La scuola che vogliamo, la responsabilità di costruirla

Intervento di Luciano Tagliaferri
Direttore Generale dell'Ufficio Scolastico Regionale per la Toscana

Signora Capo Dipartimento, Presidente della Regione, Signora Sindaca, rappresentanti delle istituzioni, autorità, colleghe e colleghi, gentili ospiti, benvenuti.

Oggi presentiamo gli Stati Generali della Scuola Toscana.

Ma vorrei cominciare chiarendo una cosa: **non abbiamo organizzato gli Stati Generali perché sentivamo il bisogno di un altro convegno sulla scuola.**

Di convegni sulla scuola se ne fanno molti. Alcuni sono anche molto belli. Si ascoltano relazioni interessanti, si condividono riflessioni importanti, si formulano auspici. Poi a volte torna ciascuno al proprio lavoro, senza che tutto questo lavoro abbia migliorato il nostro modo di lavorare.

Noi vorremmo provare a fare qualcosa di diverso.

Vorremmo che da questi giorni nascesse un percorso capace di trasformare l'ascolto in confronto, il confronto in proposte, le proposte in decisioni e le decisioni in azioni.

È un'ambizione impegnativa. Ci proviamo, sì! Perché soprattutto credo che sia anche un dovere.

Perché quando si ha la responsabilità di un sistema educativo, non basta amministrare ciò che esiste. Occorre interrogarsi continuamente su ciò che funziona, su ciò che non funziona e soprattutto su ciò che deve cambiare.

E occorre avere il coraggio di farlo insieme.

1. Una scuola, tante scuole

Conoscere le differenze per garantire le opportunità.

La Toscana è una regione straordinaria. Ma è anche una regione profondamente diversa al proprio interno.

Ci sono grandi città, aree industriali, territori rurali, montagne, isole, piccoli comuni, realtà nelle quali la scuola rappresenta molto più di un luogo di istruzione.

In alcuni territori è uno dei principali presìdi della comunità.

Ci sono scuole che sperimentano, innovano, costruiscono alleanze. Ci sono scuole che affrontano difficoltà quotidiane, spesso lontane dai riflettori.

Ci sono studenti che dispongono di molte opportunità e altri per i quali quelle opportunità sono più difficili da raggiungere.

Ecco perché non possiamo parlare della scuola toscana come se fosse una realtà uniforme.

L'uguaglianza delle opportunità non si realizza trattando tutte le situazioni come se fossero uguali. Si realizza conoscendo le differenze e assumendosene la responsabilità.

Questo è uno dei motivi per cui, fin dall'inizio del mio incarico, ho voluto incontrare le scuole nei loro territori.

Nel corso del 2026 ho attraversato tutte le province della Toscana, percorrendo alcune migliaia di chilometri, visitando decine di scuole e partecipando a numerosi incontri con le comunità educative e i territori.

Ho incontrato studentesse e studenti, docenti, dirigenti scolastici e personale della scuola. Ho visitato istituti comprensivi, licei, scuole tecniche e professionali, laboratori, officine e nuovi campus; ho conosciuto esperienze innovative, progetti di eccellenza, percorsi della filiera tecnologico-professionale, realtà degli ITS Academy e collaborazioni tra scuole, università, imprese e istituzioni.

Ho partecipato a iniziative dedicate all'orientamento, all'inclusione, al benessere e alla promozione della salute, alla cultura e alla creatività, all'internazionalizzazione, alla trasformazione digitale e all'intelligenza artificiale.

Ho incontrato scuole delle grandi città e delle realtà più piccole, comprese quelle che operano in territori periferici e insulari, dove garantire il diritto all'istruzione richiede un impegno particolare.

Ho visto una scuola toscana ricca di energie, competenze, idee e capacità di innovazione.

Ma ho incontrato anche problemi, fatiche, fragilità, preoccupazioni.

E ho imparato, o forse ho semplicemente ritrovato una convinzione maturata nei miei molti anni di scuola: **la scuola reale è sempre più complessa della scuola raccontata nei documenti.**

Non perché i documenti non servano. Servono eccome.

Ma dietro ogni numero c'è una persona. Dietro ogni indicatore c'è una storia.

Dietro ogni scelta amministrativa ci sono conseguenze concrete nella vita delle scuole.

Un organico non è soltanto una tabella.

Un edificio scolastico non è soltanto una struttura.

Un percorso formativo non è soltanto un ordinamento.

E uno studente non è mai soltanto un iscritto.

Questo viaggio mi ha confermato una convinzione: non esiste una sola scuola toscana, ma tante scuole, ciascuna con la propria identità, la propria storia, le proprie risorse e le proprie necessità.

Ed è proprio da questa pluralità, dalla conoscenza diretta e dall'ascolto delle comunità scolastiche, che dobbiamo partire per costruire insieme una visione condivisa del futuro della scuola in Toscana.

L'Ufficio Scolastico Regionale per la Toscana intende esercitare pienamente le responsabilità che l'ordinamento gli affida: **indirizzo, supporto e monitoraggio**, nel rispetto dell'autonomia delle istituzioni scolastiche.

Il nostro compito è accompagnare tutte le scuole della Toscana nell'attuazione delle politiche nazionali dell'istruzione, assicurando coerenza e unitarietà degli indirizzi, pur nella diversità dei territori, dei contesti e delle singole realtà scolastiche.

Perché non vogliamo scuole tutte uguali.

Vogliamo scuole che, nella ricchezza delle loro differenze, concorrano a realizzare gli stessi obiettivi fondamentali del sistema nazionale di istruzione, garantendo a ogni studentessa e a ogni studente pari opportunità educative.

L'unitarietà del sistema non richiede l'uniformità delle scuole. Richiede che tutte, nella loro autonomia e nelle loro differenze, possano concorrere agli stessi obiettivi educativi.

2. La centralità della persona: benessere e successo formativo

Ogni studente, nessuno escluso.

Abbiamo scelto di porre al centro degli Stati Generali **il benessere psicofisico e il successo formativo di tutte le studentesse e di tutti gli studenti**.

Vorrei sottolineare quella parola: *tutte* e *tutti*.

Perché il successo di una scuola non si misura soltanto attraverso i risultati dei suoi studenti migliori.

Si misura anche dalla capacità di non perdere gli altri.

Di riconoscere per tempo una difficoltà.

Di accompagnare una scelta.

Di offrire una seconda possibilità.

Di far sentire ogni ragazza e ogni ragazzo parte di una comunità nella quale vale la pena crescere.

Il successo formativo non coincide semplicemente con il conseguimento di un titolo di studio. È la possibilità di costruire un proprio progetto di vita, di sviluppare capacità, di scoprire talenti, di diventare persone libere e responsabili.

E il benessere non è qualcosa che si aggiunge all'apprendimento quando rimane tempo.

È una delle condizioni perché l'apprendimento possa avvenire davvero.

Non possiamo chiedere a un ragazzo di imparare se non ci preoccupiamo anche di come sta.anche di come sta.

Non possiamo parlare di inclusione se ci limitiamo a dichiararla.

Non possiamo parlare di orientamento se continuiamo a considerarlo soltanto il momento nel quale si sceglie una scuola.

E non possiamo parlare di futuro se non siamo disposti a cambiare qualcosa del presente.

3. Le grandi trasformazioni della scuola

Governare il cambiamento senza perdere l'identità educativa.

La scuola sta attraversando cambiamenti profondi.

Il primo è demografico.

La diminuzione della popolazione scolastica modifica gli equilibri dei territori, interroga l'organizzazione della rete scolastica e pone questioni che non possono essere affrontate soltanto attraverso operazioni numeriche.

Il secondo riguarda le disuguaglianze.

Le condizioni sociali, economiche, culturali e territoriali continuano a influenzare le opportunità educative. E la scuola ha il compito di contrastare queste differenze, non di riprodurle.

Il terzo riguarda il rapporto tra formazione, lavoro e sviluppo.

La filiera tecnologico-professionale, i percorsi 4+2, gli ITS Academy, i nuovi percorsi Made in Italy e il rapporto con il sistema produttivo rappresentano occasioni importanti per costruire opportunità formative di qualità.

Ma dobbiamo evitare un equivoco: avvicinare la scuola al lavoro non significa ridurre la scuola alle esigenze immediate del mercato.

Significa aiutare i giovani a comprendere il mondo nel quale vivranno, offrendo loro competenze solide, cultura, capacità critica e possibilità di scelta.

Il quarto cambiamento è quello tecnologico.

L'intelligenza artificiale sta modificando il modo di produrre conoscenza, di comunicare, di lavorare e, inevitabilmente, di insegnare e apprendere.

Non credo che la scuola debba scegliere tra entusiasmo acritico e paura del cambiamento.

Deve piuttosto imparare a governarlo. O addirittura a favorirlo, anticiparlo e crearlo.

Perché **la tecnologia può assistere le decisioni educative, ma non può assumersene la responsabilità al posto nostro**.

E infine c'è una trasformazione che attraversa tutte le altre: quella delle relazioni.

Il rapporto tra scuola e famiglie, tra giovani e adulti, tra istituzioni e cittadini, tra libertà e responsabilità.

Abbiamo bisogno di ricostruire fiducia.

E la fiducia non si costruisce con le dichiarazioni. Si costruisce con la coerenza dei comportamenti.

4. Dagli Stati Generali all'Agenda Toscana 2026–2028

Un percorso partecipativo che produce scelte.

Da queste considerazioni nasce la scelta di promuovere gli Stati Generali della Scuola Toscana. Non per partire da zero.

La Toscana dispone di competenze, esperienze, reti, istituzioni culturali, università, realtà produttive e sociali di straordinario valore.

Il nostro compito non è inventare ciò che già esiste. È riconoscerlo, metterlo in relazione, valorizzarlo e capire dove occorre intervenire.

Questi Stati Generali non pretendono di affrontare tutti i problemi della scuola. Sarebbe impossibile. E forse sarebbe anche un po' presuntuoso.

Abbiamo individuato sei grandi ambiti prioritari di lavoro: il successo formativo e l'orientamento; la filiera tecnico-professionale; il benessere e l'inclusione; la cultura, l'arte e la creatività; il digitale e l'intelligenza artificiale; la governance del sistema scolastico e dei territori.

Ci sono questioni che attraversano tutti gli assi: la formazione e la valorizzazione del personale, la partecipazione degli studenti, la dimensione europea, la valutazione dei risultati, il rapporto con le famiglie e con le comunità. Altre questioni hanno già trovato occasioni importanti di approfondimento attraverso iniziative che abbiamo voluto collegare agli Stati Generali, iniziate l'11 settembre scorso, e sulle quali ritornerò seppur velocemente domani nel mio discorso di presentazione dei lavori.

Su questi ambiti lavoreranno dodici workshop tematici, ai quali si aggiunge un laboratorio autonomo delle Consulte provinciali degli studenti.

Quest'ultimo non è un elemento decorativo del programma.

È una scelta precisa.

Non possiamo discutere del futuro della scuola senza riconoscere agli studenti il diritto di contribuire a costruirlo.

E non basta ascoltarli per poi decidere tutto senza di loro.

Occorre fare in modo che le loro proposte entrino realmente nel percorso.

Il lavoro comincerà domani, proseguirà il 18 novembre e dovrà produrre una prima bozza dell'Agenda Toscana per la Scuola 2026–2028.

Quella bozza sarà poi discussa, integrata e calibrata nei territori.

Il 10 dicembre arriverà all'Assemblea regionale conclusiva come proposta finale dell'Agenda.

Successivamente, completati i necessari passaggi istituzionali, l'Agenda sarà adottata e diventerà riferimento per l'azione dell'Ufficio Scolastico Regionale, nel rispetto delle competenze e dell'autonomia di tutti i soggetti coinvolti.

Non vogliamo quindi raccogliere soltanto idee.

Vogliamo costruire un documento che individui priorità, obiettivi, azioni, responsabilità e risultati verificabili.

Perché **un'Agenda che non indica come passare dalle intenzioni ai fatti rischia di rimanere soltanto un bel documento**.

5. Le responsabilità ed il futuro delle istituzioni e della comunità educativa.

Vorrei concludere con delle riflessioni personali.

La prima: il significato della responsabilità.

Ho trascorso molti anni nella scuola, prima di assumere la responsabilità della Direzione Generale dell'Ufficio Scolastico Regionale.

E in questi anni mi sono convinto sempre di più che **avere un ruolo non significa essere più importanti degli altri. Significa essere più responsabili degli altri.**

È una distinzione che considero fondamentale.

Le istituzioni hanno bisogno di autorevolezza, di competenza, di capacità di decidere.

Ma l'autorevolezza non nasce dalla distanza.

Nasce dalla credibilità.

Dalla capacità di ascoltare senza rinunciare a scegliere.

Di riconoscere i problemi senza nasconderli.

Di valorizzare le persone senza dimenticare le regole.

Di assumersi la responsabilità anche delle decisioni difficili.

Gli Stati Generali nascono anche da questa idea di responsabilità.

Sono un'occasione che un'istituzione mette a disposizione di una comunità.

E mi auguro che quella comunità sappia farla propria.

La seconda: il futuro comincia da ciò che facciamo

Pochi giorni fa sono tornato in una scuola che conosco molto bene, dove ho avuto il privilegio di essere dirigente scolastico.

Si celebravano centoquarant'anni di storia e si inaugurava un nuovo campus.

Il titolo della giornata era *Radici di futuro*.

Mi è sembrata una bellissima espressione.

Perché non c'è futuro senza memoria, ma non c'è neppure futuro se ci limitiamo a custodire ciò che abbiamo ricevuto.

Le radici servono a far crescere.

E la crescita richiede spazio, cura, fiducia, qualche volta anche il coraggio di cambiare.

La terza, che è collegata alla seconda: p rima le radici, poi le ali.

Credo che sia una bella immagine anche per questi Stati Generali.

La Toscana ha radici educative, culturali e civili profonde.

Il nostro compito è fare in modo che quelle radici continuino a generare opportunità per le nuove generazioni.

Non sappiamo esattamente come sarà la scuola dei prossimi anni.

Ma sappiamo che le decisioni che prenderemo oggi contribuiranno a determinarla.

E sappiamo soprattutto una cosa: il futuro della scuola non si costruisce aspettando che arrivi.

Si costruisce assumendosene, insieme, la responsabilità.

È con questo spirito che dichiaro ufficialmente aperto il percorso degli Stati Generali della Scuola Toscana.

Grazie a tutti.

Buon vento e buon lavoro. Dal cuore, col cuore!