

Per l'ANP la formazione incentivata dei docenti deve diventare un vero middle management

21 Luglio 2025

Il Ministero dell'Istruzione e del Merito ha reso nota la convenzione con l'Indire per l'organizzazione della formazione incentivata (FOVI) dei docenti con incarichi di collaborazione della dirigenza (decreto direttoriale n. 62 del 29 novembre 2024).

Il **Piano formativo operativo** predisposto dall'Istituto per l'anno scolastico 2023/2024 costituisce la prima importante tappa di un percorso triennale rivolto alle **"figure di sistema"**. Si tratta di un'iniziativa che punta a rafforzare le competenze del personale impegnato nel coordinamento didattico-organizzativo e nel supporto alla dirigenza scolastica, potenziandone alcune competenze strategiche come la gestione organizzativa e didattica, l'innovazione metodologica, l'educazione inclusiva e il *team working*. L'operazione è l'esito della riforma sul reclutamento del personale docente del PNRR mirante all'introduzione di misure che esplicitino un chiaro collegamento tra la progressione di carriera, la valutazione delle prestazioni e lo sviluppo professionale continuo dei docenti.

A fronte dell'indubbia ambizione che permea il progetto, la sua realizzazione sta evidenziando forti criticità. Esse derivano, da un lato, dalla stessa cornice istituzionale disegnata dal D.L. n. 36/2022 che non ha saputo ideare un reale percorso di carriera per i docenti e, dall'altro, dai considerevoli ritardi accumulatisi nell'attuazione di quanto previsto dalla norma.

Come ben noto ai colleghi, **l'ANP è da sempre impegnata a promuovere l'istituzionalizzazione del *middle management***, funzionale a supportare l'azione dirigenziale e a valorizzare il ruolo dei docenti nella gestione delle scuole. Le emergenze educative presenti nell'attuale società stanno infatti trasformando la scuola da agenzia

Utilizziamo i cookie per essere sicuri che tu possa avere la migliore esperienza sul nostro sito. Se continui ad utilizzare questo sito noi assumiamo che tu ne sia felice.

Ok

Figure che vanno formalmente riconosciute, con poteri e responsabilità definiti in modo chiaro e specifiche deleghe operative non rifiutabili, e alle quali deve essere assicurato non solo un inquadramento professionale specifico ma anche un conseguente adeguamento retributivo nonché un reale avanzamento di carriera.

Non possiamo fare a meno di dare atto al decisore politico di avere meritoriamente introdotto, negli anni, numerose figure di sistema: coordinatore educazione civica, referente bullismo, referente alunni adottati, referente inclusione, animatore digitale, referente studenti-atleti di alto livello, referente internazionalizzazione, tutor, orientatore, referente PCTO. Anche il disegno di legge attualmente in discussione al Senato, riguardante gli alunni con alto potenziale cognitivo, istituisce un ulteriore referente scolastico.

Un simile affastellarsi di figure sottolinea come per il dirigente scolastico sia sempre più imprescindibile ricorrere alla meta-direzione. In altre parole, è ormai necessario articolare, nell'ambito del personale docente, ruoli e funzioni idonei a fronteggiare più efficacemente la complessità delle istituzioni scolastiche. Il conseguimento di tale obiettivo richiede l'introduzione di percorsi di carriera nonché di strumenti di gestione quali un vero potere di delega. **A tali manifeste esigenze il D.L. n. 36/2022 ha risposto in modo assai parziale introducendo una progressione di carriera di fatto limitata alla creazione di docenti "stabilmente incentivati", ma in modo del tutto slegato dagli incarichi effettivamente ricoperti.**

Non possiamo però dirci soddisfatti di tale stato di cose in quanto esso presenta un grave e duplice *vulnus*. Non solo la durata del percorso complessivo è eccessiva – ben nove anni – ma manca, soprattutto, il collegamento tra la qualifica e l'effettivo svolgimento di attività di coordinamento e supporto. **Chi completa la formazione potrebbe non essere più impegnato in attività di supporto, rendendo così inefficace il sistema di incentivi e vanificando del tutto l'obiettivo originario di valorizzare e potenziare il *middle management* scolastico.**

Del resto, avevamo avuto modo di rimarcare l'inefficacia della misura già in occasione della conversione in legge del D.L. n. 36 /2022 ([comunicato del 17/09/2022](#)): *"Proprio l'incremento retributivo previsto dal decreto in commento, acquisito come incentivazione a seguito della frequenza con esito positivo di tre percorsi formativi di durata triennale, avrebbe dovuto essere agganciato, al contrario, a quell'assunzione di responsabilità organizzative che connota il middle management. Il legislatore ha dunque mantenuto un assetto incentivante legato esclusivamente alla formazione ex ante senza, peraltro, prevedere elementi di valutazione calibrati sulle pratiche d'aula realmente effettuate".*

Sullo sfondo, rimane totalmente irrisolta la questione fondamentale della progressione di carriera che continua a essere determinata solo dagli scatti di anzianità. Sia l'istituzione di una sola figura – anziché di un sistema articolato su più livelli – sia l'orizzonte temporale estremamente dilatato in cui si svolge la formazione, propedeutica al riconoscimento di docente stabilmente incentivato, impediscono la strutturazione di un

L'ANP ribadisce una volta di più l'urgenza di **istituire una figura di docente con qualifiche professionali specifiche** che affianchi il dirigente nel coordinamento e nella gestione. Chiediamo dunque di implementare un sistema che colleghi effettivamente formazione, progressione di carriera e impegno organizzativo, trasformandolo in uno strumento di effettiva valorizzazione del ruolo docente e di miglioramento della scuola.