

## XI CONGRESSO NAZIONALE ANP DOCUMENTO FINALE

L'elaborazione del documento conclusivo di un Congresso rappresenta un momento di grande rilevanza per le scelte politiche dell'Associazione, per le strategie da adottare e per l'individuazione delle priorità che si ritengono ineludibili ai fini di un effettivo miglioramento. Le specificità professionali e l'impegno etico che ci caratterizzano collocano tali priorità su almeno due piani: quello della nostra categoria dei dirigenti scolastici e dei docenti e quello del contesto in cui ci troviamo ad operare, ovvero la scuola. Concepire il processo di miglioramento dei dirigenti in diretta relazione con il contesto scuola e con la sua utenza costituisce il fattore che ci preme sottolineare, rimarcando la tensione morale che da sempre connota l'identità dell'ANP, in una visione di complessità e di sistema che riteniamo propria al profilo del Dirigente Scolastico.

### Priorità di azione, fattori identitari, efficacia associativa

L'XI Congresso, celebrato alla scadenza del trentennale della nostra storia associativa, ha posto inevitabilmente una particolare attenzione sul percorso maturato sino ad oggi dall'ANP, evidenziando i caratteri di coerenza, di solidità e di autorevolezza che ci hanno permesso sinora di conseguire significativi successi e di contribuire in modo sostanziale al processo di rinnovamento – purtroppo non ancora soddisfacente – del sistema educativo del Paese. Coerenza, solidità e autorevolezza sono qualità che non soltanto identificano la nostra realtà associativa, ma che adeguatamente incarnano il ruolo del dirigente scolastico. L'ampio confronto che ci ha condotto sino al dibattito congressuale ha visto una piena convergenza sullo stato di affaticamento dei dirigenti scolastici, pressati da incombenze amministrative crescenti e dalla oggettiva impossibilità – nella maggior parte dei casi - di agire con serenità e piena efficacia per il conseguimento degli obiettivi delle loro scuole. Al tempo stesso, le difficoltà e gli ostacoli non minano l'orgoglio di appartenenza di una categoria che sa esprimere consapevolezza e determinazione rispetto ai fondamentali compiti istituzionali di cui è investita. L'imminente rinnovo contrattuale e le rivendicazioni retributive dei dirigenti scolastici costituiscono l'obiettivo concreto più vicino su cui ANP deve investire ogni energia, mettendo a frutto la cultura e le strategie che le hanno permesso con assoluta coerenza di assumere il ruolo centrale che il Paese le riconosce rispetto al dibattito sulla politica scolastica nazionale.

La questione contrattuale non può prescindere, evidentemente, dalla valorizzazione del profilo professionale, peraltro ora assorbito – come ANP chiedeva da tempo – nell'Area dell'Istruzione e della Ricerca che riunisce il settore della dirigenza scolastica con quello dell'università e della ricerca. Senza declinare responsabilità e competenze che appartengono, per mandato, al ruolo del dirigente posto a capo di un'istituzione autonoma qual è la scuola, vanno pretesi senza esitazioni supporti materiali e risorse tecniche indispensabili a garantire non soltanto serenità all'azione del DS, ma anche una maggiore efficacia. L'azione di ANP sarà caratterizzata anche in questo senso da una visione allargata al “contesto scuola”, tenendo in considerazione bisogni e desideri dei Dirigenti Scolastici: per poter lavorare meglio come individui e come leader di sistemi complessi. Da questo punto di vista, ANP intende inoltre riconfigurare e rafforzare i percorsi di aggiornamento e di formazione del personale docente e dei dirigenti scolastici, anche in collaborazione con le Università, prestando cura particolare sia alle competenze maggiormente caratterizzanti (gestione, organizzazione, comunicazione), sia all'attuazione di strumenti e di metodologie di intervento su “casi” ricorrenti e specifici.

Il rinnovamento organizzativo dell'Associazione agevolerà il dibattito interno e l'elaborazione programmatica delle azioni, anche nell'ottica di rafforzare il senso di appartenenza degli iscritti e di ampliarne la platea: il fiorire di gruppi autorganizzati, riscontrato negli ultimi anni, produce un effetto di



indebolimento della categoria e della credibilità dei soggetti titolati a rappresentarla nelle sedi di contrattazione e di dibattito istituzionale. Anche su questo fronte, l'azione di ANP sarà orientata ad una maggiore recettività, anche attraverso una politica di comunicazione interna ed esterna che si ritiene importante qualificare e rendere meglio focalizzata. Una comunicazione associativa responsabile può essere veicolata anche attraverso i canali social, al fine di amplificare la qualità e la rilevanza delle azioni intraprese.

#### Azione politica: autonomia ed efficacia del sistema formativo

ANP ha apprezzato alcune delle novità della Legge 107/2015 che rappresentano una naturale continuità rispetto al processo di autonomia avviato dal DPR 275/1999. L'atto di indirizzo, il bonus premiale, la formazione obbligatoria e la chiamata diretta costituiscono tasselli rilevanti per un rafforzamento delle prerogative del dirigente scolastico, nell'interesse di una gestione efficace e improntata al miglioramento. Va tuttavia ribadito come aspetti innovativi e qualificanti della Legge siano stati gravemente indeboliti da provvedimenti correttivi e da modalità attuative contrastanti con lo spirito della Riforma. L'azione di ANP sarà improntata nei prossimi anni a rilanciare questi dispositivi e a proporre di ulteriori, al fine di rafforzare il profilo della scuola dell'autonomia. Tale azione dovrà necessariamente accompagnarsi ad un altrettanto determinato impegno per sostenere il ruolo dei dirigenti scolastici, alleviandone il carico di lavoro drammaticamente appesantito da inefficienze amministrative, richieste incongrue, contraddizioni di carattere normativo. Particolarmente, sarà sulla sfera delle difficoltà e dei rischi derivanti dall'inadeguatezza dell'edilizia scolastica e della sicurezza tout court, che ANP intende sollecitare interventi appropriati e concreti da parte dei decisori politici. Risulta fondamentale prevedere la costituzione di un sistema di "tecnostruttura", consistente nel supporto di competenze professionali esterne da individuare eventualmente in rete (consulenti legali, consulenti del lavoro, ecc.) che possa garantire – anche attraverso gli opportuni interventi normativi - ai Dirigenti Scolastici e alle Scuole un ausilio concreto per lo svolgimento delle attività negoziali e per la gestione dei contenziosi.

Una svolta fondamentale da intraprendere è quella che riguarda la valutazione del personale docente ed il pieno riconoscimento del merito, con particolare attenzione alle figure di sistema e alle alte professionalità del sistema scolastico. Si evidenzia l'importanza della riflessione culturale sulla qualità dell'insegnamento e sul valore del merito che la Legge 107 ha favorito nelle scuole, innescando un processo di autoriflessione professionale del tutto inedito. ANP sottolinea ancora una volta, ed intende agire con proposte concrete (anche di profilo giuridico), la necessità di un livello di middle management che possa da un lato dare visibilità e valorizzare il ruolo di tanti docenti fortemente impegnati nel processo progettuale, organizzativo e didattico delle loro scuole, e dall'altro migliorare l'attribuzione dei compiti e lo svolgimento dei ruoli all'interno delle scuole stesse.

Risulta altresì urgente richiedere un intervento sistematico di potenziamento e di miglioramento delle risorse professionali dell'area amministrativa, tecnica ed ausiliaria che nel complesso ANP ritiene non rispondenti alle pressanti richieste di innovazione e di riconfigurazione organizzativa delle scuole. Non va dimenticato, d'altronde, che il ruolo del personale ATA, ed in particolare di quello amministrativo – sostanzialmente ignorato dalla legge 107 e spesso poco percepito - meriterebbe maggiore attenzione e riconoscimento premiale.

Un modello di leadership collaborativa può facilitare l'azione educativa e la ricaduta delle azioni all'interno delle scuole e sui loro contesti di riferimento. ANP intende promuovere consapevolezza ed efficacia di gestione, partendo da proposte che pongano al centro la costruzione di comunità e il benessere organizzativo, anche ripensando i tempi e le modalità del lavoro nella scuola, a partire dall'eccessivo isolamento delle figure professionali (dirigenti e docenti), e promuovendo modelli di team building.

In questo senso, e anche alla luce dei recentissimi dati del CENSIS, riteniamo importante un intervento efficace di supporto, anche per prevenire il fenomeno dello stress lavoro-correlato dei dirigenti scolastici. La scuola italiana paga un prezzo altissimo di disconoscimento e di delegittimazione, causati dalla perdita di autorevolezza e di credibilità delle Istituzioni. E' necessario ricostruire – a partire dal valore della fiducia – una forte alleanza con le famiglie, per rilanciare non soltanto il modello educativo, ma il ruolo stesso della scuola quale motore di innovazione e di sviluppo del sistema Paese.



Infine, è urgente un intervento normativo volto al rinnovo della organizzazione e delle competenze degli Organi Collegiali, del tutto inadeguati alle esigenze del sistema formativo, nonché in palese contrasto con la normativa vigente.

#### Azione sindacale: riconoscimento retributivo e supporto professionale per i Dirigenti Scolastici

ANP intende proseguire la propria battaglia per la perequazione piena, tale da conseguire un effettivo allineamento retributivo della dirigenza scolastica alle altre dirigenze dell'area. Le insufficienti risorse messe a disposizione dal governo impongono una seria riflessione sulla linea da seguire per evitare che tali risorse siano distratte dall'obiettivo, più volte conclamato e tiepidamente recepito anche nell'atto di indirizzo emanato dal MIUR.

Si ritiene prioritario mantenere la massima attenzione sulla questione retributiva, quale riconoscimento dovuto ad una categoria di importanza strategica per il Paese, in una logica di equilibrio tra competenze e responsabilità da una parte e di giusto riconoscimento economico dall'altra.

Il prossimo rinnovo contrattuale costituisce un appuntamento decisivo per la categoria dei dirigenti scolastici che dovrà porre al centro della trattativa sia la questione della retribuzione che le condizioni del nostro agire professionale. Si dovrà altresì operare una vigilanza rigorosa sulla rimodulazione del FUN (con risorse chiare e certe), il cui impoverimento ha comportato pesanti sacrifici per i dirigenti di molte regioni, costretti a restituire somme rilevanti all'Amministrazione.

Non può sfuggire che è necessario rafforzare e valorizzare il ruolo professionale del Dirigente Scolastico, in uno scenario normativo e politico in continuo mutamento che gli attribuisce sempre maggiori opportunità di incidere sulla qualità dell'istruzione unitamente a crescenti responsabilità. È ormai avviato un processo che vede un inarrestabile drenaggio di competenze dagli uffici centrali e periferici dell'Amministrazione alle istituzioni scolastiche, che ha condotto all'accrescimento delle responsabilità del Dirigente scolastico senza una corrispondente crescita delle risorse umane e finanziarie.

Il processo di valutazione dei dirigenti scolastici ormai avviato dovrebbe essere improntato alla reale valorizzazione e supporto del ruolo nella logica del miglioramento continuo e non su atti puramente burocratici.

#### Azione culturale: innovazione e cultura per la scuola del XXI secolo

ANP conferma il proprio impegno per un rilancio culturale del sistema formativo che si strutturi lungo i due canali portanti dei saperi e delle competenze per il XXI secolo. L'azione di valorizzazione delle professioni ed il loro consolidamento comporta una chiara visione degli obiettivi di riqualificazione dei curricula e degli approcci didattico-organizzativi, in una dimensione che tenga conto del rapporto tra scuola, università e mondo del lavoro, anche in una chiave internazionale. L'attenzione di ANP per i processi di digitalizzazione e per gli effetti che questi determinano sulle relazioni, sui linguaggi e sui processi di apprendimento dei giovani deve rimanere un fattore portante dell'azione culturale associativa, al fine di monitorare i cambiamenti, ma soprattutto di elaborare proposte utili per l'adeguamento della didattica e della progettualità delle nostre scuole. In tal senso, risulta strategico consolidare e ampliare il dialogo con i docenti, al fine di perseguire in modo realmente efficace la centralità della persona nell'azione educativa.

Si ritiene che l'individuazione di metodologie appropriate a favorire lo sviluppo delle competenze trasversali e di cittadinanza debba in modo rigoroso affiancarsi ad una valorizzazione dei saperi e delle abilità di base, per garantire effettiva autonomia ai nostri giovani e renderli capaci di affrontare le sfide della complessità. Attraverso il proprio ruolo di interlocutore autorevole, ANP intende supportare una evoluzione del sistema formativo che valorizzi le competenze, nella tutela dei principi irrinunciabili della conoscenza. Tale impegno potrà attuarsi anche attraverso la promozione della gestione e progettazione dell'alternanza scuola lavoro come autentica forma di collegamento tra la scuola e il mondo del lavoro, in una effettiva sinergia di programmazione che non si traduca nell'ennesimo aggravio per docenti e dirigenti scolastici, ma in una diversa modalità del fare scuola.