

XIII Congresso nazionale ANP Relazione del Presidente Antonello Giannelli

Buon pomeriggio!

Esprimo il mio più caloroso saluto di benvenuto al XIII Congresso nazionale dell'ANP agli amici che ci seguono in presenza qui a Roma e a quelli che sono collegati in diretta streaming.

Saluto, in particolare:

- la presidenza del Congresso
- i delegati eletti da tutte le strutture provinciali e interprovinciali dell'ANP
- i congressisti di diritto e gli osservatori
- i nostri graditissimi ospiti tra cui il Ministro Giuseppe Valditara, il Sottosegretario Paola Frassinetti, la Presidente dell'Indire Cristina Grieco, il Presidente della CIDA, nostra confederazione sindacale, Stefano Cuzzilla, il Presidente della FP-CIDA, federazione cui aderiamo, Giorgio Germani e il Presidente dell'Anquap Sabato Simonetti.

Ci ritroviamo finalmente in presenza, dopo che la pandemia da Covid ci aveva costretto a celebrare a distanza il Congresso del 2021.

Mi sento di affermare che due circostanze caratterizzano la XIII tornata congressuale. La prima, molto positiva, è la **forte coesione interna** con cui ci presentiamo a questo appuntamento. Ci siamo definitivamente lasciati alle spalle alcune divergenze e oggi possiamo vantarci della grande forza che ci deriva dalla rinnovata unità.

La seconda, estremamente dolorosa, è **l'assenza della persona** cui l'ANP deve di più: Giorgio Rembado, suo fondatore e legendario presidente per ben ventisette anni, ci ha lasciato qualche mese fa. Non mi è possibile, quindi, avviare i lavori senza prima tributare un doveroso e affettuoso omaggio alla sua memoria. Chiedo alla regia di far partire il video a lui dedicato.

Rembado ci ha lasciato un'eredità molto importante, perché senza di lui non saremmo qui oggi. Dobbiamo esserne degni e continuare a lavorare con l'entusiasmo



e la determinazione che lo caratterizzavano, avendo sempre in mente il duplice obiettivo di migliorare la scuola e le condizioni di lavoro dei nostri iscritti.

Ci siamo mossi lungo questo tracciato anche negli ultimi anni: abbiamo continuato a elaborare proposte di miglioramento del sistema educativo e, al contempo, abbiamo fornito ai nostri associati un concreto supporto al lavoro quotidiano, sempre più complesso. A tale riguardo, non posso fare a meno di ricordare i difficili – anzi, difficilissimi – mesi della pandemia durante i quali siamo riusciti a non lasciarli mai soli. Dopo la pandemia, è arrivata la stagione del PNRR che, per quanto pensato come strumento per la ripresa, ha paradossalmente messo in ginocchio la quasi totalità delle scuole e dei colleghi stessi, imponendo loro un surplus di lavoro amministrativo quale mai si è visto prima e sul quale tornerò a breve.

I colleghi hanno premiato il nostro lavoro, facendo crescere i numeri dell'ANP fino a un lusinghiero 43% di rappresentatività sindacale, record assoluto nel mondo del lavoro pubblico, e a un ancor più lusinghiero 60% di iscritti tra i dirigenti in servizio.

Cosa abbiamo fatto

Come è doveroso in ogni appuntamento congressuale, intendo delineare sinteticamente l'operato di questi ultimi anni e i risultati raggiunti così come, per onestà intellettuale, voglio evidenziare anche gli obiettivi che non abbiamo ancora conseguito.

Con quella franchezza che per me è un valore irrinunciabile ribadisco che non sarebbe stato possibile ottenere i successi che sto per ricordare senza il determinante apporto del Ministro. È mia abitudine riconoscere l'altrui merito e continuerò a farlo ma, d'altronde, continuerò a insistere affinché siano raggiunti tutti i traguardi voluti dall'ANP.

In premessa, rammento che la retribuzione media complessiva della dirigenza scolastica negli anni passati è cresciuta significativamente fino a raggiungere il valore medio pro capite, lordo dipendente, di circa 85.000 euro nell'anno scolastico 2023/24. Sono ben consapevole dell'indiscutibile rilevanza di questo traguardo incrementale ma non posso e non voglio dimenticare che mancano, ancora, circa 15.000 euro annui per raggiungere il livello retributivo dei meno pagati tra gli altri dirigenti della nostra medesima area contrattuale. Questo costituisce, quindi, uno degli irrinunciabili impegni futuri dell'ANP. Approfitto, naturalmente, dell'importante presenza del vertice politico del Ministero, nelle persone del Ministro Valditara e del Sottosegretario Frassinetti, per chiedere che la questione sia portata all'attenzione dell'Esecutivo. Sappiamo tutti che i colleghi hanno fatto tantissimo per la scuola, hanno garantito la tenuta del servizio di istruzione durante la pandemia, si sono accollati onerosi compiti anche di ordine sociosanitario; non solo per questo, ma anche per questo, hanno il diritto di essere retribuiti almeno quanto gli altri dirigenti dell'area "istruzione e ricerca". Le sensibilità del Ministro e del Sottosegretario mi sono ben note e, dunque, sono certo che vorranno fare tutto il possibile per porre fine a questa iniquità retributiva.



Tornando all'esposizione dei risultati, siamo riusciti a ottenere una condivisibile applicazione, alla dirigenza scolastica, del principio di rotazione chiesto a gran voce dalla Corte dei conti. Il successo è stato duplice: da un lato, il numero massimo di incarichi dirigenziali nella stessa istituzione scolastica è stato fissato a tre mentre per le altre dirigenze è pari a due; dall'altro, abbiamo scongiurato il rischio della retroattività della misura per cui il computo dei periodi è partito dal 1° settembre 2023.

In secondo luogo, ricordo l'accordo sottoscritto il 1° agosto 2023 sulle fasce di complessità della dirigenza scolastica e sulla relativa retribuzione di posizione per l'anno scolastico 2023/24. Posso definirlo storico, senza alcun rischio di esagerazione, in quanto con esso abbiamo finalmente posto fine alle gravi sperequazioni determinate dalla previgente modalità di ripartizione del FUN e dal carattere regionale dei criteri per la graduazione delle scuole. Abbiamo raggiunto obiettivi per noi importanti: l'attribuzione della complessità ha ora carattere oggettivo – per quanto alcune sue componenti non siano condivisibili e vadano migliorate quanto prima – e la relativa retribuzione è congruamente differenziata. Inoltre, per la prima volta da quando è stata istituita la dirigenza scolastica, è stato garantito a tutti i colleghi il diritto di conoscere in anticipo la retribuzione spettante.

Qualche settimana fa, precisamente lo scorso 13 marzo, abbiamo firmato l'ipotesi di rinnovo del CCNL dell'area "istruzione e ricerca" per il triennio 2019-2021. Ora, per quanto non si possa certo sottacere che la sottoscrizione è avvenuta con deprecabile ritardo, non si può nemmeno disconoscere che l'accordo costituisce un ulteriore e oggettivo passo avanti sulla strada del miglioramento delle condizioni economiche e lavorative dei nostri colleghi.

Ne evidenzio qui di seguito le principali caratteristiche.

- Dal 1° gennaio 2021, è stato riconosciuto un aumento mensile di 135,00 euro "lordo dipendente" sulla retribuzione tabellare il cui importo annuo, ripartito in 13 mensilità, è salito a 47.015,73 euro, come per tutti gli altri dirigenti pubblici di seconda fascia.
- Dalla stessa data, inoltre, è stato riconosciuto un aumento mensile di 60,00 euro "lordo dipendente" per la parte fissa della retribuzione di posizione, erogata anch'essa su 13 mensilità e il cui importo annuo è salito a 13.345,11 euro, come per tutti gli altri dirigenti pubblici di seconda fascia.
- Abbiamo ottenuto la confluenza nel FUN, senza ulteriori vincoli, di somme originariamente destinate a incrementare la sola retribuzione di risultato. Si tratta, in media, di ulteriori 45,00 euro mensili, sempre "lordo dipendente", che contribuiranno a finanziare il CCNI per il 2024/25.
- È raddoppiata, divenendo ora pienamente esigibile, la percentuale dei posti disponibili per la mobilità interregionale dei dirigenti che ne fanno domanda (ma su questo argomento tornerò più tardi).
- Il lavoro agile è stato ammesso anche per i dirigenti scolastici.
- Le sanzioni disciplinari sono ora connotate da maggiore gradualità, con eliminazione del licenziamento automatico per mera recidiva di infrazioni lievi



e, inoltre, le sanzioni disciplinari sono prive di qualsiasi effetto decorso il biennio.

- È stato riconosciuto il diritto all'identità alias, come già previsto per il comparto.
- È stato riconosciuto il diritto al pagamento della parte variabile della retribuzione di posizione per i dirigenti scolastici in servizio all'estero.
- I colleghi neoassunti saranno affiancati, per i primi due anni, da un dirigente mentore che li accompagnerà nella delicata fase iniziale del nuovo lavoro.

Abbiamo valutato positivamente l'accordo e, quindi, lo abbiamo sottoscritto ma, come ho ricordato poco fa, l'armonizzazione retributiva con i colleghi della stessa area contrattuale non è ancora stata raggiunta. Per farlo, c'è solo una strada: occorre incrementare il FUN con finanziamenti strutturali così da ottenere una corrispondente crescita della parte variabile della retribuzione di posizione e, soprattutto, di quella di risultato che è ancora notevolmente inferiore a quella degli altri dirigenti. Al momento, facendo i conti per l'anno scolastico prossimo con le risorse già comunicate dall'Amministrazione, stimiamo che la retribuzione media pro capite dei dirigenti delle scuole rimanga sostanzialmente invariata. Per compiere un altro passo in avanti sulla strada della armonizzazione, contenuto ma dignitoso, è necessario un incremento strutturale di 10 mln di euro "lordo Stato" a partire da gennaio 2025. Come anticipato in precedenza, questo è l'impegno politico che l'ANP rivolge al Ministro, sapendo di trovare un interlocutore attento e concreto.

Passiamo ora ad analizzare gli aspetti di maggiore criticità.

Le criticità

Il principale problema che affligge la categoria dirigenziale negli ultimi tempi, indubbiamente, è quello della sostenibilità del carico di lavoro che, con il PNRR, ha assunto dimensioni del tutto inaccettabili. L'ANP ha sostenuto con convinzione le ragioni del Piano, vedendolo come un potente strumento di reazione alla crisi pandemica, e proprio per questo abbiamo oggi pieno titolo a metterne in luce quegli aspetti attuativi che non possiamo più condividere. Ben sappiamo che il ruolo del dirigente ha subito un profondo cambiamento genetico poiché le competenze organizzative e manageriali, coniugate alle crescenti incombenze burocratiche, hanno preso il netto sopravvento su quelle di coordinamento dell'azione didattica, più o meno coincidenti con la responsabilità della qualità dell'offerta formativa, e le hanno di fatto marginalizzate. D'altronde, essendo evidente quanto un dirigente efficace sia fondamentale per il miglior funzionamento della scuola e per il successo scolastico degli studenti, non possiamo assistere inerti a quella deriva.

L'esame del contesto organizzativo fa comprendere agevolmente le ragioni per cui i dirigenti non riescono a svolgere al meglio le loro funzioni originarie.

Una prima ragione è individuabile in una sorta di immobilismo che contraddistingue la nostra scuola. Basti pensare che l'8 marzo ha segnato il 25° anniversario dell'adozione del regolamento dell'autonomia scolastica, che il 16 aprile ricorrerà il trentennale del Testi Unico, a sua volta pedissequa riproposizione di quei decreti delegati di cui il 31 maggio ricorrerà il cinquantennio e che la riforma Gentile –



costitutiva, ancora oggi, del paradigma didattico di tanti docenti – ha compiuto un secolo l'anno scorso. Questo elenco di scadenze tanto risalenti nel tempo fa già comprendere quanto l'attività del dirigente scolastico sia disciplinata da una normativa vetusta, sopravvissuta a sé stessa e non più adeguata ai tempi che viviamo e alla complessità sociale che dobbiamo governare. Il contrasto logico-concettuale tra la gestione collegiale preautonomistica risalente agli anni '70 e quella monocratica affidata al dirigente scolastico a partire dal 1° settembre 2000, impietosamente denunciato dal Consiglio di Stato nei suoi due memorabili pareri del 1999 e del 2000, ha dato origine a una disfunzionale dissonanza legislativa che dura ormai da un quarto di secolo e non è mai stato affrontato dal legislatore. Il tutto a discapito, deve essere chiaro, della qualità del servizio.

Una seconda ragione è rintracciabile nel progressivo deterioramento delle capacità operative delle segreterie scolastiche: gli organici sono insufficienti e, soprattutto, la formazione degli assistenti amministrativi – spesso collaboratori scolastici chiamati a ricoprire tale ruolo per mera anzianità – è sempre meno adeguata ai compiti loro richiesti. I direttori dei servizi generali e amministrativi, inoltre, sono assenti in più di un quarto delle scuole con impressionanti picchi del 50% in regioni come la Lombardia. La nostra richiesta politica è quella di aggiornare i quadri organici, risalenti al 2009, di pianificare una consistente azione di aggiornamento professionale rendendola continua e obbligatoria nonché di provvedere con la massima urgenza all'espletamento dei concorsi a posti di DSGA.

In una situazione già difficile come quella appena descritta ha fatto irruzione, creando una tempesta perfetta, il PNRR: dobbiamo purtroppo prendere atto che la tempistica delle sue azioni e, talvolta, la loro stessa logica, non è stata ideata con la dovuta attenzione verso i processi formativi. In molti casi, sicuramente troppi, le scuole stanno sottoscrivendo con frenesia contratti onerosi al solo fine di impegnare le risorse ricevute ma non hanno avuto tempo e modo di elaborarne un utilizzo didatticamente significativo. È altamente probabile che tale circostanza conduca a uno spreco di risorse che non possiamo accettare, da cittadini ancor prima che da professionisti del settore.

A scuola, infatti, più che altrove ci si occupa di persone e i procedimenti amministrativi sono solo degli strumenti, non il fine. Le persone hanno i loro tempi, non definibili a priori e con rigidità. Se può avere senso imporre scadenze rigide in campo amministrativo, allo scopo di sortire un effetto acceleratorio sulle procedure nell'interesse dei cittadini, ciò risulta palesemente inefficace nella formazione.

Due eclatanti esempi svettano sugli altri:

1. il contrasto dei divari di apprendimento (linea di investimento 1.4) prevede – oltre al mentoring individuale, già di ardua realizzazione in considerazione degli elevati target da raggiungere e della difficoltà nel reperimento di personale esperto – un'attività di recupero in favore degli studenti che presentano più lacune; la cosa sarebbe altamente meritoria ma, di fatto, impone loro di frequentare un numero esorbitante di ore di lezione extracurricolare, creando



insoddisfazione e producendo molti abbandoni, a loro volta forieri di fallimento del progetto e di mancata validazione dello stesso;

2. la formazione del personale docente (linea di investimento 3.1 e, in parte, 2.1), in stridente contrasto con la previsione contenuta nel CCNL di comparto 2019/21 secondo cui il monte orario annuo di attività collegiali e formative è fissato in sole 80 ore che, parimenti, rende difficilmente conseguibili i relativi obiettivi di progetto, vista la non obbligatorietà della formazione.

A queste incongruenze si aggiunga l'obbligo, per i dirigenti, di svolgere personalmente e con le proprie credenziali SPID una gran quantità di adempimenti tecnici su varie piattaforme telematiche che voglio eufemisticamente qualificare come poco efficienti, con tempistiche spesso impossibili da rispettare e con indicazioni poco chiare. La quantità di tali adempimenti e il loro esagerato livello di dettaglio hanno ormai totalmente assorbito le energie psicofisiche dei colleghi, dei loro collaboratori e delle segreterie, compromettendo l'ordinaria gestione delle attività quotidiane.

La conseguenza di questo scenario è che le scuole hanno ormai raggiunto il limite delle loro capacità operative e non sono in grado di reggere ulteriori incrementi della pressione lavorativa come quello generato dall'ultimo, recentissimo, stanziamento di risorse economiche da gestire frettolosamente e senza trarne vero vantaggio per alunni e studenti.

In concreto, dunque, cosa chiede l'ANP alla politica? Voglio dirlo in sei punti.

1) Nell'immediato, di intervenire incisivamente sul PNRR, dilatando i tempi della sua attuazione per renderli più compatibili con le esigenze della didattica.

2) Più a lungo termine, vanno ripensate le modalità di reclutamento del personale, seguendo l'esempio dei più virtuosi paesi esteri e assegnando così alle scuole la facoltà assunzionale, secondo il loro vero fabbisogno. L'impossibilità di gestire con tempestività, dal centro, le assunzioni del personale scolastico di ruolo, docente e ATA, è sotto gli occhi di tutti: l'ANP dice basta con determinazione e chiede di porvi rimedio nell'unico modo efficace.

3) La formazione iniziale e in servizio del personale docente deve assumere carattere di sistematicità e perdere una volta per tutte quello di volontarietà. I nostri docenti devono essere messi in grado di affrontare con la massima competenza i repentini cambiamenti che attraversano la collettività per aiutare i giovani ad apprendere in consapevolezza e autonomia. La scuola è il luogo principe in cui accogliere e governare le sfide tecnologiche e sociali – tra cui quella, epocale, dell'intelligenza artificiale – e per fare questo occorre una revisione di strumenti, metodi e contenuti da mettere a disposizione dei nostri docenti. Occorre dunque agganciare più decisamente la formazione iniziale e in servizio alle pratiche d'aula, valutandone gli effetti in relazione al loro miglioramento e agli esiti di alunni e studenti.

4) La politica deve anche acquisire piena consapevolezza dell'impossibilità, per qualsiasi dirigente, di lavorare da solo: la crescente complessità delle scuole richiede l'introduzione del *middle management* o, per dirla in italiano, della vicedirigenza. L'ANP ha da molti anni riconosciuto l'importanza delle alte professionalità quali risorse umane indispensabili per la gestione, su delega, di attività che la legge affida



alla competenza dirigenziale ma che poi necessitano, in concreto, di specifiche professionalità.

5) Va perseguito con determinazione l'obiettivo strategico della semplificazione, a partire dalle modalità di accesso alle piattaforme telematiche cui accennavo prima. I colleghi, inoltre, devono poter assegnare al personale di segreteria lo svolgimento di singole attività e devono poter delegare specifiche funzioni, esattamente come previsto dalla legge e nulla di più. Il comunicato ANAC del 6 marzo scorso è un primo e importante risultato dell'azione dell'ANP che ha costantemente segnalato le carenze e i malfunzionamenti della piattaforma dei contratti pubblici.

6) Chiediamo un incisivo intervento di revisione complessiva del rapporto tra le competenze degli organi collegiali e quelle del dirigente scolastico, eliminando i tanti vincoli che impediscono a quest'ultimo di gestire al meglio l'azione della scuola, nonostante gli si chiedi poi conto proprio di tale gestione. Il legislatore deve intervenire per aggiornare un sistema manifestamente superato e inefficace, per riorganizzare la governance e per garantire, finalmente, una gestione conforme alle riforme della pubblica amministrazione attuate con le norme autonomistiche.

La nostra idea di scuola

Quanto detto finora ci introduce a un argomento che rischia di essere dimenticato o sottovalutato proprio a causa delle storture del sistema: la nostra idea di scuola e di leadership per l'educazione.

Tanti colleghi ci scrivono per condividere con noi le proprie frustrazioni e il desiderio di potersi occupare di più e meglio della qualità dell'offerta formativa. Questo sarà nuovamente possibile solo risolvendo le difficoltà e le contraddizioni che ho già indicato. In particolare, si deve consentire al dirigente di circondarsi di professionalità da far crescere in specifici ambiti e da valorizzare in un'ottica di leadership diffusa e collaborativa, senza rinunciare al suo ruolo completo di manager di un'istituzione educativa.

Per quanto riguarda il processo cardine della scuola, i dirigenti scolastici italiani sentono fortemente l'esigenza di un rinnovamento della didattica, nella direzione della concreta personalizzazione dei percorsi e di una valutazione che sia effettivamente formativa. La digitalizzazione, per non parlare del repentino avvento dell'IA, richiede innovazione. Il PNRR sta dotando le scuole di ambienti di apprendimento all'avanguardia che devono essere utilizzati in maniera adeguata mentre la didattica è ancora prevalentemente trasmissiva e ferma alla Riforma Gentile!

In un momento così difficile sul piano internazionale, così come su quello interno, è fondamentale promuovere l'ammodernamento del sistema educativo per metterlo in grado di rendere effettivo il successo formativo di ogni studente, il suo inserimento nella vita attiva, lo sviluppo delle sue potenzialità all'interno di un processo di crescita armonico e attento alla persona. In tale ottica, è indispensabile innescare virtuosi processi di innovazione che rendano la didattica più motivante e incisiva, anche utilizzando ambienti di apprendimento diversificati.



Sentiamo, mai come in questo momento, il dovere di garantire a tutti gli alunni una scuola aperta e inclusiva che li aiuti a crescere, a socializzare e a diventare sé stessi: cittadini consapevoli e capaci. Una scuola inclusiva che lavora per progetti di vita, che non chiude al termine dell'orario delle lezioni ma diventa un punto di riferimento per chi ha maggiori difficoltà e ha bisogno di aiuto per superare limiti e fragilità.

La scuola, insomma, deve poter ascoltare le richieste dei territori personalizzando i curricoli secondo i bisogni formativi di ciascuno così come deve costruire alleanze con le famiglie e con i soggetti istituzionali del territorio. È questo il principale deterrente per i sempre più numerosi episodi di violenza nei confronti del personale scolastico. Su tale questione abbiamo apprezzato il recente intervento legislativo che risponde a un'esigenza da noi più volte rappresentata.

Ma non basta. Tutte le componenti della nostra società devono farsi carico di questo fardello perché un alunno che impara a rispettare i propri docenti sarà un cittadino migliore.

I vari rapporti Invalsi, Ocse PISA e Save the Children ci raccontano un'Italia divisa e frammentata con grandi disparità tra nord e sud nonché all'interno di uno stesso territorio. Dispersione scolastica e divari di apprendimento sono problemi da affrontare in maniera diversificata secondo le necessità del luogo.

Non dimentichiamo che formare nuove generazioni di cittadini preparati significa dotare di competenze adeguate il mercato del lavoro di domani. La scuola deve rispondere alle esigenze del Paese: una popolazione più preparata crea più PIL. La nostra mission è trasformare le crisi che si susseguono in opportunità di crescita e miglioramento.

Conclusioni

Prima di concludere, voglio ricordare che il 7 maggio si terranno le elezioni per il rinnovo dei componenti del Consiglio superiore della pubblica istruzione. Abbiamo presentato una nostra lista dal motto "ANP PER UNA DIRIGENZA UNITA E SOSTENIBILE". I nostri candidati sono Sandra Scicolone, Raffaella Briani e Piergiorgio Sartori.

Sandra Scicolone e Raffaella Briani, sicuramente conosciute da tutti, fanno parte da anni del mio staff mentre Piergiorgio Sartori è il presidente della struttura provinciale di Verona. Il mio invito è non solo di andare alle urne ma, soprattutto, di portarci quanti più nostri iscritti possibile. Chiedo a tutti i presidenti territoriali di organizzare nelle prossime settimane, con la collaborazione dei candidati, varie occasioni di incontro e riunioni per far conoscere la nostra lista e convincere iscritti e simpatizzanti ad andare a votare.

Prima di salutarvi, voglio spendere davvero poche parole per ribadire il nostro modo di essere.

Noi sentiamo la grande responsabilità di forgiare il futuro dell'Italia, perché possiamo dare un contributo sostanziale al miglioramento delle prospettive di vita dei nostri bambini e ragazzi.



L'ANP riconosce da sempre la centralità della scuola e di chi ci lavora.
L'ANP crede nell'orgoglio di essere un dirigente scolastico.
Grazie per l'attenzione.

Roma, 5 aprile 2024