Non siamo qui per raccontare la scuola. Siamo qui per costruirne il futuro.

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

1. Il senso e i confini degli Stati Generali

Buongiorno a tutte e a tutti.

Un saluto e un ringraziamento a chi è qui oggi, ai rappresentanti delle istituzioni, ai relatori, ai dirigenti scolastici, ai docenti, al personale della scuola e, naturalmente, alle studentesse e agli studenti.

Oggi cominciano gli Stati Generali della Scuola Toscana.

Ieri abbiamo vissuto l'anteprima istituzionale degli Stati Generali, un'occasione per condividere con le istituzioni e con la comunità scolastica il senso e gli obiettivi di questo percorso.

Oggi entriamo nel vivo dei lavori, con il confronto e la partecipazione di tutti i protagonisti della scuola.

Anzi, a pensarci bene, non è proprio così.

Perché gli Stati Generali, in realtà, sono cominciati già da qualche tempo.

E vorrei partire proprio da qui.

Prima di tutto, però, una precisazione.

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 assi di lavoro, sei ambiti che consideriamo strategici per il futuro della scuola toscana.

Ma sappiamo bene che la scuola non si lascia dividere facilmente in sei capitoli.

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.

Anche i principali contributi e le conclusioni emerse da queste iniziative entreranno a far parte del nostro lavoro. Come sarà proposto all'Assemblea del 18 novembre, saranno raccolti in appendice all'Agenda Toscana per la Scuola 2026–2028, a completamento del percorso degli Stati Generali.

Penso al protocollo con l'Istituto degli Innocenti e al confronto sulla tutela delle giovani madri e delle gravidanze precoci.

Penso agli incontri sull'educazione fisica e sportiva, alle iniziative delle Scuole che Promuovono Salute, al tema del benessere psicofisico.

Penso al confronto sulla leadership scolastica e sul middle management, all'incontro sul Made in Italy, a quello sulle nuove Indicazioni nazionali e all'approfondimento sull'internazionalizzazione e sui programmi europei.

E penso al Piano regionale di formazione dei docenti, che abbiamo voluto collegare ai medesimi ambiti di lavoro.

Sono temi diversi, certamente. Ma non sono iniziative scollegate.

Sono parte di un percorso.

Un percorso che non comincia oggi e che non si concluderà domani.

Perché gli Stati Generali non sono un evento. Sono un processo.

E proprio per dare continuità a questo processo abbiamo già previsto un primo appuntamento per il 5 maggio 2027. Sarà l'occasione per verificare lo stato di avanzamento delle azioni avviate, valutare i primi risultati e individuare gli eventuali correttivi. Il primo di una serie di incontri periodici dedicati a seguire concretamente l'attuazione dell'Agenda.

E se oggi siamo qui, non è per aggiungere un altro convegno ai tanti che già si organizzano sulla scuola.

Di convegni ne facciamo molti. Alcuni anche molto belli.

Si ascoltano interventi interessanti, si condividono riflessioni importanti, si formulano auspici.

Poi si torna ciascuno al proprio lavoro.

Questa volta vorremmo provare a fare qualcosa di diverso.

Non raccontare soltanto la scuola che vorremmo.

Cominciare a costruire le condizioni perché quella scuola diventi possibile.

2. Le grandi direttrici delle politiche nazionali

Naturalmente, il nostro lavoro non nasce nel vuoto.

Si colloca nel quadro delle politiche nazionali del Ministero dell'Istruzione e del Merito, che stanno intervenendo su alcuni aspetti fondamentali del sistema educativo.

Penso innanzitutto al successo formativo e all'orientamento.

Orientare non significa semplicemente aiutare uno studente a scegliere la scuola successiva. Significa accompagnarlo nella costruzione del proprio percorso, aiutarlo a riconoscere capacità e interessi, consentirgli anche di cambiare strada.

Perché una scelta compiuta a quattordici anni non può determinare definitivamente il futuro di una persona.

Penso poi al rinnovamento dell'istruzione tecnica e professionale, alla filiera 4+2, agli ITS Academy, al rapporto con il Made in Italy e con il sistema produttivo.

Sono trasformazioni importanti, che dobbiamo accompagnare con convinzione.

Ma ricordando sempre che la scuola non forma soltanto lavoratori. Forma persone.

Persone che devono possedere competenze professionali, certamente, ma anche cultura, capacità critica, autonomia di giudizio.

Penso alle nuove Indicazioni nazionali, al valore delle conoscenze, alla formazione dei docenti, all'inclusione, al benessere e alla centralità della relazione educativa.

E penso, naturalmente, alla trasformazione digitale e all'intelligenza artificiale.

Una trasformazione che non possiamo ignorare, ma che dobbiamo imparare a governare.

Perché la tecnologia può aiutarci a insegnare, ad apprendere, a organizzare il lavoro. Ma non può sostituire la responsabilità educativa.

Non può sostituire la relazione tra un insegnante e uno studente.

E soprattutto non può decidere al posto nostro ciò che è giusto fare.

Queste politiche, apparentemente diverse, hanno un elemento comune:

chiedono alla scuola di cambiare, senza perdere la propria identità.

E chiedono alle istituzioni di accompagnare questo cambiamento.

Perché le riforme non vivono soltanto nei testi normativi.

Vivono nelle scuole, nelle classi, nel lavoro quotidiano delle persone.

Ed è qui che entra in gioco la responsabilità dell'amministrazione scolastica.

Non basta trasmettere disposizioni, verificare adempimenti, gestire procedure.

Tutto questo è necessario, naturalmente.

Ma dobbiamo anche creare le condizioni perché le politiche nazionali possano tradursi in opportunità concrete per le scuole e per gli studenti.

Ed è proprio da qui che vorrei passare alla Toscana.Ed è proprio da qui che vorrei passare alla Toscana.

3. La Toscana: dalle politiche nazionali alla scuola reale

E arriviamo alla Toscana.

Perché le politiche nazionali definiscono il quadro.

Ma è nei territori che le politiche incontrano le persone.

Ed è lì che si misura la loro capacità di cambiare davvero la scuola.

La Toscana è una regione straordinaria, ma profondamente diversa al proprio interno.

Ci sono grandi città, territori industriali, campagne, montagne, isole, piccoli comuni.

Ci sono scuole che operano in contesti ricchi di opportunità e altre che devono affrontare difficoltà molto particolari.

Ecco perché non possiamo immaginare che tutte abbiano gli stessi bisogni.

L'uguaglianza delle opportunità non si costruisce ignorando le differenze.

Si costruisce conoscendole e assumendosene la responsabilità.

In questi mesi ho voluto visitare molte scuole della Toscana.

Qualcuno ha cominciato a chiamarlo DGTour.

Un nome forse un po' impegnativo, ma ormai è rimasto quello!

Ma cos'è davvero il DGTour? Lo dicevo ieri.

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 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.

Il DGTour (che non è ancora finito e non finirà mai, almeno fino a quando dipenderà dalla mia persona) è soprattutto un modo per conoscere.

Per ascoltare.

Per vedere con i propri occhi.

E, qualche volta, anche per cambiare idea.

Vorrei raccontarvi alcuni episodi.

In una scuola ho incontrato una scuola nella quale la cultura del mare, la formazione tecnica, l'innovazione e il rapporto con il mondo produttivo si intrecciano concretamente.intrecciano concretamente.

Abbiamo parlato anche delle prospettive della filiera 4+2 nel settore nautico e del raccordo con gli ITS.

Ecco, quando parliamo di istruzione tecnica e professionale, dovremmo avere davanti esperienze come questa.

Non un percorso di seconda scelta, ma una formazione capace di offrire competenze, opportunità, cultura e futuro.

In un'altra abbiamo discusso di Blue Economy e delle opportunità formative legate al mare.

Ma nella stessa giornata ho incontrato anche una realtà molto diversa: un IC che con la sua articolazione territoriale comprende anche un'isola toscana. E lì il problema cambia completamente.

Non parliamo più soltanto di innovazione, filiere e opportunità professionali.

Parliamo del diritto all'istruzione in territori nei quali anche organizzare una classe può diventare una sfida.

Una scuola con pochissimi alunni non è semplicemente una scuola piccola.

È spesso una parte essenziale della vita di una comunità.

E allora comprendiamo che governare un sistema scolastico significa tenere insieme realtà profondamente differenti.

In un'altra ho visto laboratori innovativi, tecnologie, applicazioni legate all'energia e alla sostenibilità.

E ho ritrovato una convinzione: quando investiamo nella qualità degli ambienti di apprendimento, non stiamo semplicemente acquistando attrezzature.

Stiamo creando nuove possibilità educative.

Naturalmente, a condizione che quelle attrezzature diventino parte di un progetto didattico e non rimangano soltanto belle cose da mostrare.

E poi ci sono esperienze che riguardano il benessere, le relazioni, la partecipazione.

Penso alla Giornata della Gentilezza, alle bambine e ai bambini coinvolti in un percorso di pace e di cittadinanza di molte scuole di quella città.

Qualcuno potrebbe chiedersi che cosa c'entri la gentilezza con le grandi politiche scolastiche.

Io credo che c'entri moltissimo.

Perché una scuola che insegna a rispettare gli altri, a riconoscere le differenze, a costruire relazioni, sta svolgendo una parte fondamentale del proprio compito educativo.

E questo ci riporta al tema del benessere.

Non possiamo considerarlo qualcosa che viene dopo l'apprendimento.

Stare bene a scuola è una delle condizioni per poter apprendere davvero.

Vorrei ricordare anche un'esperienza molto recente.

Pochi giorni fa sono tornato in una scuola dove sono stato dirigente scolastico reggente per cinque anni.

Si celebravano i centoquarant'anni della scuola e si inaugurava un nuovo campus. Il titolo della giornata era Radici di futuro.

Per me è stato un ritorno particolare.

Ho ritrovato luoghi, persone, progetti.

Ma soprattutto ho visto che molte cose avviate anni fa avevano continuato a crescere.

E questo mi ha fatto riflettere.

Perché nella scuola, come nella vita, non sempre vediamo immediatamente i risultati del nostro lavoro.

A volte seminiamo qualcosa che crescerà quando noi saremo già altrove.

E forse è proprio questa una delle caratteristiche più belle della responsabilità educativa.

Lavorare perché qualcosa continui a crescere anche quando non saremo più noi a occuparcene. Con la gioia e la libertà di saperlo apprezzare anche se non siamo più i protagonisti.

Ecco, questi sono soltanto alcuni esempi.

Potrei raccontarne molti altri.

Ma non vorrei trasformare il mio intervento nel resoconto dei viaggi del Direttore Generale! Il punto è un altro: per questo ve lo racconto.

In tutte queste esperienze ho incontrato persone.

Dirigenti, docenti, personale amministrativo, studenti, famiglie, rappresentanti delle istituzioni e delle comunità locali.

Persone che ogni giorno fanno funzionare la scuola.

Spesso con grande competenza.

Qualche volta affrontando difficoltà che dall'esterno nemmeno immaginiamo.

È anche da questa consapevolezza che nasce l'idea delle DG Citation, i riconoscimenti che abbiamo voluto collegare agli Stati Generali.

Non per creare classifiche.

Non per stabilire chi sia più bravo degli altri.

Ma per dare visibilità a persone ed esperienze che rappresentano qualcosa di significativo per la scuola toscana.

Perché riconoscere il valore delle persone è anche un modo per riconoscere il valore delle istituzioni nelle quali lavorano.

E soprattutto perché le buone esperienze non devono rimanere episodi isolati.

Devono poter diventare patrimonio comune.

Penso alla rete delle Scuole che Promuovono Salute, al progetto Leggere Forte, alla collaborazione con le università, con gli ITS Academy, con gli enti locali e con il mondo associativo.

Sono esperienze diverse, ma ci indicano una direzione.

Nessuna scuola può affrontare da sola tutte le sfide educative del nostro tempo.

E nessuna amministrazione può pensare di governare efficacemente il sistema limitandosi a emanare disposizioni.

Il compito dell'Ufficio Scolastico Regionale è certamente garantire il rispetto delle regole, il corretto funzionamento dell'amministrazione e l'attuazione delle politiche nazionali.

Ma è anche accompagnare, sostenere, mettere in relazione.

Contribuire a costruire un sistema scolastico regionale nel quale le differenze non diventino disuguaglianze.

Nel quale le esperienze positive possano essere condivise.

Nel quale l'autonomia delle scuole sia una risorsa da valorizzare e non un problema da amministrare.

Ecco perché abbiamo voluto questi Stati Generali.

Perché dopo aver ascoltato tante scuole, incontrato tante persone e conosciuto tante esperienze, sentiamo il bisogno di fare un passo ulteriore.

Passare dalle singole esperienze a una visione comune.

Senza perdere la ricchezza delle differenze.

Ma cercando di dare loro una direzione.

Ed è proprio questo il lavoro che ci aspetta nei sei assi strategici.

4. Sei assi, una sola scuola: verso l'Agenda Toscana 2026–2028

Abbiamo individuato sei assi strategici.

Ma vorrei mettervi in guardia da un rischio.

Quello di considerarli sei mondi separati.

Non lo sono.

Quando parliamo di dispersione scolastica, parliamo anche di benessere, di orientamento, di famiglie, di condizioni sociali.

Quando parliamo di istruzione tecnica e professionale, parliamo anche di cultura, di competenze, di orientamento, di rapporto con il territorio.

Quando parliamo di intelligenza artificiale, parliamo anche di responsabilità professionale, di formazione dei docenti, di valutazione e di libertà.

Quando parliamo di arte, musica e creatività, non parliamo di attività marginali o decorative.

Parliamo di linguaggi attraverso i quali le persone imparano a conoscere se stesse e gli altri.

E quando parliamo di amministrazione e governance, non parliamo semplicemente di uffici, procedure e scadenze.

Parliamo delle condizioni che consentono alle scuole di funzionare.

La scuola non è la somma dei suoi problemi. E non può essere neppure la somma delle soluzioni che immaginiamo separatamente.

È un sistema complesso, nel quale le diverse dimensioni si influenzano continuamente.

Per questo i nostri workshop dovranno lavorare su questioni specifiche, ma senza perdere di vista l'insieme.

Abbiamo scelto di affiancare ai dodici workshop tematici uno spazio autonomo dedicato alle studentesse e agli studenti delle Consulte provinciali.

Non è una scelta simbolica.

È una scelta sostanziale.

Perché, vedete, noi adulti siamo molto bravi a parlare dei giovani.

Parliamo di ciò che dovrebbero imparare.

Di come dovrebbero comportarsi.

Delle competenze che dovrebbero acquisire.

Del futuro che dovrebbero costruire.

Qualche volta, però, dimentichiamo di chiedere loro che cosa pensano.

Che cosa vivono.

Che cosa li preoccupa.

Che cosa vorrebbero cambiare.

E allora vorrei dire agli studenti presenti una cosa molto semplice.

Non vi chiediamo di dirci quello che pensate che noi adulti vogliamo sentirci dire.

Vi chiediamo di aiutarci a vedere anche ciò che noi non vediamo.

Naturalmente ascoltare non significa accogliere automaticamente ogni proposta.

Significa prenderla sul serio.

Discuterla.

Valutarla.

Motivare le scelte.

Anche questo è educare alla partecipazione democratica.

Ma torniamo ai workshop.

Vorrei chiedere a tutti di lavorare con un criterio molto preciso.

Non cerchiamo di dire tutto.

Cerchiamo di individuare ciò che conta davvero.

Se da ogni gruppo uscisse un elenco di venti o trenta questioni, probabilmente avremmo descritto abbastanza bene la complessità della scuola.

Ma non avremmo ancora costruito un'Agenda.

Per costruire un'Agenda bisogna scegliere.

E scegliere significa individuare priorità.

Significa distinguere ciò che è urgente da ciò che è importante.

Ciò che possiamo realizzare direttamente da ciò che richiede accordi e collaborazioni.

Ciò che possiamo avviare subito da ciò che richiede tempi più lunghi.

Significa, soprattutto, non confondere i desideri con gli impegni.

Una proposta diventa credibile quando cominciamo a chiederci chi può realizzarla, come e con quali risultati attesi.

Non vi chiedo di rinunciare all'ambizione.

Al contrario.

Vi chiedo di essere molto ambiziosi.

Ma di esserlo anche nella concretezza.

Il nostro percorso ha un obiettivo preciso.

Domani, 18 novembre, vogliamo arrivare a una prima bozza dell'Agenda Toscana per la Scuola 2026–2028.

Non sarà un documento perfetto.

E non deve esserlo.

Sarà il primo risultato unitario del lavoro che avremo svolto.

Poi quella bozza attraverserà i territori della Toscana.

Verrà discussa, integrata, corretta, calibrata.

Perché una proposta che appare convincente qui, in una sala di Firenze, deve poter essere verificata anche in una scuola di montagna, in un piccolo comune, in una grande città, su un'isola.

Il 10 dicembre ci ritroveremo per esaminare e validare la proposta finale dell'Agenda.

E successivamente, nel rispetto delle competenze istituzionali, procederemo alla sua adozione.

Vorrei essere molto chiaro su questo punto.

Vorrei che questo percorso sia riconoscibile come frutto di un lavoro comune.

Un documento nel quale chi ha partecipato possa ritrovare il proprio contributo.

Ma voglio anche che sia un documento serio.

Che distingua ciò che compete all'USR da ciò che appartiene all'autonomia delle scuole.

Che individui le azioni da costruire insieme alla Regione, agli enti locali, alle università, alle imprese, alle associazioni.

Che sappia riconoscere le questioni da rappresentare al Ministero.

E che preveda modalità per verificare se le scelte produrranno davvero i risultati attesi.

Perché un'Agenda senza responsabilità e senza verifica rischia di essere soltanto un libro dei desideri.

E noi non siamo qui per scrivere un libro dei desideri.

5. La responsabilità di costruire

Vorrei avviarmi alla conclusione con una riflessione personale.

Ho trascorso molti anni nella scuola.

Prima come docente, poi come dirigente scolastico e oggi come Direttore Generale dell'Ufficio Scolastico Regionale.

E in questi anni ho maturato una convinzione che considero sempre più importante.

Avere un ruolo non significa essere più importanti degli altri. Significa essere più responsabili degli altri.

E credo che valga per tutti coloro che esercitano una funzione pubblica.

Le istituzioni hanno bisogno di autorevolezza.

Hanno bisogno di competenza.

Hanno bisogno di persone capaci 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 da questa idea. E anche se l'idea iniziale è stata del DG, diventano, grazie al lavoro prezioso di tante persone, un'occasione per crescere insieme.

Vorrei che in questi due giorni ci fosse un confronto libero.

Anche vivace.

Non dobbiamo necessariamente essere d'accordo su tutto.

Anzi, qualche volta il dissenso, se è argomentato e rispettoso, aiuta a comprendere meglio i problemi.

Ma dobbiamo avere la volontà di arrivare a qualcosa.

Perché la partecipazione non può diventare un modo per rinviare continuamente le decisioni.

E la responsabilità di decidere non può diventare una ragione per evitare il confronto.

Dobbiamo tenere insieme entrambe.

In questi mesi ho incontrato tante persone che lavorano nella scuola con passione, competenza e senso del dovere.

Persone che spesso fanno molto più di quanto sarebbe ragionevole chiedere loro.

E ho incontrato anche persone stanche.

Preoccupate.

Qualche volta sfiduciate.

Credo che uno dei compiti delle istituzioni sia proprio quello di ricostruire fiducia.

Ma la fiducia non si costruisce promettendo che tutto andrà bene.

Si costruisce dimostrando che le cose possono cambiare.

Anche poco alla volta.

Anche affrontando problemi che sembrano piccoli, ma che nella vita quotidiana delle scuole sono tutt'altro che piccoli.

E allora vorrei concludere con un invito.

Non abbiate paura di porre domande difficili.

Non abbiate paura di mettere in discussione abitudini consolidate.

Non abbiate paura di riconoscere che qualche cosa che abbiamo sempre fatto potrebbe non funzionare più.

Ma non abbiate neppure paura di difendere ciò che funziona.

Perché innovare non significa necessariamente sostituire.

Qualche volta significa recuperare.

Qualche volta significa mettere in relazione.

Qualche volta significa semplicemente eliminare un ostacolo.

Non vi chiedo di immaginare una scuola perfetta.

Vi chiedo di contribuire a costruire una scuola migliore.

E soprattutto una scuola nella quale ogni studentessa e ogni studente possa trovare opportunità, riconoscimento, fiducia e possibilità di futuro.

Il risultato più importante di questi Stati Generali non sarà il numero dei partecipanti.

Non sarà il numero delle relazioni.

Non sarà neppure la qualità dei nostri discorsi.

Sarà ciò che avremo saputo costruire.

E forse, tra qualche tempo, potremo guardarci indietro e dire:

«Questa volta siamo riusciti davvero a costruire qualcosa: insieme!».

Sarebbe già un risultato straordinario.

Grazie a tutte e a tutti.

Buon lavoro e buon vento!