge 107/2015 avrebbe dovuto soddisfare. Oggi sono ancora oltre 120.000 le supplenze conferite, con un incremento di quelle annuali (31 agosto) sia sui posti comuni che di sostegno. Nel frattempo al personale precario escluso dal piano, nonostante il possesso di un requisito di servizio in tanti casi superiore ai 36 mesi, si offre soltanto uno "sconto" sulla durata dei percorsi di tirocinio, alle condizioni economiche penalizzanti cui si è accennato. Persone che col loro lavoro precario garantiscono l'esercizio del diritto allo studio per migliaia e migliaia di alunni meritano una ben diversa attenzione e più adeguate risposte. In questo senso si orientano le ipotesi che abbiamo portato all'attenzione del Legislatore nella già ricordata audizione sulle deleghe attuative della legge 107: riservare una quota di assunzioni ai docenti abilitati con più di 36 mesi di servizio, favorire l'acquisizione del titolo di specializzazione, e riservare una quota per le assunzioni, per i docenti non abilitati con analoga anzianità di lavoro.

Valorizzare il lavoro dell'area Ata

Le politiche scolastiche degli ultimi governi hanno fortemente penalizzato il personale amministrativo, tecnico e ausiliario, da ultimo completamente ignorato dalla riforma della "Buona Scuola". Quasi 50.000 i posti tagliati negli ultimi anni (erano 252.661 nel 2007/08, sono 203.534 quest'anno), determinando per le istituzioni scolastiche evidenti problemi di funzionalità. Appare perciò improcrastinabile un cambio di rotta se non si vuole portare tutto il sistema scolastico al collasso.

Questi gli obiettivi che riteniamo prioritari:

- il consolidamento dei posti dell'organico di fatto in diritto e la revisione dei criteri di ripartizione e revisione delle attuali tabelle
- un piano straordinario di immissioni in ruolo su tutti i posti vacanti (per garantire il corretto funzionamento delle scuole e dare attuazione alle sentenze della Corte di Giustizia Europea)
- la revisione dell'applicazione della norma sulle supplenze Ata contenute nella legge di stabilità 2015 che limita la sostituzione del personale Ata per supplenze brevi
- l'istituzione dell'organico funzionale e/o potenziato anche per il personale Ata
- l'estensione della figura di assistente tecnico nelle scuole del primo ciclo
- il superamento dell'esternalizzazione dei servizi ausiliari, tecnici e amministrativi nella scuola
- l'indizione del bando per i concorsi ordinario e riservato (mobilità professionale) al profilo di Dsga
- è inoltre necessario contrastare duramente la tendenza a un vero e proprio accanimento amministrativo che porta a riversare sulle scuole funzioni talvolta del tutto improprie.

Per la sua valenza strategica, va posto inoltre un forte accento sulla formazione, dando attuazione al piano triennale per gli anni 2016/2018. Occorre prevedere una formazione più frequente e specifica, in modo da valorizzare le figure professionali operanti nelle scuole fornendo strumenti idonei ad intervenire in maniera appropriata nei processi organizzativi sempre più complessi.

Quale dirigenza per il dirigente scolastico

I dirigenti scolastici stanno attraversando un momento di grande disagio professionale, segnato dall'incoerenza delle politiche scolastiche e dal degenerare di meccanismi di governo delle scuole.

La politica è la prima grande assente: da un lato insiste sul ruolo strategico dei dirigenti scolastici e dall'altro mostra indifferenza alle difficoltà gestionali sempre più incombenti e al sostanziale decremento degli stipendi, come dimostrano le incredibili vicende del Fondo Unico Nazionale.

La questione retributiva deve essere assolutamente affrontata. Non solo la retribuzione è inadeguata rispetto all'enorme massa di responsabilità, ma abbiamo anche un'assurda differenziazione stipendiale interna alla categoria: persone che svolgono esattamente lo stesso lavoro sono pagate in modo del tutto difforme in ragione di meccanismi incomprensibili ed ingiustificati.

Le condizioni di lavoro sono ormai insostenibili, sia per la sovrapposizione di norme e disposizioni amministrative sia per la carenza dell'organico dei dirigenti. Durante l'anno scolastico corrente le Reggenze sono state ben 1400 ed a questo si aggiunge l'effetto del dimensionamento che ha costruito istituti articolati in molteplici sedi su aree territoriali vaste e con un numero esorbitante di allievi iscritti.

Il lavoro dei dirigenti è oggi caratterizzato da insicurezza, insostenibilità, conflittualità. La legge 107 si è occupata dei *dirigenti* senza pensare alla *dirigenza*, senza risolvere gli aspetti nodali della professione.

Il nostro impegno perciò è orientato a ottenere:

- la costruzione di condizioni di lavoro sostenibili
- la ridefinizione delle dimensioni retributive, anche esplorando nuovi strumenti contrattuali
- l'emanazione del corso concorso per il reclutamento dei dirigenti scolastici
- condizioni di equità rispetto al sistema di valutazione che deve essere orientato al miglioramento della professione.

La scuola, il lavoro, le imprese

Agli studenti italiani è stato finalmente riconosciuto il diritto di imparare lavorando e lavorare imparando sul modello organizzativo già da lungo tempo presente in altri paesi. Dall'a.s. 2015-2016 l'alternanza scuola-lavoro, anche nell'ambito del recente sistema duale, è una nuova metodologia didattica obbligatoria e un diritto esigibile.

Per il nostro Paese, ancorato alla logica del *prima si studia e poi si lavora*, è una sorta di rivoluzione che introduce e, in alcuni casi, pone al centro dell'attività didattica il lavoro e l'occupazione giovanile. La Scuola e l'Impresa, tutte le imprese da quelle del settore produttivo a quelle dei servizi, devono così parlarsi e collaborare. Un avvicinamento che necessariamente conduce sulla strada di un reciproco riconoscimento e adattamento ed al superamento del disallineamento tra la formazione scolastica e le esigenze che le imprese esprimono, tra un modello consolidato del sistema dell'istruzione e della formazione e la dinamicità dei nuovi modelli produttivi ed organizzativi. La nostra scuola non parte da zero. L'istruzione e l'leFP hanno maturato una consolidata esperienza di collaborazione con le imprese presenti sui territori di riferimento, un organico e produttivo rapporto di mutuo scambio di conoscenze e competenze, che ha consentito una reciproca crescita, però al di fuori di un sistema o di un modello organizzato e ovunque riconosciuto. Tuttavia il diritto ad accedere al mondo delle imprese, ad attraversare quel ponte che unisce la scuola ed il lavoro, non è consentito a tutti i ragazzi. Per alcuni sarà possibile per altri no. Per questi ultimi l'impresa sarà solo quella simulata. Ma non è la stessa cosa, non ha lo stesso peso di un percorso formativo realizzato presso la Bosch, la Fca e l'Enel. Come è stato già rilevato, l'alternanza scuola lavoro può profondamente trasformare l'attuale assetto organizzativo e didattico della scuola, incentrato sul gruppo classe, in quanto può prevedere, in ragione della capacità di "accoglienza in senso lato" del tessuto economico e produttivo del territorio di riferimento, l'impegno diversificato ed in tempi non coincidenti di gruppi di studenti appartenenti ad un medesima classe. La scuola è chiamata a rivedere se stessa, i suoi modelli organizzativi e didattici a fare del suo essere comunità coesa, aperta e collaborativa il fulcro, l'asse portante della sua attività. Il rapporto con le imprese rafforza l'idea di una scuola che veicola al di fuori di se stessa i suoi valori portanti e contribuisce in modo efficace a combattere le diseguaglianze e l'emarginazione sociale. Il futuro della Scuola come quello dell'leFP è nel ribadire e nel rafforzare il proprio ruolo generativo come soggetti propulsivi di un cambiamento responsabile e dialogante, strettamente connesso alle dinamiche dell'inclusione e dello sviluppo socio-economico dell'intero Paese.

L'istruzione non statale

Del sistema nazionale di istruzione fanno parte a pieno titolo anche le scuole paritarie e i centri di formazione professionale. Nel nostro Paese operano in regime di parità scolastica circa 14.000 istituti, a questi si affiancano oltre 1.000 Centri di Formazione Professionale (Cfp) accreditati, facenti parte del sistema di leFP regionale. Le Istituzioni educative sono oltre 9.000 (nidi, micronidi, ludoteche, spazi attrezzati per l'infanzia). In alcune regioni l'offerta privata 0-6 anni

rappresenta circa il 70% dei servizi socio-educativi e scolastici presenti sul territorio. Fanno parte del sistema dell'istruzione non Statale anche conservatori di musica, università private, convitti e accademie. Il personale, i cui rapporti di lavoro sono regolamentati dai Ccnl sottoscritti dalla Cisl Scuola, ammonta a circa 250.000 unità. La Cisl Scuola è presente in tutti gli organismi di controllo del sistema dell'istruzione non statale: Fondo paritetico interprofessionale per la Formazione Continua dei lavoratori, enti bilaterali, organismo di certificazione della qualità, commissioni paritetiche, commissioni di contratto. Il sistema dell'istruzione non statale nel suo insieme ha i numeri per contare di più.

La scuola non statale

La Cisl Scuola è in alcune regioni il sindacato più rappresentativo in questo settore, nel quale tuttavia, per la forte precarietà ed instabilità dei rapporti di lavoro che lo caratterizzano, la cultura sindacale fatica ad entrare. I lavoratori si rivolgono infatti alle Oo.ss. soprattutto quando l'occupazione è posta in pericolo o quando lo stato di disagio e di smarrimento che si vive sui posti di lavoro si fa insostenibile. Il compito che la Cisl Scuola è chiamata a svolgere in questo ambito è molto complesso, richiede modalità peculiari di partecipazione e di coinvolgimento in un quadro legislativo e contrattuale del tutto diverso da quello dell'istruzione statale. Tuttavia le nostre posizioni non pregiudiziali espresse sulla scuola non statale fanno sì che attorno alla nostra organizzazione vi sia da parte dei lavoratori un clima favorevole ed un interesse crescente che non va assolutamente disperso o diretto verso altri approdi.

La Formazione Professionale

La crescita della leFP non si misura tanto in termini di presenza sul territorio, quanto in termini di successi occupazionali. Oltre il 60% dei giovani che frequentano i percorsi regionali di leFP trova occupazione a breve distanza temporale dall'acquisizione della qualifica professionale. I successi sono il risultato di un impegno costante, a volte del sacrificio di un personale oberato da orari settimanali gravosi e a volte intollerabili e da retribuzioni che troppo spesso non arrivano a destinazione.

L'leFP non è oggetto di particolare attenzione da parte delle amministrazioni regionali, alle quali compete, nonostante le non poche insolvenze, ancora il governo esclusivo del settore. In Europa il nostro Paese vanta il poco invidiabile primato di avere oltre 20 sistemi di Istruzione e Formazione Professionale, tra loro del tutto diversi e non riconducibili ad una matrice comune. La Cisl Scuola ha da sempre denunciato, unica voce tra tanti silenzi, lo stato di abbandono dell'leFP in particolare nelle regioni del Mezzogiorno e il conseguente disagio arrecato ai giovani di quei territori, ai quali si nega il diritto di frequentare un percorso ordinamentale. La nostra iniziativa, che mai si è arrestata, è per un rilancio della presenza dell'leFP su tutto il territorio nazionale, per un più ampio riconoscimento del ruolo attivo ed inclusivo dell'leFP e per il potenziamento e la stabilità delle risorse ad esso destinate.

La sfida della legge 107

La genesi della legge sulla Buona Scuola può considerarsi la storia di una sfida: la sfida di chi ha preteso di porre mano a un disegno di riforma prescindendo totalmente da un'analisi approfondita e competente del sistema, delle sue debolezze, delle sue reali esigenze di innovazione, tanto da evitare ogni confronto con quei mondi che per livelli di conoscenza, esperienza e professionalità avrebbero certamente contribuito a rafforzare la qualità del progetto, a evitarne le tante debolezze e incongruenze di cui ha poi dato evidente prova. In questo senso la legge 107 si distingue, in negativo, anche rispetto ad altre precedenti e spesso contestate operazioni di riforma. La Cisl Scuola

ha posto fin dall'inizio l'attenzione sui limiti e sui gravi rischi di un simile modo di legiferare, indicando come direzione giusta quella di un cambiamento che rendesse protagonista dei processi di innovazione le diverse professionalità operanti nella scuola. "L'innovazione – scrivevamo nel nostro contributo alla giornata di ascolto del PD del 10 marzo 2014 – si costruisce attraverso "processi" e non semplicemente con "eventi"; ... i processi riguardanti l'ambito dell'educazione e dell'istruzione sono inevitabilmente complessi e necessariamente profondi, si costruiscono nel tempo e con l'apporto di attori diversi". Sappiamo com'è andata avanti la vicenda: da soli, insieme alla Confederazione, insieme a 32 associazioni di diversa impronta culturale e politica abbiamo chiesto invano un dialogo sempre pervicacemente negato. Nemmeno il più partecipato sciopero nella storia della scuola è valso a far cambiare idea e comportamento al governo: da qui un percorso legislativo a tappe forzate concluso con l'approvazione della 107 nel luglio 2015.

A legge vigente, ci siamo attenuti a quella che per noi rappresenta da sempre una precisa modalità di stare in campo: pur nel rispetto delle norme, diritto di continuare a rivendicarne le necessarie modifiche, impegno a cogliere, nella loro applicazione, ogni possibile spazio in cui esercitare le prerogative negoziali e contrattuali del sindacato.

Quest'ultimo aspetto si è reso evidente in modo particolare in materia di mobilità del personale. Con l'accordo dello scorso anno e ancor più con quello da poco sottoscritto siamo convinti di aver messo mano efficacemente, in modo che si rivelerà utile e conveniente non solo per i lavoratori ma più in generale per le scuole, ad aspetti applicativi della legge 107 che avrebbero potuto rivelarsi devastanti se affidati a un'attuazione rigida e unilaterale delle norme.

Una realistica valutazione degli spazi e dei tempi che la presente Legislatura ci riserva esclude dal novero delle ipotesi plausibili quella di poter procedere, oggi, a quei cambiamenti della legge sulla Buona Scuola che pure sarebbero per noi necessari. Non per questo consideriamo chiusa una partita o dismesso un obiettivo che resta per noi un punto fermo, riavvicinare il contesto normativo all'idea di scuola di cui crediamo che la nostra società abbia bisogno. Nel frattempo continueremo a percorrere in modo convinto e determinato le strade che il nostro ruolo contrattuale rende disponibili, contando anche di aprirne di nuove valorizzando appieno le potenzialità insite nell'intesa del 30 novembre 2016, con le ricadute che si potranno avere anche al tavolo della trattativa per il rinnovo del contratto nazionale, di cui insieme alla Cisl dovremo sollecitare l'immediato avvio.

La Cisl Scuola come organizzazione moderna, aperta, partecipata, trasparente

Non ci mancano dunque le ambizioni, la nostra storia ci dà la convinzione di poterle reggere. È una storia molto più lunga dei 20 anni che la Cisl Scuola compie proprio in questo 2017. Siamo nati infatti, vent'anni fa, dall'unirsi di due esperienze che in modo distinto, all'interno della stessa confederazione, hanno dato insieme, per decenni, rappresentanza ad aree diverse del mondo della scuola. Lo hanno fatto ciascuna con tratti di originalità derivanti dai contesti e momenti storici differenti e lontani in cui si sono formate, ma su comuni valori di fondo che sono stati anche la solida piattaforma su cui realizzare la loro confluenza nell'unità di un nuovo e alto progetto. Il nostro presente dev'essere segnato dall'impegno a onorare quella lunga e nobile storia rafforzando sempre più la qualità e l'efficacia del nostro agire. Questo dipende molto anche dai modi con cui l'organizzazione si rapporta all'esterno e da quello con cui cura le relazioni al proprio interno. Da come, in una parola, comunica.

Comunicare non è solo informare, compito comunque essenziale per un sindacato: è ascoltare ed essere ascoltati. È fare dialogo. Il dialogo esige disponibilità, esclude arroganza e presunzione,

presuppone rispetto per opinioni che liberamente si confrontano. Richiede, specie per una comunità organizzata, un'intelligente capacità di fare sintesi.

Sui modi della comunicazione non incidono solo le tecnologie attraverso cui la stessa si sviluppa; contano molto anche gli stili con cui si esercitano in un'organizzazione i ruoli di rappresentanza e di leadership. La Cisl Scuola sta investendo da tempo su un'attiva presenza nello spazio del *web* e nell'intreccio delle reti alimentate dalla diffusione dei *social media*. Si tratta di una dimensione da cogliere in tutte le sue potenzialità e con una lucida consapevolezza dei rischi che contiene: in sintesi, si tratta di smentire l'equazione tra l'effetto "disintermediante" che i nuovi *media* di fatto producono e lo svuotamento di senso, se non la delegittimazione, che per taluno automaticamente ne conseguirebbe per i "corpi intermedi", tra i quali il sindacato. Quel che occorre è invece rafforzare, attraverso questi canali, una circolazione di idee e di contatti che vogliamo quanto più possibile intensa e vivace, fermo restando che *"resta per noi insostituibile la dimensione del rapporto diretto con le persone, quello che si vive incontrandole ogni giorno nelle nostre sedi o sui luoghi di lavoro"* (Scuola e Formazione, n. 4-2016, editoriale M. Gissi).

Alla comunicazione efficace bisognerà dedicare, come già fatto nelle più recenti esperienze attivate e in quelle tuttora in corso, un adeguato spazio nei percorsi formativi interni, specie quelli rivolti ai nuovi quadri, confermando più in generale la formazione come area privilegiata di investimento nelle scelte organizzative.

Quanto agli stili di governo dell'organizzazione vale per noi, a tutti i livelli, quanto detto a proposito della comunità scolastica e del primato da assegnare alla condivisione come fattore essenziale di efficacia e di successo dell'azione svolta. Un approccio che non implica alcun appannamento dei ruoli e delle connesse responsabilità, mentre sollecita ciascuno ad assumersi con più consapevolezza la propria. In termini organizzativi, questo significa incentivare e valorizzare i momenti partecipativi, ivi compresi quelli rappresentati dagli organi statutari, su cui si è fatto un investimento al quale occorre dare continuità e prospettiva.

Sui temi della trasparenza, eticità e correttezza dei comportamenti, che devono precedere e superare, senza mai esservi ripiegati, ogni altro ambito legato alle dinamiche del confronto e della dialettica interna, siamo tutti chiamati in questa fase a esprimere il massimo di attenzione e di impegno, per rafforzare sempre più l'immagine della Cisl, la sua dignità, la sua autorevolezza, la sua credibilità. Per assolvere degnamente a quest'impegno non sono sufficienti le parole, servono regole precise e da tutti puntualmente e rigorosamente rispettate: per questo è quanto mai opportuno e pienamente condivisibile il percorso che con l'ultima conferenza organizzativa e programmatica la Cisl ha ritenuto di avviare e che ogni struttura è chiamata responsabilmente a sostenere. Nella figura di chi fa sindacato deve tornare a essere ben visibile e dominante la dimensione del servizio: sotto questo profilo la Cisl Scuola, a tutti i livelli e con particolare evidenza a quello territoriale, ritiene di potersi proporre come modello in forza della sua diretta, concreta e quotidiana testimonianza.

1° febbraio 2017

#generarevalori



CISL
SCUOLA

IN PRIMA PERSONA, AL PLURALE.