

XII CONGRESSO NAZIONALE ANP

OBIETTIVO FUTURO

La scuola rilancia l'Italia

Il documento conclusivo approvato il 25 aprile 2021

Premessa

Fin dalla sua fondazione, l'ANP ha portato avanti l'istanza della qualità del servizio scolastico e del riconoscimento sociale, politico ed economico dei ruoli del dirigente e del docente. Molti sono i risultati che sono stati conseguiti: dall'autonomia scolastica all'istituzione della dirigenza, dall'eliminazione dell'area V alla perequazione della retribuzione di posizione parte fissa fra i dirigenti della nuova area istruzione e ricerca, solo per citare alcune delle tappe più significative. Il sistema scolastico italiano è però ancora limitato dalla presenza di storiche criticità, quali l'insufficienza dell'edilizia, la patologica dimensione del precariato, un modello di *governance* vecchio di quasi 50 anni, messo a punto in un contesto politico e sociale ormai lontano, seppur non del tutto elaborato e storicizzato. Alle antiche debolezze, negli ultimi anni si è aggiunta la crescita delle dimensioni delle istituzioni scolastiche e la moltiplicazione delle complessità gestionali e delle connesse responsabilità, conseguenti alle innovazioni normative in tema di trasparenza, anticorruzione, sicurezza sul lavoro, *privacy*.

L'impegno dell'ANP si rivolgerà pertanto al superamento delle difficoltà antiche e recenti, potenziando l'autonomia scolastica e semplificando i processi amministrativi. Di pari passo l'ANP perseguirà gli obiettivi della qualificazione del personale, dello sviluppo della cultura della valutazione e del giusto riconoscimento professionale ed economico alle alte professionalità della scuola e ai dirigenti.



I prossimi anni saranno probabilmente critici nel determinare il futuro del nostro Paese. Sappiamo che l'istruzione è l'investimento più remunerativo per uno stato nel lungo periodo. L'Italia potrà decidere di spendere le risorse europee stanziare per il *Recovery fund* o in modo dispersivo, con lo scopo di raccogliere un consenso effimero, come troppo spesso abbiamo dovuto constatare, o investire nel futuro dei bambini e dei giovani. Per l'ANP, che si pone a garanzia della centralità degli studenti nel mondo della scuola, non esistono dubbi a tale proposito.

1. Verso la scuola di domani e il superamento del modello ante Covid-19

La pandemia Covid-19 nella situazione di blocco, talvolta parziale e talvolta totale, dell'attività didattica in presenza, ha motivato la comunità scolastica a costruire autonomi sistemi alternativi della comunicazione, dimostrando come la vita di relazione, sia degli operatori scolastici che degli utenti e delle loro famiglie, improvvisamente relegata in un limbo di paradossale sospensione, si sia ben presto trasformata in un'opportunità di crescita della comunità professionale scolastica.

La contingenza pandemica ha tuttavia drammaticamente reso evidenti e acuito i ritardi del Paese.

L'accesso alla formazione attraverso la DAD ha, infatti, evidenziato la diversa capacità infrastrutturale dei territori, con i conseguenti problemi di copertura e velocità della rete, le profonde differenze socioeconomiche delle famiglie, le diverse condizioni abitative.

In questo contesto particolarmente critico che ha messo in ginocchio l'intera comunità mondiale, la scuola ha fornito un contributo sostanziale alla resilienza e alla ripresa dell'economia nazionale, facendosi carico delle criticità di altri settori.

La capacità di adattamento di una scuola in pericolo ma espansiva, cioè capace di rinnovarsi, dovrà essere supportata da un decisore politico determinato a intervenire sulle cause delle fragilità e non solo sugli effetti.

L'ANP, pertanto, nel prossimo mandato si impegna a:

- mantenere viva l'interlocuzione e rafforzare il confronto con il decisore politico affinché, anche attraverso i fondi del *Recovery Plan*, questo intervenga su tali disuguaglianze attraverso azioni coraggiose ed investimenti infrastrutturali e di rilancio del mercato del lavoro;
- sostenere il modello della Didattica Digitale nell'ambito dell'autonomia scolastica affinché tale esperienza si possa integrare effettivamente con la didattica in presenza, nel segno di una ibridazione degli spazi che veda affiancarsi allo spazio fisico dell'aula quello virtuale



dell'ambiente di apprendimento digitale, tenendo conto del PTOF delle singole scuole, delle esigenze formative e delle infrastrutture delle diverse realtà locali.

L'orizzonte cui tendere è dato dalla necessità di esaltare le competenze, che non devono essere astrattamente contrapposte alle conoscenze, ma devono essere intese come conoscenze in azione e in grado di costruire modelli di insegnamento, di apprendimento e di valutazione autentici e significativi, che si avvalgano degli strumenti e delle metodologie innovative; in tal senso il superamento della frammentarietà delle discipline e dell'azione educativa deve promuovere forme di orientamento efficaci e in grado di rilanciare l'alternanza scuola-lavoro, chiamandola con il suo corretto nome, e di costruire stabili forme di collaborazione tra scuola, università e mondo del lavoro.

2. Formazione del personale

Ogni Governo riconosce la scuola come una priorità evidente del Paese; si rileva, tuttavia, l'esigenza che siano chiaramente delineate prospettive concrete di realizzazione.

L'ANP da molti anni chiede più investimenti, più risorse umane e materiali per una scuola che vuole e deve affrontare le sfide del mondo contemporaneo.

Sottolineiamo, a tal proposito, un'urgenza non procrastinabile: la promozione e il rafforzamento di percorsi di formazione continua per chi lavora nella scuola. La qualità del servizio e la professionalità del personale sono direttamente proporzionali alla capacità di realizzare percorsi significativi e metodologicamente efficaci di aggiornamento, anche in relazione con l'extrascuola. La legge 107/2015 ha reso la formazione strutturale e obbligatoria, ma non ne ha definito i termini concreti.

L'ANP si impegna a:

- richiedere, in tutte le forme e a tutti i tavoli, gli interventi legislativi e contrattuali che rendano effettivo tale diritto/dovere, come avviene per altre professioni, e far sì che la formazione entri in un percorso di crescita e di progressione in servizio.

Oltre all'indubbio vantaggio per il sistema scolastico, tale iniziativa avrebbe un forte impatto sull'opinione pubblica contribuendo a eliminare la convinzione dei più che sia sufficiente essere andati a scuola per saper fare il lavoro del docente.

3. Verso nuove prospettive per il ruolo del dirigente scolastico

Negli ultimi anni, i dirigenti della scuola sono stati travolti da una mole infinita di compiti e di responsabilità, talora insostenibili rispetto alla disponibilità di mezzi, risorse



materiali e umane, soprattutto di personale qualificato. L'Amministrazione centrale, quando si scopre inadeguata e inefficiente, invoca l'autonomia scolastica che, invece, svilisce e mina quando si sente più forte.

In sintesi, le condizioni oggettive del lavoro del dirigente della scuola sono diventate via via più difficili da sostenere: ad una complessità crescente in termini di dimensioni dell'istituzione scolastica e di trasferimento di competenze, è seguito un impoverimento in termini di risorse finanziarie e strumentali disponibili, nonché – e questo è ancora più grave – una diminuzione della consistenza degli organici del personale.

Al dirigente, in particolare nell'emergenza, è richiesto di essere sempre reperibile, di dover decidere e organizzare le attività didattiche e i servizi connessi ad esse di sabato o di domenica a seconda dell'emanazione delle ordinanze, di agire quindi in condizioni di forte *stress*.

A chi deve assumere decisioni e attuare scelte deve essere assicurato quel benessere psicofisico che consente di agire con lucidità e consapevolezza.

Si rileva, inoltre, un crescente divario tra le competenze richieste dalle novità normative e le reali capacità disponibili all'interno della scuola, considerato anche che l'Amministrazione non garantisce il fisiologico *turn over* né processi di formazione e aggiornamento rapportati alle esigenze, né un supporto tecnico e giuridico adeguati.

A fronte dell'estrema complessità e specializzazione richieste dalla gestione di una pubblica amministrazione autonoma, grava sul dirigente un'eccessiva responsabilità in relazione alla sicurezza degli edifici, alla sicurezza informatica, alla privacy, alla normativa anticorruzione, alla gestione dell'emergenza sanitaria senza che tale responsabilità sia stata chiaramente circoscritta perlomeno in ambito penale.

Questa situazione ha superato i limiti della tollerabilità.

L'ANP si pone come obiettivo quello di lavorare affinché:

- il dirigente della scuola sia affiancato da una struttura i cui componenti si specializzino via via in specifici campi di azione, spesso di natura tecnica. Non basta avere un gruppo di *staff* che alterni il lavoro di supporto al dirigente con l'impegno in aula: una delle due attività ne risulta irrimediabilmente sacrificata;
- l'attuale *governance* della scuola sia profondamente rivista restituendo nei fatti alla figura dirigenziale il respiro che deve avere;
- siano introdotti i cosiddetti "quadri" ai quali delegare con efficacia compiti e responsabilità;
- venga meglio definita e delimitata la responsabilità dei dirigenti in relazione ai numerosissimi obblighi e incombenze che sono state progressivamente introdotte;



- venga garantito il diritto dei dirigenti alla valutazione e alla prevenzione dello *stress* da lavoro correlato a cui sono sottoposti.

4. Verso il potenziamento dell'autonomia scolastica

Un sistema scolastico che voglia davvero rinnovarsi deve superare definitivamente il paradigma centralistico, burocratico e statalista, ma le resistenze dell'amministrazione, della politica, e di una parte del sindacato hanno di fatto impedito lo svilupparsi di una vera cultura educativa fondata sull'autonomia.

A distanza di più di vent'anni dall'istituzione dell'autonomia scolastica c'è da chiedersi se la forma attuale sia pienamente efficace e rispondente alle esigenze che devono essere soddisfatte.

Ci vuole coraggio, poiché in primo luogo deve a tutti essere chiaro che NESSUNO pensa al ritorno ad una scuola centralistica, né nutre tentazioni nostalgiche per un mondo che non c'è più.

Ma nulla è dato per sempre, né è immutabile nel tempo.

La vera scuola autonoma, come ben sappiamo noi che ci crediamo da sempre, non è un contenitore indistinto nel quale far confluire qualsiasi compito e qualsiasi responsabilità.

È il momento di ridisegnare l'autonomia delle scuole rafforzandone il ruolo, e, nello stesso tempo, garantendone l'agibilità.

L'ANP si impegna a promuovere al suo interno e nel paese una riflessione diffusa e condivisa che metta in luce le difficoltà del sistema e indichi soluzioni strutturali praticabili e nello stesso tempo innovative per segnare la via per la realizzazione di una rinnovata e più efficace autonomia delle scuole, partendo dalla revisione dei parametri dimensionali e della *governance* fino ad arrivare alla previsione di una struttura organizzativa adeguata in termini di risorse umane e finanziarie.

Solo questo rinnovamento potrà determinare l'eliminazione delle sovrastrutture centralistiche che soffocano l'autonomia e l'affidamento di nuove competenze e prerogative, a partire innanzitutto dalla capacità delle scuole di assumere il personale di ruolo sui posti vacanti e di individuare supplenti annuali o temporanei secondo criteri di tempestività e di corrispondenza alle esigenze espresse nel piano dell'offerta formativa.

Il primo interesse che la scuola deve tutelare è quello degli studenti. È pertanto indispensabile revisionare il modello di reclutamento e quello di mobilità del personale, assegnando le necessarie competenze alle scuole, eventualmente organizzate in reti, con una auspicabile valorizzazione del ruolo del Comitato di valutazione: ciò consentirebbe, da una parte, di gestire le operazioni in tempi più rapidi e, dall'altra, di



adattare le procedure di selezione alle effettive esigenze delle singole istituzioni scolastiche. Il legittimo desiderio di trasferimento dei dipendenti non può sempre prevalere sul diritto al successo formativo degli alunni e sull'organizzazione del servizio.

5. Verso una nuova *governance* della scuola

La composizione e le funzioni degli organi collegiali, come attualmente definite, determinano sovrapposizione e interferenza con le prerogative del dirigente e tra gli stessi organi. Si tratta, in sintesi, di:

- arrivare finalmente al dare seguito alle previsioni della L. 107/2015 e all'emanazione di un nuovo testo unico che sia il risultato della revisione del decreto legislativo 297/1994 alla luce delle norme post autonomia e dell'ordinamento vigente per il pubblico impiego.
- istituzionalizzare il *middle management* come livello quadro funzionale alla realizzazione di un modello di *leadership* diffusa stabile e adeguata alla conduzione delle organizzazioni complesse;
- rinnovare l'impegno a promuovere la carriera dei docenti, ad oggi di fatto legata esclusivamente al criterio dell'anzianità. È arrivato il momento di prevedere l'esistenza di diversi livelli professionali, che incidano significativamente sulla retribuzione, sul modello di quanto già accade in numerosi altri Paesi;
- valorizzare la professionalità specifica dei dirigenti anche nei ruoli e nei processi di gestione territoriale.

6. Verso una valutazione attendibile del sistema e del personale

Da sempre l'ANP sostiene l'importanza della valutazione del sistema scolastico come attività strettamente connaturata all'autonomia. Sappiamo bene che il nostro Paese sconta, in questo settore, un ritardo evidente rispetto a quanto realizzato in Paesi pure a noi vicini.

Il nostro obiettivo resta quello di:

- contribuire alla definizione di una procedura di valutazione che, senza sovrapposizioni inutili e dannose, coinvolga tutti gli attori e integri tutti gli aspetti effettivamente significativi per la scuola;
- promuovere la cultura della valutazione del sistema, come *condicio sine qua non* per assicurare un'istruzione equa e di qualità;



- aprire un confronto sugli strumenti più idonei ad apprezzare il valore aggiunto dell'azione dei docenti e prevedere forme di valutazione e valorizzazione anche per il personale ATA.

Sul fronte della valutazione del dirigente scolastico, ribadiamo che:

- si deve formulare un modello di valutazione agile, snello e affidabile, in linea con quelli già in uso per altre dirigenze pubbliche, che preveda una chiara definizione di ogni fase della procedura e una ponderata composizione dei nuclei di valutazione (in relazione a ciò, si deve procedere tempestivamente al reclutamento dei dirigenti tecnici);
- la valutazione non può che avere come presupposto la possibilità per il dirigente di utilizzare tutti gli strumenti previsti dall'autonomia per attuare il proprio incarico, perché soltanto al realizzarsi di questa condizione ci si potrà assumere la piena responsabilità della propria azione e dei risultati raggiunti;
- l'esito della valutazione deve incidere effettivamente sulla retribuzione di risultato.

7. Verso una scuola moderna in edifici adeguati e gestiti in modo efficace.

La situazione dell'edilizia scolastica del Paese è a dir poco drammatica, e bisogna avere il coraggio di ammetterlo se poi si vuole trovare la forza di contrastarla con azioni decise e risolutive.

L'esiguo stanziamento di fondi costringe gli Enti locali proprietari ad effettuare una manutenzione a guasto, anziché programmata; talora anche edifici nuovi non sono adeguati alle esigenze della scuola.

L'ANP ha segnalato in più occasioni lo stato di abbandono in cui versano gli edifici scolastici e la conseguente necessità che venga corretto e/o integrato lo stesso art.18 c.3 del D.Lgs.81/2008.

L'ANP si pone come obiettivo lavorare affinché:

- vengano definitivamente chiarite e distinte le responsabilità dei dirigenti scolastici rispetto a quelle degli Enti locali proprietari degli edifici scolastici;
- vengano messi a disposizione delle scuole protocolli e strutture tecniche di supporto e consulenza, eventualmente estendendo a tutte le aree del Paese l'Osservatorio regionale per la sicurezza delle scuole.

8. Verso il rinnovo contrattuale

L'accordo del 13 luglio 2013 ha fatto tramontare l'area dirigenziale V e, con essa, il peso della pretesa specificità della dirigenza della scuola.



Il primo obiettivo da raggiungere con il CCNL 2019-2021 continua ad essere la prosecuzione del percorso di armonizzazione della retribuzione del dirigente della scuola rispetto a quella degli altri dirigenti della medesima area contrattuale. Alla perequazione retributiva delle voci stipendiali fisse, completata con il CCNL 2016-2018, deve far seguito l'allineamento delle parti variabili della retribuzione. La retribuzione deve essere commisurata sia ai compiti e agli effettivi carichi di lavoro attribuiti ai dirigenti delle scuole, sia ai mezzi resi disponibili e alle conseguenti responsabilità.

Il secondo obiettivo è quello della certezza retributiva. Il salario corrisposto in regime di ultrattività dei contratti integrativi regionali è sistematicamente soggetto al rischio delle restituzioni a valere sulla retribuzione di posizione di parte variabile. Il motivo di tale iniquità va individuato nell'instabilità del rapporto tra capienza del Fondo unico nazionale (FUN) e organico di fatto dei dirigenti della scuola. In tal senso l'unica strada percorribile è quella dell'incremento del FUN in modo significativo, adeguato e strutturale: non è più tempo di interventi-tampone finalizzati ad evitare le restituzioni.

Il terzo obiettivo è richiamare l'Amministrazione alle sue funzioni di datore di lavoro, e quindi alle sue obbligazioni contrattuali in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, di criteri per la graduazione delle posizioni dirigenziali e di criteri generali per il conferimento degli incarichi, con la necessaria rimodulazione dei limiti percentuali riferiti alla cosiddetta mobilità interregionale e con una particolare attenzione alle future procedure assunzionali per quanto attiene al conferimento del ruolo regionale.

CONCLUSIONE

In una situazione così complessa e con obiettivi da raggiungere in tempi sempre più stringenti, l'unità dell'Associazione è un valore nel quale tutti ci riconosciamo.

L'azione dell'ANP è determinante e strategica nell'individuare le criticità del sistema scolastico e nel proporre le soluzioni, contribuendo a costruire un contesto culturale ricettivo nei confronti del valore della scuola di qualità. Per troppo tempo all'istruzione non è stato riconosciuto il ruolo essenziale nella società e il prezioso contributo alla formazione di giovani quali futuri cittadini attivi e consapevoli.

La crescente presenza dell'ANP sui canali comunicativi di ogni tipo, sia a livello nazionale sia nei territori, dimostra non solo la vitalità e il successo dell'associazione nelle sue diverse articolazioni, ma anche il mutato atteggiamento dell'opinione pubblica nei confronti dei dirigenti e dei docenti, la cui distanza o vicinanza nei periodi di *lockdown* ne hanno fatto percepire il reale valore. Far crescere l'autorevolezza e la credibilità pubblica dell'ANP significa dare nuovo rilievo alla scuola.



Gli obiettivi che l'ANP si prefigge sono certamente ambiziosi, ma non irrealistici. Il lavoro di analisi, di elaborazione, di proposta e di comunicazione andrà avanti nel prossimo mandato con l'entusiasmo e la motivazione che conseguono dai risultati fino ad ora raggiunti, con la consapevolezza delle difficoltà che certo non mancheranno e con la tenacia che è tratto caratteristico degli iscritti all'associazione – docenti e dirigenti – per il modo in cui tutti i giorni affrontano il lavoro.

L'incremento della rappresentatività dell'ANP nell'area Istruzione e ricerca è un'altra dimostrazione della forza delle idee dell'associazione e della sua capacità di rappresentare i dirigenti e le alte professionalità della scuola. Nei sistemi democratici la forza delle idee si misura coi numeri; il numero degli iscritti contribuisce in modo determinante alla credibilità dell'ANP e ne determina la forza contrattuale ai tavoli negoziali con l'amministrazione. Per questo motivo è necessario ampliare la base associativa e contrastare la pratica delle doppie deleghe che svilisce il concetto stesso di rappresentanza e costituisce un freno per l'azione sindacale e per la coesistenza, come tradizione dell'ANP, delle attività proprie di un sindacato e di quelle tipiche di un'associazione professionale.

L'impegno condiviso è quello di essere squadra e continuare a fare comunità, contemperando i valori alti dell'associazione con la concretezza dell'agire quotidiano.

Solo con una scuola forte si rilancia il Paese.

Solo con una ANP unita si rafforza la scuola.

Roma, 25 aprile 2021