

XII CONGRESSO NAZIONALE ANP

RELAZIONE INTRODUTTIVA del Presidente Antonello Giannelli

23 aprile 2021

Il sindacato professionale in tempo di crisi pandemica

Sono trascorsi quasi tre anni e mezzo dal precedente Congresso: quattro mesi in più dei tradizionali trentasei che costituiscono il mandato presidenziale per la nostra associazione. Il differimento è stato deliberato dal Consiglio Nazionale nella speranza – purtroppo vana – che si creassero le condizioni affinché il nostro più importante evento associativo potesse celebrarsi, come di consueto, in presenza.

Ma l'illusione di uscire in tempi brevi dalla crisi pandemica è svanita. Quella che stiamo vivendo da più di un anno è una vera e propria guerra contro un nemico, letale e invisibile, che ha colto il mondo intero di sorpresa e che ha messo a dura prova la capacità di tutti, singoli ed organizzazioni, di reagire per difendersi e per venire fuori col minor danno possibile. Le conseguenze della crisi sul tessuto economico e sociale del nostro Paese si fanno sentire con drammatica evidenza: al lacerante dolore per le perdite umane si aggiunge la sofferenza per lo stravolgimento del mondo del lavoro con cui molte famiglie stanno già facendo i conti.

Insieme al sistema sanitario, da subito in prima linea nel combattere e nell'individuare soluzioni, anche la scuola ha svolto, e continua a svolgere, un ruolo fondamentale. La pandemia ha determinato nella collettività una consapevolezza, prima sconosciuta, circa la grande rilevanza del settore educativo per la coesione e lo sviluppo sociale, oltre che per il futuro culturale ed economico del Paese. Tale consapevolezza è stata raggiunta sebbene quella colpita dallo *tsunami* pandemico fosse una scuola già sofferente, con ferite ben note e che proprio noi dell'ANP, peraltro, avevamo più volte evidenziato nelle sedi opportune; sedi, però, incapaci di porvi rimedio per un conservatorismo restio ad accettare le soluzioni, spesso innovative, che noi indicavamo.



Gli indiscussi protagonisti di questa presa d'atto collettiva sono stati i nostri colleghi che, con uno sforzo davvero titanico, hanno dapprima edificato, dal nulla e in pochi giorni, il castello della didattica a distanza; hanno poi fatto ripartire a settembre la didattica in presenza, dopo il severo *lockdown* dei primi mesi; hanno infine governato le scuole durante l'anno scolastico in corso, nonostante *stop and go* continui e stressanti, e nonostante i numerosi ostacoli prodotti da fallimentari azioni, e talvolta inazioni, altrui.

A questo proposito, intendo dire a chiare lettere che la prassi di diramare i provvedimenti governativi sempre all'ultimo momento, se ammissibile all'inizio di ogni emergenza, non può assolutamente assurgere a regola di condotta politico-amministrativa. È infatti inaccettabile per un paese moderno ed è irrispettosa del lavoro altrui. I colleghi sono da troppi mesi costretti a organizzare l'attività scolastica sempre sotto pressione, sempre durante il fine settimana e questo è scandaloso, non solo e non tanto perché li si è costantemente privati del fisiologico riposo psicofisico, ma soprattutto perché non si è data loro la possibilità materiale di organizzare il lavoro del personale. Solo chi non ha la minima contezza della complessità dell'organizzazione scolastica può pensare di decidere le percentuali di frequenza scolastica il venerdì sera – se non il sabato sera – per il lunedì mattina!

Nonostante tutto questo, però, i dirigenti e i loro più stretti collaboratori hanno implementato e garantito un invidiabile livello di sicurezza interna, al punto da meritare il riconoscimento, tra gli altri, del Presidente del Consiglio in carica. La dirigenza delle scuole, insomma, è finalmente stata percepita dall'opinione pubblica per aver esercitato il suo vero ruolo, da noi sempre rivendicato: quello di garante dei diritti dell'utenza. Crediamo talmente tanto in questa visione che continueremo a insistere, in tutte le sedi, affinché i livelli essenziali delle prestazioni previsti dalla Costituzione diventino un concreto e moderno strumento di gestione dei servizi pubblici.

A tutti i nostri colleghi vada dunque il più sentito ringraziamento: come cittadini e come ANP.

A fronte del riconoscimento sociale della rilevanza della scuola, non possiamo fare a meno di osservare come questa non abbia ricevuto dalla politica – in linea con quanto accade da decenni e nonostante le tante dichiarazioni in suo favore – l'attenzione che a nostro giudizio merita. È sicuramente vero che negli ultimi quattordici mesi sono stati stanziati dei fondi cospicui ma è altrettanto vero che essi hanno riguardato solo la gestione emergenziale e, comunque, il servizio interno alle scuole. A riprova di quanto affermato, basti ricordare le note difficoltà dei trasporti pubblici locali che, unitamente ad altri indicatori di criticità, hanno spinto molte Regioni a limitare nei mesi passati la didattica in presenza nelle scuole secondarie di secondo grado. Ma si potrebbe continuare con le fragilità della sanità territoriale, con le diffuse e ben note carenze edilizie e così via.



Per noi dell'ANP il rilancio della scuola è un elemento imprescindibile per il rilancio del Paese: non cesseremo mai di ribadirlo all'Esecutivo e di lottare per ottenerlo! È proprio il momento giusto per chiedere “se non ora, quando?”! La disponibilità delle enormi risorse veicolate dal Recovery Plan offre alla nostra classe politica un'occasione unica per riscattarsi da decenni di disinteresse verso la scuola. Si deve partire dall'edilizia per giungere all'innovazione della didattica, passando attraverso un massiccio programma di aggiornamento e formazione del personale docente e non solo.

Se la politica scolastica, nella sua più ampia accezione, deve vedere un pieno e convinto coinvolgimento di tutto il Governo, al Ministro dell'istruzione chiediamo un deciso impegno affinché l'autonomia decisionale dei dirigenti diventi realtà. Nella gran parte delle scuole, purtroppo, i colleghi non possono dedicarsi appieno alla finalità di garantire la qualità didattica perché sono costretti a fare i conti con l'irrisolto e anacronistico conflitto ideologico vissuto da chi pensa che la collegialità assemblearista sia il bene assoluto, mentre l'esercizio monocratico, ancorché responsabile, del potere gestionale sia il male assoluto. In poche parole, si devono rivedere radicalmente le disposizioni che disciplinano la governance delle scuole e che risalgono ormai a quasi mezzo secolo fa.

Per chi si occupa di scuola da sempre, come l'ANP, è evidente quali siano le soluzioni per determinati problemi: servono idee nuove, magari ispirate alle prassi dei più virtuosi paesi esteri. La macchina centralizzata dei concorsi ha dimostrato il suo fallimento nei decenni: cos'altro si aspetta ad attribuire alle istituzioni scolastiche italiane le facoltà assunzionali – concorsuali o meno – di cui sono dotate le scuole tedesche, quelle olandesi, quelle finlandesi? Il precariato è in costante aumento e questo genera periodicamente delle vergognose sanatorie che sono di fatto degli ammortizzatori sociali. Nessuna valutazione inerente alla motivazione e all'attitudine viene anche solo ipotizzata: come stupirsi del progressivo deterioramento della qualità dell'istruzione? E della progressiva demotivazione che si diffonde tra i nostri studenti ben più di qualsiasi virus? È bene ricordare, a questo riguardo, che il profondo divario tra gli apprendimenti degli studenti delle varie aree geografiche risale a ben prima della pandemia e necessita di rimedi urgenti, corposi e incisivi.

Ma l'ANP riesce a occuparsi, oltre che di grandi temi, anche della gestione della quotidianità – mai tanto rilevante, peraltro, come in questo convulso periodo – e si è ritagliata un indiscusso ruolo sussidiario nei confronti dell'Amministrazione e delle sue articolazioni regionali. È stata instancabile nel proporre ai colleghi soluzioni concrete alle situazioni di emergenza e nel fornire celeri interpretazioni degli innumerevoli provvedimenti, talvolta persino contraddittori tra di loro, che hanno investito la scuola. Abbiamo individuato prassi operative realistiche ed efficaci, intensificando da subito e con continuità il dispiegamento di risorse



professionali da parte di tutta la nostra rete territoriale, dello staff e della struttura organizzativa nazionale a cui tutti va il mio incondizionato ringraziamento. I colleghi ce ne danno costante e positivo riscontro positivo

Così facendo, abbiamo tenuto fede alla nostra visione secondo cui va favorita la crescita delle professionalità da noi rappresentate attraverso un continuo investimento sulla formazione e sulla promozione della qualità professionale. Quest'ultima, naturalmente, deve essere valorizzata anche attraverso un giusto riconoscimento contrattuale e retributivo, prendendo nettamente le distanze da qualsiasi scambio al ribasso tra impegno e retribuzione.

Il nostro impegno ha determinato una invidiabile **crescita della consistenza associativa con conseguente progressione nella rappresentatività sindacale**: la percentuale di iscritti in servizio è pari al 57% - dato aggiornato al 16 aprile scorso, senza considerare i dirigenti del Trentino AA e della Valle d'Aosta – mentre la rappresentatività sindacale è passata dal 41% circa a dicembre 2017 ad oltre il 45% a dicembre 2019.

La nostra forza è testimoniata anche dalla crescente visibilità, oltre che della sede nazionale, delle sezioni territoriali dell'ANP nella comunicazione su media e social. A ogni livello comunicativo ed istituzionale sono state rappresentate con costanza le istanze della categoria e la visione riformatrice del sistema di cui siamo portatori, pur nella difficoltà di superare le imperanti tensioni populistiche. Ciò ha contribuito ad accrescere la reputazione della nostra organizzazione oltre che a determinare un elevato livello di attenzione da parte del decisore politico nei confronti dell'ANP e delle questioni che costantemente poniamo: la gestione della sicurezza, la responsabilità penale datoriale, il middle-management e la carriera dei docenti, per dirne solo alcune.

Un nuovo dirigente scolastico per una nuova governance

Le questioni appena affrontate, si badi bene, non attengono all'interesse particolare delle categorie che rappresentiamo ma hanno rilevanza costitutiva per quanto concerne la visione prospettica della scuola e del suo management.

Il livello di complessità delle istituzioni scolastiche, infatti, è in continuo aumento. La nostra amministrazione è indiscutibilmente interessata da innovazioni normative su molteplici fronti il che comporta, inevitabilmente, la ricaduta sul dirigente di ogni tipo di responsabilità, senza che possa disporre in organico di personale con competenze adeguate agli specifici compiti di supporto alle decisioni di natura gestionale e organizzativa. Da tempo, come ANP, denunciavamo le gravose condizioni di lavoro dei dirigenti della scuola che l'emergenza ha condotto al limite del sostenibile. ***Il perseguimento di migliori condizioni di lavoro e, insieme, di ulteriori miglioramenti retributivi***, dopo quelli determinati dalla sottoscrizione dell'ultimo contratto, sono



pertanto il nostro primo impegno di natura sindacale e ad esso dobbiamo dedicare con grande determinazione l'attività nel prossimo triennio.

Sul fronte delle condizioni di lavoro, come ho accennato in precedenza, ha assunto una drammatica attualità la questione del diritto al recupero delle energie psicofisiche: a corollario di questa esigenza imprescindibile, ribadiamo con forza che i dirigenti delle scuole hanno diritto a una seria e approfondita valutazione dello stress lavoro-correlato (SLC) i cui criteri sono oggetto di confronto sindacale in virtù del CCNL 8 luglio 2019.

Tali considerazioni sono naturalmente applicabili anche ai dirigenti vincitori dell'ultimo concorso e immessi in ruolo in regioni talvolta molto lontane da quella di residenza. Allo stress insito nello svolgimento del loro ruolo si è aggiunta la sofferenza della distanza dai loro affetti. È per questo che abbiamo chiesto all'Amministrazione di ipotizzare un mutamento di incarico straordinario per consentirne il rientro presso le loro residenze.

Sul fronte del miglioramento del corrispettivo economico, dopo avere definitivamente acquisito l'equiparazione alle altre dirigenze della parte fissa della retribuzione di posizione, puntiamo all'incremento della sua parte variabile oltre che di quella legata al risultato conseguito, in modo che sia riconosciuta adeguatamente la qualità del lavoro svolto e che siano previsti tempi certi e tempestivi per l'erogazione di tali voci stipendiali. A tale riguardo, è importante sottolineare che non sarà più il CCNL lo strumento idoneo a conseguire il risultato desiderato, in quanto il volume del FUN – comprensivo della retribuzione di posizione fissa e variabile oltre che di quella di risultato – è determinato con provvedimento legislativo al quale, poi, deve seguire apposita sequenza contrattuale integrativa.

In questo scenario, troverà spazio l'unificazione a livello nazionale delle fasce di complessità delle istituzioni scolastiche – operazione, peraltro, già avviata presso il Ministero dell'istruzione – che si baseranno su criteri nazionali. Questo consentirà di superare il livello regionale della contrattazione integrativa del FUN e quindi perseguirà un duplice obiettivo: rendere il più possibile uniforme la retribuzione dei dirigenti sul territorio ed evitare gli scandalosi ritardi dell'UCB nella certificazione finanziaria.

Sono proprio tali ritardi la causa del ritardo nella erogazione della retribuzione aggiornata: anzi, quest'ultima è ferma all'anno scolastico 2016/17 e la sua attuale consistenza non è nemmeno nota. Si tratta di una situazione che ha del paradossale e che non ha paragoni nell'ambito del lavoro pubblico, tanto più che, in passato, ha provocato delle restituzioni stipendiali anche importanti.



Grazie al nostro impegno, possiamo affermare che questo pericolo risulta attualmente scongiurato: gli stanziamenti approvati *ad hoc* per le varie annualità costituiscono, peraltro, una logica premessa per ottenere quello stabile incremento del FUN che è il nostro vero obiettivo.

Abbiamo inoltre ottenuto, di recente, un notevole successo per quanto concerne il **pagamento della posizione variabile in tutti quei casi in cui non sia stata ancora corrisposta** in misura piena ai dirigenti entrati in servizio dopo il primo settembre 2017. Abbiamo infatti promosso dei ricorsi pilota cui la magistratura del lavoro ha risposto come ci attendevamo, riconoscendo ai colleghi il diritto all'erogazione di tutta la retribuzione spettante.

Sulla necessità di riformare la **responsabilità penale datoriale** dovrebbe esserci poco da dire, visto che l'iniquità dell'ordinamento è sotto gli occhi di tutti. Essa va resa sostenibile in via permanente – e non solo in occasione della pandemia – depenalizzando la colpa lieve in caso di infortunio sul posto di lavoro, purché siano state correttamente applicate le disposizioni aventi forza di legge e quelle derivanti da protocolli di sicurezza che non lasciano margini di discrezionalità. Così come vanno rivisti quegli aspetti prevenzionistici che creano confusione tra le competenze del datore di lavoro pubblico e quelle dell'ente preposto alla fornitura e alla manutenzione degli ambienti di lavoro, prevedendo a livello legislativo che la valutazione dei rischi strutturali derivanti dagli edifici scolastici sia di competenza degli enti locali e che il datore di lavoro non possa essere destinatario di verbali di prescrizione per presunte irregolarità edilizio-impiantistiche qualora abbia tempestivamente richiesto l'intervento dell'ente competente per farvi fronte.

Un ulteriore versante su cui è necessario prendere, in prospettiva, una chiara posizione è quello dell'aggiornamento del modello di dirigenza delle scuole, affinché sia finalmente sostanziato il **sistema delle deleghe** previsto dall'articolo 25, comma 5 del decreto legislativo 165/2001 ed **eliminate definitivamente le interferenze tra competenze dirigenziali e collegiali**, ancorate a una obsoleta disciplina risalente a quasi cinquanta anni fa.

Circa il sistema di deleghe, l'impostazione originaria, essenzialmente su base volontaria, e la frequente carenza di risorse umane con competenze specifiche hanno costretto i dirigenti "deleganti" ad espletare direttamente un numero sempre crescente di compiti e funzioni. La misura è colma ed è per questo che è arrivato il momento di introdurre il livello contrattuale dei quadri, ovvero figure intermedie tra il ruolo del docente (e DSGA) e quello del dirigente a cui assegnare deleghe e incarichi di significativa responsabilità, per garantire una *leadership* diffusa nonché la continuità del presidio delle procedure organizzative e amministrative interne.



L'introduzione del *middle management*, come è noto, è un elemento storicamente costitutivo nella visione dell'ANP insieme alla richiesta di una carriera per i docenti. Tramite la nostra confederazione madre, la CIDA, abbiamo chiesto alla Funzione Pubblica, in fase di avvio della negoziazione relativa al CCNQ dei comparti contrattuali, l'inserimento di una sezione riservata ai "quadri" in tutti i CCNL dirigenziali. Questa richiesta trae origine dalla nostra assimilazione dei quadri alla figura dei "vicedirigenti". Purtroppo, non sarà un percorso agevole: i sostenitori dello *status quo* sono sempre all'opera per bloccare le innovazioni, tant'è vero che lo scorso 15 aprile, in sede ARAN, la delegazione CIDA non ha sottoscritto l'ipotesi di CCNQ per la definizione dei comparti e delle aree per il periodo contrattuale 2019-2021 a causa del mancato inserimento della disciplina contrattuale del *middle management* all'interno delle aree dirigenziali di Funzioni Centrali, Funzioni Locali, Istruzione e Ricerca.

È superfluo, naturalmente, evidenziare che continueremo a insistere rappresentando le ragioni della buona amministrazione e della razionale ripartizione del lavoro.

Oltre che della necessaria tecnostruttura rappresentata dal *middle management* – ancora da introdurre – è però indispensabile far funzionare l'esistente. Come è per noi scontato, nessuna scuola può agire senza una valida ed efficiente segreteria. Peccato che i DSGA scarseggino, che non esistono validi piani di formazione in servizio per le innumerevoli novità amministrative partorite dall'ordinamento e che gli organici del personale amministrativo siano insoddisfacenti per quantità di unità di personale e per qualità della loro preparazione; situazione resa ancora più insostenibile dal fatto che, con l'autonomia, sono aumentati i procedimenti di competenza delle istituzioni scolastiche nonostante un generale decremento del numero degli assistenti amministrativi. È sconcertante che a svolgere i compiti – sempre più delicati – degli uffici siano chiamati dei collaboratori scolastici i cui unici meriti sono l'anzianità di servizio e il possesso di un titolo di scuola secondaria di secondo grado. Questa generale incompetenza produce effetti disastrosi nel momento in cui, invece, si deve lavorare per digitalizzare e dematerializzare sempre più gli ambienti di lavoro. Proprio la pandemia ha reso più cogente l'urgenza di tali processi e il suo superamento non può significare un ritorno al *déjà vu* delle pratiche cartacee, stipate in stanzoni polverosi dove è di fatto impossibile effettuare ricerche documentali.

Non ho fatto cenno ancora – dunque consentitemi di farlo adesso – al tema della **valutazione del dirigente** che, dopo l'avvio sperimentale di costruzione e compilazione del portfolio, aveva portato a risultati che non avevamo condiviso. La nostra interlocuzione col Ministero aveva condotto infatti l'Amministrazione ad accettare sostanzialmente la nostra istanza di modifica del sistema sperimentato, per renderlo meno farraginoso e burocratico, più snello e adeguato a valorizzare le sole *performance* realmente dipendenti dall'azione dirigenziale, senza che nelle procedure valutative interferiscano questioni per le quali non è data



al dirigente reale autonomia operativa né la possibilità di scegliere autonomamente risorse umane e materiali. Il tema ha subito un arresto, ma noi siamo pronti a riprendere il dialogo con la ferma convinzione che il dirigente della scuola debba essere trattato al pari delle altre dirigenze pubbliche e dunque con procedure molto semplificate rispetto al passato.

Alla questione della valutazione dirigenziale è necessariamente collegata la tematica del **Sistema Nazionale di Valutazione** nel suo complesso. Anche qui, dovremo agire affinché si proceda alla revisione e alla semplificazione dei meccanismi di valutazione delle scuole e si lavori anche alla costruzione di un **sistema di valutazione del personale docente**, indispensabile per quella differenziazione di carriera che è una delle nostre convinzioni.

Le competenze e il merito devono – con convinzione e concretezza – diventare centrali nella scuola e nel Paese, per vincere la sfida del rilancio e dello sviluppo, per recuperare i ritardi accumulati sul piano degli apprendimenti (che non sono imputabili solo alla pandemia) e per costruire una generazione di persone competenti e responsabili cui affidare il nostro futuro.

Un bilancio dell'ultimo triennio

Dopo avere esaminato le principali questioni di attualità, mi corre l'obbligo di esporre un sintetico resoconto della mia attività triennale. All'atto della mia elezione, nel dicembre 2017, avevo posto a fondamento alcuni obiettivi.

- a. In primo luogo, mi ero impegnato ad avviare un cambiamento interno volto ad **umentare la partecipazione democratica alla vita associativa**, specialmente nei momenti cruciali quali quelli elettorali per il rinnovo della presidenza nazionale e delle presidenze territoriali. Da questo punto di vista, è stato compiuto un significativo passo in avanti attraverso modifiche regolamentari che hanno introdotto una procedura trasparente per individuare le candidature alla Presidenza Nazionale, con largo anticipo rispetto alla fase congressuale, nonché il *quorum* del 50% + 1 dei voti congressuali per l'elezione del Presidente. Qualsiasi socio, adesso, può proporsi come candidato sottoponendo il proprio programma di azione associativa all'attenzione degli altri iscritti. Come avevo allora annunciato, il passo successivo per completare il quadro – e in tal senso intendo proporre la relativa modifica statutaria – è quello di invertire l'ordine delle procedure elettorali, partendo dalla base con quella provinciale per poi passare a quella regionale e approdare, infine, a quella nazionale: sarà così adeguatamente chiaro, ai soci, il quadro delle candidature su cui basare la scelta dei delegati e dei presidenti territoriali.
- b. L'accrescimento della democrazia e della partecipazione interna è un risultato di indubbio valore, perché dal dialogo democratico e dal confronto di punti di vista diversi, sia pure nell'ambito di una visione unitaria



che si riconosce nei valori fondanti dell'ANP, deriva un arricchimento che è patrimonio comune e accresce costantemente la forza dell'associazione. Con questo fine, sono state create **maggiori occasioni di confronto con i territori** e di ascolto delle loro istanze: lo staff presidenziale è stato ampliato con colleghi provenienti da diverse aree geografiche, io stesso ho personalmente partecipato a numerose iniziative sindacali e formative su tutto il territorio. L'impegno di dare maggiore ascolto a tutte le istanze è stato perseguito anche **aumentando la frequenza dei Consigli Nazionali**, rafforzando la formazione dei referenti territoriali tramite la Scuola Quadri e aumentando – grazie agli strumenti tecnologici disponibili – la comunicazione in senso bidirezionale tra la struttura nazionale e tutti gli associati (si dirà più avanti in dettaglio con riferimento alla comunicazione). Di tutto questo abbiamo avuto riscontro positivo dai territori, nonostante le difficoltà determinate dalla pandemia che hanno reso necessario, nell'ultimo periodo, lo svolgimento *on line* di tutte le riunioni.

- c. Del **rilancio della professionalità docente** avevo fatto un punto strategico del mio piano di azione, partendo dalla consapevolezza che solo la collaborazione tra una figura dirigenziale piena e dotata di adeguati strumenti di gestione con un corpo docente motivato, valorizzato e di qualità possa far compiere alla scuola la trasformazione di cui il Paese ha bisogno. Abbiamo realizzato numerose occasioni di studio e approfondimento in favore dei docenti, non soltanto accompagnando le modifiche normative in atto (penso all'introduzione dell'educazione civica, alla didattica digitale, alla valutazione, al nuovo modello di PEI, all'accompagnamento per l'esame di Stato in epoca di pandemia e tanto altro, anche in *collaborazione con partner prestigiosi* che sarebbe troppo lungo citare e che sempre più numerosi ambiscono a realizzare iniziative con noi), ma anche favorendo il superamento del paradigma concettuale del docente "che fa solo lezione" e l'attribuzione a questo ruolo una dimensione più ampia. Abbiamo riproposto con forza la questione della istituzione di una carriera professionale per i docenti e quella dell'istituzione dei "quadri" per costituire uno staff qualificato e stabile del dirigente, ottenendo che nel DM n. 2 del 4 gennaio 2021 recante l'Atto di indirizzo politico-istituzionale per il 2021, tra le **proposte di ANP recepite** ci siano anche la formazione continua, obbligatoria e in chiave professionalizzante per tutto il personale scolastico, tramite espressa previsione contrattuale, l'introduzione di un sistema di reclutamento del personale scolastico che sia meritocratico e ordinario, l'articolazione e la differenziazione della carriera dei docenti, finalizzata alla gestione delle nuove complessità progettuali ed organizzative proprie delle istituzioni scolastiche di oggi, espresse anche attraverso uno sviluppo professionale con reali fattori di progressione, l'introduzione del middle management.
- d. Un sostanziale miglioramento dell'efficacia della scuola può fare seguito ad **un salto di qualità della didattica** quotidiana nelle aule, ancora largamente ispirata al paradigma tradizionale trasmissivo e fondata sull'ascolto e la ripetizione di contenuti. Su questo fronte, a partire dalla provocazione "via le materie" lanciata in occasione del primo Convegno Nazionale ANP nell'autunno 2018, diventato ormai un appuntamento annuale del mondo della scuola, abbiamo avviato numerose iniziative di carattere



formativo e anche di ricerca e sperimentazione in collaborazione: con INDIRE (sperimentazione con la rete di scuole ANP di “Oltre le discipline” per il superamento dell’eccessiva separazione tra discipline in favore di una didattica della complessità, basata su *problem solving* e multidisciplinarietà), con ITD - CNR Genova (Progetto TRIS, didattica in classe ibrida inclusiva), con Università e aziende (sui temi dell’innovazione digitale, della didattica laboratoriale, delle STEM, dell’orientamento). La pandemia ha messo in risalto, tra gli altri, questo problema centrale dell’arretratezza della didattica nella nostra scuola e, anche grazie al nostro contributo di idee, tra le proposte sull’istruzione nell’ambito del PNRR ha trovato spazio l’obiettivo di “potenziare la didattica in particolare in discipline STEM, linguistiche e digitali anche attraverso una maggiore autonomia scolastica” da realizzarsi tramite la formazione in servizio obbligatoria e la realizzazione di un sistema di progressione di carriera correlato con lo sviluppo professionale e la valorizzazione continua dei docenti.

- e. Avevo dichiarato anche il mio impegno ad **aumentare i servizi per i soci e potenziare la comunicazione interna ed esterna**: su questi fronti abbiamo ottenuto ottimi risultati. In primo luogo, è stato potenziato il servizio di **consulenza**, aumentandone efficacia e velocità attraverso un’organizzazione coordinata del servizio tramite una mail dedicata che riceve i quesiti, poi smistati sullo staff secondo criteri di competenza. I soci sono contattati per le risposte, secondo i casi, tramite e-mail o telefonata. Le questioni che vengono poste con maggiore ricorrenza o segnalate dai territori sono anche trattate attraverso **approfondimenti tematici** in forma di schede sintetiche pubblicate nell’area riservata ai soci del sito ANP, anch’esso migliorato per essere di supporto a tutte le attività. Il costante potenziamento delle azioni a sostegno al lavoro dei colleghi – specie in occasione dell’emergenza Covid-19 – si è concretizzato nell’organizzazione di un servizio di consulenza quotidiano, nella produzione sistematica di materiali di studio, linee guida, vademecum, modelli di lavoro pensati per rispondere efficacemente a ogni azione dirigenziale. Le comunicazioni di iniziative e approfondimenti tematici raggiungono i soci in modo tempestivo anche attraverso la **App ANP**, che integra i servizi di comunicazione con l’accesso alla versione digitale dell’“Agenda dei 100 giorni” e ai servizi dei portali Italiascuola e Lexforschool. Il **sito web** è costantemente aggiornato con i comunicati stampa e la rassegna stampa degli interventi ANP, le notizie sulle interlocuzioni col Ministero, il **calendario** delle iniziative formative realizzate da ANP per i soci e di quelle realizzate in modo aperto in favore di tutti i docenti, i dirigenti e le scuole assieme ai tanti prestigiosi partner. Gli aggiornamenti sono regolarmente comunicati tramite **newsletter** con frequenza a volte più che quotidiana. La comunicazione associativa è integrata anche dall’uso dei **social**: abbiamo attivato per ANP canali Telegram, gruppi Whatsapp, pagina Facebook, profilo Instagram e profilo LinkedIn. Della maggior parte degli **eventi** realizzati è conservata la registrazione video a disposizione dei soci e degli interessati, se aperti a tutti. Tutto il lavoro appena descritto è stato reso possibile dalla sinergia tra **staff del Presidente** e dipendenti della **struttura** che in questi anni è stata potenziata ed organizzata secondo



una ripartizione dei compiti, in modo da aumentarne l'efficienza per poter sostenere i carichi di lavoro notevolmente aumentati. All'attività condotta con risorse interne va aggiunta quella realizzata grazie al **team di legali** che consta, oggi, di numerosi professionisti collocati in diverse aree del territorio in grado di dare supporto e consulenza per le situazioni di maggiore complessità giuridico-amministrativa. Sono stati realizzati ogni anno cicli di **seminari formativi** dedicati ai soci sulle tematiche emergenti, formazione di accompagnamento per i dirigenti neo-immessi, formazione in preparazione all'immissione in ruolo per i vincitori di concorso anche nei mesi estivi. Nell'ultimo periodo tutte le iniziative formative, gli eventi e le Scuole Quadri sono state realizzate, necessariamente, online dotando l'associazione degli strumenti più adeguati. Lo stesso **Convegno annuale ANP**, giunto alla terza edizione lo scorso dicembre 2020, è stato realizzato in forma *phigital*, con la creazione di uno studio virtuale che ha unito in un'esperienza di fruizione innovativa i relatori in presenza presso lo studio di posa di Cinecittà 3 a Roma con quelli che hanno preferito partecipare online, è stato trasmesso in streaming e anche registrato per essere fruito successivamente dal sito, con successo di partecipazione e grande apprezzamento per la qualità dell'organizzazione e degli interventi.

Ripartire dalla scuola per rilanciare il Paese

Rivolgo adesso lo sguardo alle questioni di politica scolastica di prossimo interesse per il nostro Paese.

Abbiamo bisogno di una scuola al passo con i tempi, capace di una didattica innovativa ed efficace che offra a tutte le ragazze e i ragazzi la possibilità di conseguire le migliori competenze e il sostegno personalizzato alle inclinazioni individuali. Ricordo quali siano le linee prioritarie che abbiamo già individuato per **ridisegnare la scuola e farne la leva con cui rilanciare l'Italia e costruire il futuro per i nostri ragazzi**, come recita il motto dell'odierno Congresso, anche approfittando dell'occasione fornita dagli investimenti del Piano Nazionale per la Ripresa e la Resilienza:

Mettere in sicurezza il patrimonio edilizio scolastico

Attivare un piano di formazione generalizzata e obbligatoria dei docenti in servizio di tipo metodologico e tecnologico-strumentale, collegandolo ad un sistema di valutazione e di progressione professionale

Avviare un piano per il superamento dei ritardi accumulati dai ragazzi, dotando le scuole di fondi per azioni straordinarie di formazione integrativa, così da favorire la realizzazione di politiche culturali compensative in raccordo tra i Ministeri competenti (Istruzione, Università, Beni Culturali) e da coinvolgere le diverse realtà sociali e culturali dei territori



Dotare le scuole di personale tecnico informatico, soprattutto nel primo ciclo, per consentire un vero utilizzo delle risorse tecnologiche ora disponibili

Accelerare la digitalizzazione del Paese, in modo da fornire connettività ultraveloce non solo a tutte le sedi scolastiche e a tutte le classi, ma anche a tutte le famiglie affinché si favorisca l'uso delle Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione nella didattica in presenza oltre che nelle attività svolte da remoto

Riformare il reclutamento dei docenti attraverso un sistema che preveda la verifica dei requisiti attitudinali, delle competenze metodologico-didattiche e di quelle tecnologiche (oltre che disciplinari) e che metta le istituzioni scolastiche autonome al centro del processo di reclutamento, in modo da associare le competenze professionali più adatte a ogni specifico Piano dell'Offerta Formativa

*Riformare le procedure di formazione in ingresso del corpo docente attraverso uno stretto raccordo tra scuola e università, anche mediante attività di collaborazione *on line* e un aggiornamento metodologico degli stessi docenti universitari, spesso analogamente arretrati sia per consapevolezza metodologica che per l'uso dell'ecosistema di rete*

Riformare gli ordinamenti scolastici potenziando in tutti i livelli e in tutti i percorsi la costruzione di competenze digitali sempre aggiornate alle innovazioni in atto, l'integrazione tra saperi scientifici e umanistici, l'approccio alla conoscenza per macro-temi fondanti e multidisciplinari, il collegamento col mondo del lavoro e la costruzione flessibile del curriculum nella scuola secondaria di secondo grado così da favorire l'appropriazione e gestione della complessità del sapere e l'approfondimento degli interessi personali degli studenti in vista delle migliori scelte per la prosecuzione degli studi o per l'inserimento lavorativo.

Mi permetto di evidenziare che, a mio avviso, deve essere dedicato un interesse specifico al contrasto della dispersione scolastica, problema di drammatica attualità soprattutto nelle aree più svantaggiate del Paese.

La lotta alla dispersione vede coinvolti sia i dirigenti che i docenti e, a questo proposito, segnalo che ben il 60% delle nostre alte professionalità proviene proprio dal Meridione che, purtroppo, detiene in questa materia un triste primato. La prospettiva dell'introduzione di nuove figure professionali di middle management a supporto ai DS, soprattutto in quartieri a maggior rischio di devianza offre la possibilità di partecipare con maggior efficacia al delicato rapporto istituzionale con servizi sociali, tribunale e procura dei minori, servizio di psichiatria infantile, ASL e così via.

Intendo inoltre sottolineare che l'organizzazione internazionale "Save the children" ha denunciato che in Italia – non in un lontano Paese del terzo mondo – più di un milione di bambini vive in povertà assoluta e un



milione in povertà relativa. Sono ovviamente strettamente legate alla povertà economica sia la povertà educativa che la dispersione scolastica. Di fronte a queste due gravissime emergenze, il mondo della scuola deve assumersi la responsabilità di proporre e gestire cure efficaci. Nonostante l'impegno di docenti e dirigenti, nel Mezzogiorno si registrano tassi di dispersione scolastica tra i più alti d'Europa. L'emergenza Covid ha ulteriormente aggravato tale situazione. Il Recovery plan costituisce un'occasione imperdibile per individuare nuove figure di sistema che possano efficacemente supportare il dirigente nell'affermazione del diritto allo studio. Potremmo ricondurre a sistema tutte quelle esperienze già maturate sul campo tra cui segnalo l'esperienza campana dei maestri di strada e quella siciliana degli operatori psicopedagogici all'interno delle scuole. Il modello siciliano, in particolare, si presta ad essere esportato sull'intero territorio nazionale poiché vede coinvolti docenti con competenze specifiche nell'ambito degli interventi pedagogici personalizzati e di quelli che forniscono quotidiano supporto all'attività del dirigente scolastico nei rapporti con le famiglie che versano in situazione di sofferenza economica e sociale, con i servizi sociali, con le forze dell'ordine e con i tribunali dei minori. A questo servizio, inoltre, potrebbero fare riferimento tutte le iniziative e progettualità mirate all'inclusione degli alunni e studenti stranieri. Un simile impianto organizzativo, a mio avviso pienamente condivisibile, valorizzerebbe competenze già presenti nella scuola e – non meno importante – allevierebbe il dirigente da numerose incombenze. In estrema sintesi.

Cosa faremo nel prossimo triennio

Intendo adesso delineare le principali attività a cui ritengo che l'ANP dovrebbe dedicarsi nel prossimo triennio. Si tratterà di un periodo molto impegnativo per il Paese e per la nostra associazione. Grazie al lavoro fatto fino ad ora, abbiamo contribuito a denunciare con chiarezza i problemi del nostro sistema educativo ed anche ad indicare in modo puntuale le misure necessarie per imprimere quei cambiamenti che riteniamo ineludibili. La strada per il lavoro da intraprendere è tracciata, dovremo fare in modo che i finanziamenti destinati alla scuola siano commisurati alle dichiarazioni di centralità condivise ormai trasversalmente. Il nostro motto congressuale **“Obiettivo futuro. La scuola rilancia l'Italia”** indica come la scuola dovrà essere al centro dell'agenda politica e noi non mancheremo di essere il costante pungolo del decisore perché ciò accada, oltre a rivestire il ruolo consueto di consulente critico tutte le volte che sarà necessario.

Seguiremo nelle prossime settimane i lavori dei **tavoli di confronto annunciati dal Ministro** sul reclutamento del personale, sull'organizzazione scolastica e sulla riforma degli ITS, portando la nostra visione su tutti i fronti, inclusa la necessità di rafforzare il legame tra scuola e mondo del lavoro dando maggiore sostegno e centralità all'orientamento, ai PCTO e al sistema degli ITS che ha dimostrato grande efficacia in termini di occupabilità.



Voglio qui aggiungere, prima di concludere, che possiamo percorrere altri passi per migliorare ulteriormente la nostra associazione e per renderla più vicina ai suoi associati, continuando ad aumentarne il prestigio e la consistenza. Alcune di queste proposte saranno presentate in forma di **modifiche statutarie**, in quanto ritengo che siano possibili numerosi margini di miglioramento:

- per preparare l'ingresso dei "quadri" anche tra i nostri associati
- per consentire una partecipazione più consapevole e democratica alla vita associativa invertendo l'ordine delle elezioni a partire da quelle provinciali e regionali e nazionali, come già detto
- per definire le modalità di scelta della rappresentanza delle alte professionalità nelle strutture territoriali
- per favorire una migliore gestione amministrativa dell'associazione, chiarendo le attribuzioni di responsabilità
- per consentire una maggiore continuità di mandato e per evitare sovrapposizioni di cariche

Saremo sempre più assidui nel fornire consulenza, supporto, materiali di approfondimento e schede sintetiche di pronto uso da parte dei colleghi. Naturalmente continuerà il nostro impegno costante nel migliorare la comunicazione e i servizi ai soci, diversificandoli ulteriormente con i mezzi tecnologici che saranno a disposizione e anche sulla base dei contributi di idee da parte dei territori che continueremo a sollecitare.

Desidero ora concludere questa mia relazione riportando un estratto della nostra lettera al Presidente Draghi perché lo ritengo particolarmente indicativo della mia visione del sistema educativo.

La scuola lavora sulle persone, accompagnandole e supportandole nel processo di crescita e di sviluppo che le condurrà a vivere il ruolo di membri responsabili della loro comunità attraverso l'esercizio quotidiano della cittadinanza attiva. È un percorso lungo di cui solo a distanza di tempo è possibile vedere e valutare i risultati. Il personale della scuola è costitutivamente orientato a pensare che il capitale investito – in termini di professionalità, cura, attenzione, passione – produca ritorni su orizzonti temporali ampi e ben sa che un investimento in questo settore genererà, sul lungo termine, un elevato rendimento complessivo per la collettività.

Sarebbe auspicabile, però, che anche il Paese e il decisore politico fossero pienamente consci di tale processo e che facessero propria la massima di Benjamin Franklin secondo cui un investimento in conoscenza paga sempre il massimo interesse. Del resto, la ricaduta di un investimento di questa natura si avverte anche in termini economici poiché il livello di istruzione delle persone influisce positivamente sulla loro partecipazione al mercato del lavoro, sulle possibilità di occupazione e sui redditi. Inoltre, anche l'innovazione, i servizi a



elevata intensità di conoscenza e la formazione permanente si riverberano proficuamente sul prodotto interno lordo. In un'ottica ancora più ampia di benefici, infine, non posso non richiamare il quarto obiettivo dell'Agenda 2030 che individua in un'istruzione di qualità la base per migliorare la vita delle persone e raggiungere lo sviluppo sostenibile.

È questa la visione in cui crede l'ANP e di essa mi sono fatto convinto sostenitore.

Grazie per l'attenzione e buon Congresso a tutti.