

The autonomous school needs professionals: A Manifesto for the reorganisation of school work and the quality of teacher education

La scuola dell'autonomia ha bisogno di professionisti: Un Manifesto per la riorganizzazione del lavoro scolastico e la qualità della formazione degli insegnanti

AUTHOR

Umberto Margiotta

Università Ca' Foscari Venezia (Italy); margiot@unive.it

<https://orcid.org/0000-0002-1544-3379>

ABSTRACT

This Manifesto argues that school and university autonomy cannot be reduced to administrative reform, but requires renewed professional responsibility, high-quality teacher preparation, and a reorganisation of school work. Margiotta criticises bureaucratic, economicist, and selective approaches to reform, and calls for educational institutions to become communities of professionals capable of generating knowledge, supporting learners' talents, and governing the transformations of the knowledge society. The text places teacher education, recruitment, evaluation, and professional dignity at the centre of a democratic and solidaristic vision of schooling.

Il Manifesto sostiene che l'autonomia scolastica e universitaria non possa essere ridotta a riforma amministrativa, ma richieda responsabilità professionale, qualità della formazione degli insegnanti e riorganizzazione del lavoro scolastico. Margiotta critica gli approcci burocratici, economicistici e selettivi alla riforma, e invita a concepire le istituzioni educative come comunità di professionisti capaci di generare conoscenza, sostenere i talenti degli allievi e governare le trasformazioni della società della conoscenza. Il testo pone formazione, reclutamento, valutazione e dignità professionale dei docenti al centro di una visione democratica e solidale della scuola.

KEYWORDS

School autonomy, Teacher education, Teacher professionalism, School work, Education reform, Educational governance, Knowledge society


Autonomia scolastica, Formazione degli insegnanti, Professionalità docente, Lavoro scolastico, Riforma dell'istruzione, Governance educativa, Società della conoscenza

Citation: Margiotta, U. (2003). The autonomous school needs professionals: A Manifesto for the reorganisation of school work and the quality of teacher education. *Formazione & insegnamento*, 1(M1), 3-15. https://doi.org/10.7346/-fei-I-M1_03_01

Original source: Originally published as a supplement in *Formazione & insegnamento*, Anno I, n. 3/2003. Finito di stampare nel mese di giugno 2004 da Pensa MultiMedia Editore s.r.l., Lecce.

Digital edition: Typographic reconstruction curated by Andrea Mattia Marcelli.

Copyright: © 2003 Umberto Margiotta.

Licence:  Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Authorship: Single author.

Conflicts of interest: The Author declares no conflicts of interest.

Acknowledgments: SSIS Veneto - Scuola di Specializzazione per l'Insegnamento Secondario.

Editorial note: Il contenuto e le opinioni qui espresse non coinvolgono altri che il suo Autore.

DOI: https://doi.org/10.7346/-fei-I-M1_03_01

ISSN: 1973-4778 (ISSN-L), 2279-7505.

1 L'analisi: riforma dello stato e riforma dell'istruzione

1. **L'autonomia è un processo, non un francobollo.** Non è possibile tornare indietro: **l'autonomia segnala i termini dello sviluppo possibile** e della crescita qualitativa del sistema formativo italiano.

2. Oggi una democrazia avanzata esige che la formazione si faccia battistrada dell'innovazione, perché essa rappresenta un fattore decisivo di equità e di partecipazione sociale. A dispetto delle promesse tradite, dei meccanismi travagliati e tortuosi e dei colpevoli silenzi che segnano la storia della Scuola repubblicana, autonomia significa, per la Scuola e per l'Università, assumere decisi percorsi di *rimodulazione dei suoi valori, dei suoi strumenti e dei suoi assi organizzativi, attraverso la preparazione e il reclutamento di docenti di qualità*. Tutto questo chiama in causa mutamenti che investono non solo le forme istituzionali, ma anche l'intero assetto di rappresentazione dei saperi e del loro insegnamento, l'articolazione e l'organizzazione delle strutture educative e formative, con le inevitabili ripercussioni sulla forma dei profili dei suoi attori.

3. Riforma dello Stato, Riforma della Scuola e dell'Università ed autonomia delle istituzioni formative sono momenti di un unico circuito, nel quale ciascuna forma retroagisce necessariamente sulle altre. Le approssimazioni e le incertezze che pesano sul significato e i modi del loro costituirsi riducono sia la trasparenza concettuale delle autonomie dell'istruzione e della formazione, sia le forme e le dimensioni che all'autonomia spetta in un sistema sociale a dimensione europea. **La trasformazione del sistema d'istruzione e di formazione, in senso autonomo e federativo, resta così la chiave di volta**

della trasformazione dello Stato.

4. L'autonomia scolastica e formativa vive soltanto se la si pensa e la si pratica come processo di **autoriforma** del sistema. Come il cittadino è fonte di legittimazione delle Istituzioni, così fonte e legittimazione dei servizi formativi è lo sviluppo dei talenti di ciascuno dei suoi attori (allievi, insegnanti, genitori); è il loro patrimonio di padronanze spendibili nel più ampio scenario internazionale della mobilità civile, culturale e professionale. Occorre liberare la crescita e l'innovazione dagli intralci e affidarla al suo significato più proprio: che **ciascuno sia messo nelle condizioni di sviluppare i suoi talenti, fino al massimo livello possibile.**

5. **La gente chiede che la Scuola e la formazione servano**, e cioè che abbiano un valore apprezzabile da parte dei suoi attori. Non intende monetizzare questo valore; **chiede piuttosto che la cultura sia, non ostacolo, ma risorsa insieme di conoscenza e di esperienza per la vita e per il lavoro.** E in varie forme la gente esprime tre consapevolezze:

- a) l'azione educativa di una società è processo complesso nel quale intervengono tanto il sistema educativo formale quanto i sistemi sociali: l'effetto educativo e formativo è il risultato di una produzione solidale dei vari protagonisti della vita sociale;
- b) l'educazione assume valore nei processi di cambiamento sociale e di innovazione nella misura in cui si valutano i risultati formativi non in base agli anni di scolarizzazione, ma alla capacità di ogni soggetto di esercitare al meglio i propri talenti partecipando alla vita sociale;
- c) la cultura offerta dalla Scuola e dall'Università non può più vivere della classica contrapposizione "otium-negotium"; non del solo amore per il sapere; e ancor meno della distinzione/divisione tra conoscenza e sua applicazione.

6. La società della conoscenza sta smantellando il tartufismo dei mandarini della conoscenza; ha aperto varchi rovinosi nelle gelose divisioni delle confraternite disciplinari; chiede e promuove processi integrati di conoscenza, ricerca e sviluppo; adotta apprendimenti prossima-

li piuttosto che sequenziali; sollecita la Scuola e l'Università a progettarsi per assicurare **tre valori-obiettivo fondamentali**:

- a) **interiorizzazione delle regole della democrazia, del pluralismo e della solidarietà**: tolleranza, democrazia e solidarietà sono la condizione base per la crescita e l'innovazione dei sistemi sociali complessi nella società globale;
- b) **capacità di concepire e di realizzare un progetto di vita radicato su identità culturale, rigore dell'intelletto e professionalità**: nessun *portfolio* delle competenze innesca un progetto di vita siffatto. Ma una formazione che assicuri a ciascuno **l'apprezzamento del valore aggiunto dei suoi talenti** permette a ciascuno di governare il suo *portfolio*;
- c) **capacità di autonoma iniziativa, di relazione e di comunicazione**: nei sistemi sociali complessi l'affermazione dei valori e degli interessi è il risultato di sistematica negoziazione individuale, di gruppo e sociale.

2 Gli ostacoli: basta con riforme ortopediche

7. *Nobody be left behind*: occorre trasformare in positivo questo indirizzo. E liberarlo tanto dall'idea che la Scuola e l'Università servano essenzialmente ad assicurare i minimi formativi, quanto - soprattutto - dai rigurgiti di chi vuole imporre alla maggioranza del Paese forme precoci e pasticciate di selezione sociale dei talenti. **Che nessuno sia lasciato indietro: questa è la qualità dell'offerta formativa. E la prima mossa è data da come si risolve il nodo di chi governa il processo di un'autonomia scolastica e formativa che si faccia insieme diritto e dovere di cittadinanza.** Il centralismo amministrativo, che a livello nazionale e regionale, e supplendo all'assenza o ai limiti delle politiche, ha finito per "sgovernare" il sistema con omologazioni e divieti, dovrà ridimensionarsi anche all'interno delle configurazioni del governo della Scuola e della formazione, affinché l'identità e l'eccellenza delle autonomie non sia premiata solo dal suo contesto territoriale prossimo, ma possa dislocarsi nella crescita culturale e nella solidarietà allargata di reti transregionali e transnazionali, anziché nell'isolamento, nella divisione e nell'egoismo.

8. L'esaltazione della competizione lascia, invece, tutti indietro: essa è la patina traslucida che protegge lo scatenarsi incontrollabile del *mors tua vita mea*. Tutti competono, tutti chiedono insieme: ora vince chi grida più forte, talaltra chi sgambetta colui che grida. Ma nessuno vince e il risultato è un arretramento generale. Occorre invece **trasformare la competizione in concorrenza**, ove l'esercizio continuo del diritto all'intelligenza aiuta ciascuno a riconoscere il contributo dell'altro, e a correre insieme. Se ciascuno di noi costituisce un tesoro di talenti, esperienze e stili di vita, la Scuola e l'Università non insegnano solo a pensare e a studiare. La governance delle autonomie ottimizza le regole del convivere e le risorse di tutti. Esse non formano a vivere in un mondo regolato dal *bellum omnium contra omnes*. Esse formano a correre insieme agli altri verso traguardi condivisi, e cioè superiori di senso e significato al proprio particolare.

9. L'ortopedia sociale vede ancora nella Scuola un organo utile ad assicurare manovalanza per il dominio di qualcuno: in passato fu lo Stato etico; nel tempo della società affluente l'oligarchia di pochi; secondo la prospettiva liberista la Scuola è efficiente se seleziona, soprattutto e solo se seleziona socialmente. Ma **la Scuola non può permettersi di sprecare talenti, perché la società le affida talenti da promuovere e sviluppare**. Tutti, nella integralità delle loro potenzialità e nei limiti del loro sviluppo singolare. Dunque la Scuola e l'Università non sono strutture ortopediche della società della conoscenza.

10. Per questo non sopportiamo più i nominalismi di altre cosiddette Riforme. **Non abbiamo bisogno di nuovi proclami e di nuove riforme.** Perché affannarsi per l'attuale Legge 53/03? È il solito omnibus per destinatari diversi e diversi contenuti. Ha l'obiettivo di consolidare l'assetto tradizionale della Scuola e la cultura burocratica dell'amministrazione, fino a legittimarla attraverso tagli consistenti della spesa e delle risorse professionali, mettendo a rischio la sopravvivenza dei riferimenti credibili del sistema formativo. L'ottica è economicistica e vecchia: assemblaggio posticcio di teorie, tecniche e pratiche diverse. Intenti pubblicitari evidenti, incompetenza

programmatoria e innovativa palese, sostanza formativa nulla.

11. Abbiamo invece bisogno che il popolo di formiche si risvegli dal suo letargo. E che gli insegnanti si liberino dal mito ottocentesco della cattedra, per divenire professionisti del long life learning. La configurazione giuridica dell'insegnante deve, tuttavia, restare quella di dipendente pubblico, perché a dispetto di tutte le *deregulations*, nella società della conoscenza, è missione precipua dello Stato sociale garantire soglie di eccellenza e vantaggio competitivo solidale ai cittadini che tutela nei loro diritti fondamentali, e che amministra. **E tale missione esercita investendo principalmente in ricerca e conoscenza lungo tutto l'arco della loro esistenza.**

12. Questo popolo di formiche, che tutti vogliono amministrare, sedurre, aggiornare, riqualificare è fatto, invece, di insegnanti la cui sapienza professionale è vantaggio competitivo del Paese. **L'umiltà è insieme la loro forza e il loro valore.** Perché l'umiltà ascolta, soprattutto ascolta. Perché l'umiltà sa cogliere la differenza: ha imparato sulla propria pelle a lavorare di fino. Perché l'umiltà interpreta, soprattutto interpreta; essa non giudica, ma valuta, e valutando anima. L'umiltà decide, perché si fa soprattutto economia del gesto e della parola. L'umiltà non è di moda, è inattuale come l'educazione. E tuttavia essa fa ritornare sempre alle premesse. Perciò l'umiltà consente di prevedere, e supera il tempo e le mode.

13. Ciò che, purtroppo, i recenti atti dell'amministrazione della Scuola, della formazione e dell'Università ancora non riconoscono è che la **potenza produttiva della società contemporanea riposa sulla divisione del lavoro cognitivo**, ossia sulla capacità di specializzare le forme di apprendimento. È di qui che scaturisce una nuova conoscenza cumulativa, dando luogo ad una "intelligenza collettiva" (Levy 1994) che rende il sapere prodotto in un punto (dello spazio e del tempo) disponibile a tutti gli altri punti che vogliono utilizzarlo. Ciò non produce strutture della conoscenza e del sapere stabili, in quanto costruite e governate da un disegno che possa ritenersi immutabile nel tempo. Produce piuttosto un *fenomeno di emersione continua di conoscenze e di esperienze che si succedono in un equilibrio mai definito e mai lineare.* È un continuo e ricorsivo

processo a spirale, in cui il decadimento entropico di quello che si sa si salda con un processo, altrettanto ricorsivo, di apprendimento negentropico che compensa il primo e lo riapre a nuova vita. **Sul punto di saldatura, l'insegnamento.** Ma i punti di saldatura sono infiniti quante sono le persone in apprendimento. Esse configurano così un insieme di traiettorie multiple che costituisce, nello spazio e nel tempo, la dimensione umana del nostro indagare e del nostro vivere. Non potendo inseguire l'infinito, dobbiamo intercettarne la direzione di senso. Perché essa ci illumina, e in essa si radica quel movimento fondamentale di **cogenerazione del valore che sostanzia la formazione di ciascuno e di tutti. Questo movimento è insieme democrazia ed educazione, solidarietà e concorrenza degli stili e delle forme di vita, umanesimo e specializzazione del lavoro cognitivo.**

14. Dunque questo movimento vitale ha bisogno di essere governato con la testa e con il cuore. Certo, il governo unitario delle autonomie scolastiche e formative non può che essere di natura politica ed estrinsecarsi in atti di indirizzo, ossia in obiettivi strategici che le singole realtà produrranno. Si tratterà di uno sviluppo di lungo corso, e potrà garantire per la sua logica interna di sviluppo, riferimenti essenziali di solidarietà, di qualità e di concorrenza internazionale ai servizi formativi. Così il Centro dovrà certo dismettere l'inveterata "Pedagogia di Stato", veicolo di una cultura dilettante, tuttologa ed epistemologicamente arcaica che finisce ogni volta per colludere con una visione gattopardesca della funzione sociale della Scuola. **Ma la "Pedagogia di Stato" regnerà sovrana, fintantoché il popolo degli insegnanti non si approprierà di, e svilupperà, reti di ricerca culturale, educativa e formativa.** Fintantoché le scuole e le Università non si trasformeranno in knowing factories. **Meno corsi e più conoscenza; meno programmi e più ricerca e sviluppo; meno conformismo e più innovazione di prodotto: dovrebbe essere questa la nostra frontiera.**

3 Ciò in cui crediamo: una Scuola responsabile e solidale

15. *Amiamo credere che le scuole siano istituti animati da persone al servizio delle persone e dei loro talenti.* Per molte ragioni ciò che

amiamo credere non è necessariamente la realtà. E tuttavia ci sembra incredibile che la Scuola chiuda le porte alla sua missione intellettuale. È un nodo epocale: **la Scuola e l'Università non possono rinunciare alla loro missione intellettuale, anche quando essa viene strutturata o "riformata" in modo da svalutare l'intelletto.**

16. *Non possiamo permetterci di dimenticare Don Milani.* L'intelletto è costruzione non solo individuale, ma, geneticamente, interculturale e sociale. Ne è nutrimento la cultura; che ha radici nelle generazioni. Se i legami tra le generazioni si indeboliscono mente e cultura falliscono. **La mediazione culturale tra generazioni spetta ai genitori e agli insegnanti. Ma tra questi, sono gli insegnanti i professionisti della formazione della mente e del cuore, attraverso la cultura.**

17. La Scuola è un sistema di servizi educativi e di custodia combinati insieme ad ampio raggio e a basso costo. Svolge una funzione di grande valore, ma sacrifica l'educazione nella misura in cui si occupa prevalentemente della custodia. E si tratta di un compromesso, ogni giorno presente alla nostra esperienza, carico della rigidità dei metodi industriali. Rifiutare questa realtà è facile a parole, e con le parole spesso non si fa che fuggire dalla realtà avvolgente degli atti quotidiani. **La Scuola, invece, affonda le sue radici in una profonda sensibilità sociale, perché essa è componente essenziale dello sviluppo umano sociale. Occorre governarlo e direzionarlo, questo sviluppo,** esercitando dovunque e comunque il diritto all'intelligenza come sostanza del diritto alla parola.

18. **Gli insegnanti lo sanno, perché educano alla ragione, ed intorno a questa missione hanno costruito la loro sapienza professionale.** Oggi, tuttavia, le loro pratiche incontrano una sfida radicale. Essi provano, quotidianamente, che il sapere di cui disponiamo ha assunto una certa organizzazione e precise giustificazioni disciplinari (poteri e ruoli) in funzione dei mezzi di cui disponiamo. La rivoluzione dell'informazione e degli scambi promette di cambiare rapidamente l'insieme di questi mezzi, rendendo dunque convenienti *nuove forme di divisione del lavoro cognitivo.* *Ma quest'ultima rischia di annientare l'esistenza e di falsare la convivenza.* Di qui una

transizione che, pur essendo percorribile a diverse velocità e in diverse direzioni, ha una costante: **occorre trasformare l'organizzazione dei saperi per "estrarre" dalla divisione del lavoro cognitivo il valore ricompositivo e unitario che le tecnologie, le conoscenze, le relazioni e gli stili di vita, anno dopo anno, mettono a disposizione - in contemporanea e in forme diffusive in nessun modo predefinibili - sia dei produttori di scienza, sia degli insegnanti che degli allievi.** Gli insegnanti possono governare questa transizione generando cultura.

19. Essi non applicano, e tanto meno ripetono, il sapere prodotto da altri, semplicemente perché lo insegnano. Insegnare, oggi, è molto più che trasmettere o applicare. La didattica tradizionale della Scuola e dell'Università era ed è ancora centrata sullo sviluppo delle conoscenze, lasciandone alle pratiche di vita e di lavoro l'applicazione casuale. L'insegnamento, invece, opera sul legame che lega conoscenza ed esperienza, esplicitando ricorsivamente quattro funzioni che sono coesenziali alla critica e alla crescita della conoscenza e dell'esperienza: a) rafforzamento delle conoscenze e delle competenze pregresse; b) sviluppo, avanzamento e allargamento dei programmi di ricerca che sviluppano le conoscenze e le esperienze; c) recupero e riorganizzazione dei saperi rispetto alle pratiche di vita e di lavoro connessi; d) elaborazione e interazione. Lavorando con gli allievi, gli insegnanti retroagiscono sugli stessi luoghi canonici di critica e di crescita della conoscenza e dell'esperienza. **Per questo ad essi si richiede professionalità non aggiuntiva, ma intrinseca al modo di elaborare gli sviluppi possibili della conoscenza e dell'esperienza. Per questo ad essi si chiede di reinventare saperi e stili di vita attraverso le menti e la condotta dei loro allievi.**

20. Un insegnante di qualità è, perciò, un professionista che deve fin d'ora, e dovrà sempre più in futuro, cimentarsi con i seguenti compiti formativi: *prevedere la varianza dei contesti e degli stili di apprendimento; governare l'indeterminazione dei saperi, delle forme di apprendimento e dei valori d'uso delle conoscenze; orientare l'entropia degli eventi emergenti, attraverso processi esplorativi capaci di generare ordine personalizzato dal disordine generale e dal rumore dell'informazione.* Questa funzione non sarà frutto dell'estempo-

raneità, ma della disponibilità a consorzarsi con reti di *basi di conoscenza e di esperienza*. **Agli insegnanti si chiede oggi non di assemblare, ma di integrare e generare conoscenze rigorose per trasformarle in nuovi campi di conoscenza e di esperienza; insomma generare nuove fonti di valore;** per guidare nell'esplorazione e nell'apprezzamento di modelli positivi di responsabilità e di condotta. Per questo si chiede loro di spostare il baricentro del loro ruolo da azioni mirate a trasferire verso azioni mirate a produrre **strumenti di amplificazione mentale nell'allievo**.

21. L'istruzione, sia nella Scuola che nell'Università, dunque, non è più concepibile oggi, né praticabile come opera individuale di un "magister artium". Essa deve piuttosto configurarsi come opera collegiale di équipes professionali, altamente specializzate nella diagnosi e nella prognosi dei profili formativi degli allievi. **La struttura scolare deve cedere il passo a comunità di professionisti** capaci di modulare servizi diversi, orari e azioni flessibili, percorsi ad alto tasso di responsabilizzazione dei partecipanti, investimenti per la crescita culturale continua dei suoi attori principali (insegnanti e allievi); organizzazione non aziendale ma funzionale alle necessità comuni.

22. Per tutto questo abbiamo bisogno non di meno, ma di più insegnanti e ricercatori. Proprio per questo la società civile ha bisogno di assicurare loro lavoro certo e non precario. Per tutto questo l'economia dell'istruzione e quella della formazione non possono affidarsi a speculazioni finanziarie, e tanto meno a giochi alchemici di variazione delle forme di assistenzialismo. Debbono piuttosto ispirarsi ad una solida cultura di politiche dello sviluppo, capace di progettare e realizzare sul medio-lungo periodo gli investimenti e lo sviluppo delle risorse della conoscenza e dell'esperienza necessari nel XXI secolo. L'istruzione, l'educazione e la formazione si valutano e si apprezzano sul medio periodo, non sul breve. **E lo Stato italiano deve dismettere gli inveterati abiti del pauperismo sociale in materia di istruzione e formazione, per decidere una scelta coraggiosa: piuttosto che artifici contabili per vincere campagne elettorali, ritagliare dalla fiscalità generale attuale quote significative e incrementalmente per la formazione e la ricerca del**

Paese, per un lasso di tempo determinato e negoziato. È certo un sacrificio recuperare traguardi persi. Ma chi dice che più circa tre milioni di elettori non possano indurre il Paese a scelte chiare e coraggiose nel senso auspicato?

4 **Ciò per cui lavoriamo:
formare i professionisti dell'insegnamento e della formazione**

23. Al di là dell'organizzazione della Scuola, la qualità del sistema scolastico dipende direttamente dalla qualità dei suoi docenti. **Il riordino delle forme di reclutamento e la formazione iniziale e continua degli insegnanti sono passaggi fondamentali per ridare qualità alla Scuola e all'Università.**

24. È principio di diritto pubblico fondamentale non illudere sulle aspettative di lavoro. **Il fallimento della Legge 124/1999 che sanzionava il vecchio sistema dei concorsi e delle graduatorie è sotto gli occhi di tutti.** Il Paese è stanco delle alchimie ancora oggi esercitate sulla pelle di chi aspira ad insegnare con rigore e professionalità. Se i potentati politici possono vivere sulle "guerre tra poveri", non così è delle famiglie, dei giovani e delle stesse comunità scolastiche e formative. Dunque il reclutamento alla professione docente va riformato, anche adottando misure impopolari. E va riformato **in modo che ad insegnare non vada solo chi abbia staccato un ticket attraverso una Laurea specialistica comunque presa, ma solo chi abbia imparato ad insegnare e abbia verificato la sua professionalità in situazione, prima di vedersi riconoscere la specifica abilitazione all'insegnamento.** Dunque, anche per queste ragioni, il dispositivo "fordista" inventato dall'art. 5 della legge 53/03 va profondamente rivisto.

25. La formazione iniziale non può ridursi ad una laurea specialistica sganciata dalle attività di tirocinio professionale, ma deve svilupparsi entro ambienti integrati di formazione e di specializzazione all'insegnamento. Al termine del periodo di formazione/specializzazione/praticantato si ponga un Esame di Stato con valore di concorso pubblico. Il concorso deve essere bandito in ragione dei numeri programmati di accesso alla formazione iniziale. **Chi**

accede alla formazione iniziale per l'insegnamento ha diritto di sapere che, al termine del percorso, e in ragione dei meriti professionali acquisiti e pubblicamente verificati, può contare su un posto di lavoro certo.

26. Ma è anche giusto sapere che **le comunità di professionisti non si sviluppano senza valutazione ricorrente delle diverse forme di professionalità esercitate**, e senza l'apprezzamento degli aggiornamenti professionali promossi o riconosciuti singolarmente, in ragione degli investimenti di tempo, di denaro e di scelte di vita effettuati. Ciò significa che, per tutti i nuovi assunti in ruolo, a partire da un certo anno, **è doveroso prevedere quanto meno una valutazione di professionalità triennale**, che tenga conto di diversi criteri concordati e condivisi, e che valorizzi il portfolio professionale di ogni singolo docente attraverso forme di valutazione dialogico-responsiva tra valutatore e valutato.

27. **Tutto ciò è possibile ed è urgente adottare.** Una finestra eccezionale si apre a breve: tenuto conto dei prossimi numerosi pensionamenti e delle fuoriuscite dal sistema (tra il 2008 e il 2010) di circa il 40% dell'attuale organico di personale scolastico, occorre **por mano con urgenza alla definizione di un nuovo modello organizzativo che regolamenti lo stato giuridico, economico e professionale degli insegnanti**, sapendo che non è più possibile per il futuro reclutare personale numeroso, sottopagato e dequalificato sia socialmente che professionalmente. E tanto meno è possibile, giusto e civile utilizzare personale ridotto e sottopagato, e per giunta dequalificato, secondo una filosofia delle riforme a costo zero.

5 **Ciò che attendiamo:
una legge per la riorganizzazione del lavoro scolastico**

28. **La Scuola la fanno gli insegnanti.** E le riforme scolastiche hanno successo se lo vogliono gli insegnanti. Ma utilizzare il bastone e la carota per governare la Scuola è pura illusione. Con le prospettive attuali, il personale scolastico lavorerà al minimo, i dirigenti scolastici si trincereranno nella difesa della propria sopravvivenza buro-

cratica, la Scuola diventerà grigia. Non c'è mai fondo alla disfatta. Formazione del personale scolastico, riforma dell'organizzazione del lavoro scolastico, gestione del personale secondo una filosofia di gestione delle risorse professionali e non di mera amministrazione del sistema: sono queste le leve essenziali per una politica dell'autonomia e della qualità nell'istruzione e nella formazione. **È sbagliato pensare che l'organizzazione del lavoro scolastico possa essere solo materia di Contrattazione nazionale. Le direttive vanno formulate dal Parlamento** in coerenza con quanto il Parlamento stesso ha approvato per l'autonomia scolastica, per un verso, e si appresta a fare in materia di decretazione delegata della Legge 53/03. **La contrattazione nazionale applica le direttive di riforma: e se si riforma la Scuola, se ne riforma anche il modo di lavorare.**

29. Occorre dunque ripensare, e con urgenza, i contenuti dell'area autonoma di contrattazione (art. 21 Legge 59/1997) per il personale della Scuola e dell'Università, che resta una promessa tradita perché non ancora realtà. La contrattazione per comunità di professionisti, pur entro il pubblico impiego, deve dar risalto alla loro condizione di professionisti della conoscenza e della ricerca: deve invertire il processo di proletarizzazione in cui comodi alibi hanno fatto precipitare tanto gli insegnanti della Scuola quanto i docenti dell'Università; deve sanare lo sviluppo di una dirigenza scolastica sempre più soffocata da adempimenti burocratici e sempre meno motivata ad essere leadership educativa.

30. Se il futuro dell'insegnamento ha i tratti delle comunità di professionisti, tali comunità devono essere poste in condizione di autogovernarsi. E facendo perno sulla specificità e l'alta qualificazione richiesta dalla funzione docente, riconosciute in sede normativa di nuovo stato giuridico, ciò significa:

- Un contratto snello che intervenga su punti essenziali che non incidano sugli indirizzi nazionali relativi alle competenze professionali, alla valutazione, ai concorsi e agli sviluppi di carriera, ma su materie governabili dalle autonomie scolastiche e formative, secondo un'ottica di rete;
- La riconferma, in ogni atto contrattuale, del principio che l'autonomia contrattuale della professionalità docente si radica sull'au-

tonomia di ricerca e sviluppo che sostanzia, qualifica e direziona le autonomie scolastiche;

- La costituzione di organi di autogoverno professionale a livello di reti di autonomie scolastiche come condizione, insieme, di garanzia dinamica dello sviluppo della professionalità docente e come interfaccia delle rappresentanze sindacali;
- La produzione e lo sviluppo ricorsivo di studi sugli standard della professionalità docente come strumento euristico necessario agli aggiornamenti continui dei criteri di valutazione periodica dei medesimi;
- Un mercato del lavoro che garantisca l'accesso solo a chi ha i requisiti dell'insegnante professionista;
- Una articolazione orizzontale e verticale della professionalità docente che torni a rendere attrattivo l'insegnamento;
- Una dirigenza scolastica che si configuri come sbocco naturale della carriera e non come fuoriuscita e fuga dal ruolo e dalla professione docente.

31. I nostri insegnanti hanno diritto di sentirsi ed essere cittadini europei a pieno titolo. Ma ciò non avverrà fintantoché essi non saranno posti in condizione (dal Parlamento, dallo Stato e dal Governo, dai Sindacati e dalle forze politiche e sociali di questo Paese) **di poter esercitare pienamente il diritto alla mobilità culturale e professionale che è fondamento della cittadinanza europea.** Ciò, oggi, non è ancora: ed essi risultano abbandonati, al di là delle buone intenzioni e dei proclami, nel ghetto dei cittadini europei di serie B.

*Che una volontà comune di riscatto ci animi;
che un movimento comune ci consenta di operare bene e presto.
L'occasione potrebbe non più ripresentarsi
nelle forme che il destino ci offre.*

Umberto Margiotta

Venezia, Ca' Foscari, Palazzo Moro - Maggio 2004