



CISL
SCUOLA

CONFERENZA PROGRAMMATICA PER LA SCUOLA

22-23-24 SETTEMBRE 2026

Roma Eventi Piazza di Spagna - via Alibert, 5a Roma

idee che danno

forma
al
futuro

Relazione
Ivana Barbacci



cislscuola.it



sindacatocislscuola



cisl.scuola



@cislscuola



CISL Scuola



CISL SCUOLA
IN PRIMA PERSONA AL PLURALE

RELAZIONE
DELLA SEGRETARIA GENERALE
IVANA BARBACCI
IN APERTURA DELLA
CONFERENZA PROGRAMMATICA
PER LA SCUOLA

Idee che danno forma al futuro

1. Il futuro come responsabilità

Ottantacinque secondi. **È la distanza**, secondo il Doomsday Clock del Bulletin of the Atomic Scientists, **tra noi e la mezzanotte, tra noi e la nostra fine!**

Non è una previsione.

È il modo in cui qualcuno ha provato a mettere in numeri un tempo segnato da guerre, minaccia nucleare, crisi climatica, intelligenza artificiale, nuove disuguaglianze, democrazie che scricchiolano.

Potremmo leggerlo come l'annuncio di un futuro che si restringe. Ma insieme a Voi in questi tre giorni, vorrei tenere ben presente, invece, come punto di partenza, questo concetto:

Pensare al futuro significa immaginare come migliorarlo, anche e soprattutto a partire dai guasti del presente.

Ecco, credo sia proprio questo il compito di questa Conferenza.

Non descrivere solo ciò che non funziona.

Non difendere solo ciò che abbiamo costruito fin qui.

Programmare vuol dire scegliere una direzione, provare a governare il cambiamento invece di subirlo.

E per chi si occupa di scuola questo pesa il doppio, perché il futuro entra ogni mattina nelle nostre aule, nel volto delle bambine e dei bambini che ci vengono affidati.

C'è però un modo di pensare il futuro che dobbiamo cambiare. Siamo abituati a considerarlo qualcosa che deve ancora accadere, un punto lontano sulla linea del tempo.

C'è una nuova disciplina che si occupa di “futuro” la “future literacy” la cui riflessione ci dice l'esatto contrario: il futuro è già dentro il presente, perché le immagini che ci facciamo di ciò che potrà accadere condizionano le decisioni che prendiamo oggi.

E non esiste un solo futuro.

Esistono futuri possibili, probabili, desiderabili, futuri che temiamo e futuri che possiamo contribuire a costruire.

È una distinzione che pesa, politicamente.

Se il futuro è inevitabile, a scuola e sindacato non resta che adattarsi. Se invece è aperto, torna in campo la nostra responsabilità.

Non siamo qui per indovinare come sarà la scuola del 2040 o del 2050. Siamo qui per chiederci quale scuola vogliamo cominciare a costruire da oggi.

Per troppo tempo abbiamo chiesto alla scuola di prepararsi al futuro quasi solo attraverso la lente dell'adattamento: quali lavori, quali competenze, quali tecnologie...

Domande legittime, ma non possono bastare più, da sole.

La scuola deve formare persone capaci di stare dentro il cambiamento senza esserne travolte.

Persone che sappiano comprendere, scegliere, cooperare, usare le tecnologie senza diventarne dipendenti, confrontarsi con l'intelligenza artificiale senza delegarle la propria capacità di giudizio.

Dobbiamo tornare, con forza, all'idea della formazione integrale della persona, per tutto il percorso di vita.

Le competenze professionali contano, ma accanto servono pensiero critico, creatività, capacità relazionale, collaborazione.

E soprattutto quella capacità di imparare, disimparare e imparare di nuovo che chiamiamo “unlearning”, “disimparare” appunto: non basta aggiungere sempre nuove competenze, a volte serve il coraggio di abbandonare categorie che non ci aiutano più a leggere la realtà.

Dobbiamo avere il coraggio di abbandonare la nostra “comfort zone”.

Vale per la scuola. Vale per le organizzazioni. Vale anche per il sindacato.

Attenzione, questo non significa rinunciare alla nostra identità.

Significa distinguere ciò che nella nostra storia appartiene ai valori — la centralità della persona, la dignità del lavoro, la solidarietà, la giustizia sociale — da ciò che appartiene agli strumenti, che invece devono saper cambiare insieme alla realtà.

Un sindacato che si limita a gestire il presente arriverà sempre in ritardo.

Dobbiamo continuare ad affrontare le questioni concrete, precarietà, salari, carichi di lavoro, riconoscimento professionale.

Ma dobbiamo anche saper leggere i segnali deboli del cambiamento, restare dentro la complessità dei problemi invece di rincorrere semplificazioni, costruire luoghi in cui interessi diversi possano confrontarsi davvero.

Il futuro della scuola non uscirà dalle decisioni del Ministero, né dalle tecnologie disponibili.

Uscirà dall'interazione fra istituzioni, lavoratori, studenti, famiglie, comunità, ricerca, economia, società civile.

Ed è questa la prospettiva del titolo che abbiamo scelto: "*Idee che danno forma al futuro*". Ed è lo stesso filo che partiva già un anno fa, quando a Trieste avevamo scelto di parlare di "*dare forma al futuro*": non uno slogan che si esaurisce in un'occasione, ma un impegno che continua qui.

Dobbiamo allora cambiare anche la domanda da cui siamo partiti.

Non più solo "*che cosa dovrà fare la scuola nel futuro*", ma "*che cosa dovrà diventare la scuola per essere ancora capace di svolgere la sua funzione educativa, sociale e democratica?*".

Una domanda che non ci allontana dalle questioni concrete — migliorare le retribuzioni, combattere la precarietà, investire sulla formazione — ma che dà loro una direzione: sono il modo in cui una visione del futuro comincia a prendere forma nel presente.

Il futuro non è un luogo dove prima o poi arriveremo. Non è nemmeno una minaccia da cui difenderci. È uno spazio di responsabilità.

Non dobbiamo educare i nostri ragazzi a indovinare il futuro, ma dare loro gli strumenti per affrontarne molti, per scegliere quando le risposte non sono già scritte. E dobbiamo chiedere la stessa cosa a noi stessi come organizzazione: leggere ciò che sta cambiando, immaginare alternative, scegliere quelle più giuste, e provare, insieme, a renderle possibili.

2. Denatalità: quando un Paese smette di generare futuro

Se il futuro è lo spazio della responsabilità, c'è un dato che più di ogni altro ci obbliga a misurarci con essa: il dato demografico. Possiamo discutere di intelligenza artificiale, di nuovi lavori, di transizione ecologica. Ma prima di tutte queste cose c'è una domanda: quante persone abiteranno il nostro Paese fra venti o trent'anni, e soprattutto quanti saranno i giovani?

Nel 2025 in Italia sono nati circa 355mila bambini. Il numero medio di figli per donna è sceso a 1,14, e nel primo semestre 2026 le nascite sono diminuite ancora. Dietro questi numeri c'è una questione economica, sociale, territoriale, educativa. E, in ultima analisi, politica: riguarda il futuro stesso del Paese.

I demografi hanno trovato una parola efficace per descrivere quello che sta succedendo: *“degiovanimento”*. Non stiamo semplicemente diventando un Paese più anziano — anche perché si vive più a lungo — ma un Paese in cui diminuisce progressivamente il peso delle nuove generazioni.

Una società che invecchia perché vive meglio è cosa diversa da una società che perde continuamente giovani, e che quindi rischia di ridurre la propria capacità di innovare, di sostenere il welfare, di immaginare se stessa nel futuro.

Le previsioni Istat, nello scenario mediano, dicono che potremmo passare dagli attuali 58,9 milioni di abitanti a circa 55 milioni nel 2050. Quattro milioni di persone in meno, con una struttura diversa: meno bambini, meno giovani, meno persone in età lavorativa, più anziani, territori che si spopolano.

Ed è qui che il tema demografico incontra direttamente la scuola. La denatalità entra nelle nostre aule prima ancora che nei bilanci dello Stato: attraverso la diminuzione degli alunni, il calo delle classi, la riorganizzazione della rete scolastica, la difficoltà di tenere in piedi una scuola nei piccoli comuni e nelle aree interne.

Su questo dobbiamo essere chiari.

Se leggiamo la denatalità solo attraverso i numeri, la conclusione sembra scontata: meno bambini, meno classi, meno personale.

È una lettura contabilmente lineare, ma politicamente povera. Meno bambini non vuol dire minore bisogno di scuola: può voler dire la possibilità, e la necessità, di una scuola migliore.

Se i giovani saranno numericamente meno, ogni giovane dovrà contare di più.

Ogni percorso interrotto, ogni abbandono, ogni talento non riconosciuto sarà una perdita ancora più grave, non solo individuale ma per l'intero Paese.

Alla diminuzione quantitativa dobbiamo rispondere con un investimento serio sulla qualità: dell'istruzione, dei servizi, del lavoro, delle relazioni, delle opportunità.

In un mondo in cui i giovani diventano una risorsa scarsa, la competizione fra Paesi si giocherà sulla capacità di trattenerli, attrarli, valorizzarli.

L'Italia non può permettersi di avere pochi giovani e perderne una parte per l'estero, per la dispersione scolastica, o per un talento sprecato a causa di condizioni sociali difficili.

La demografia rende ancora più urgente l'uguaglianza delle opportunità.

C'è una considerazione però, ancora più importante di questo: non possiamo trasformare un fenomeno sociale complesso in un giudizio sulle scelte individuali.

Non possiamo semplicemente chiedere ai giovani di fare più figli.

La scelta di avere un figlio nasce dentro una visione del proprio futuro, e le persone la compiono quando percepiscono che quel futuro è affidabile.

La natalità cresce dove esiste fiducia nel futuro. Per questo la politica per la natalità non può essere un bonus occasionale. Deve diventare una vera politica generazionale, che tenga insieme lavoro, casa, servizi, welfare, parità fra uomini e donne, conciliazione dei tempi di vita, servizi per l'infanzia e scuola — colmando lo spazio fra il numero di figli desiderati e quelli effettivamente avuti.

Non esiste una politica demografica efficace senza una politica della speranza. Non ingenua, ma costruita su condizioni materiali credibili: lavoro dignitoso, case accessibili, servizi, scuola, welfare, diritti.

Da questo punto di vista la scuola non subisce soltanto gli effetti della denatalità: può essere una delle risposte principali alla crisi demografica, perché una scuola di qualità aumenta le opportunità, riduce le disuguaglianze, rafforza le comunità, tiene vivi i territori, produce fiducia.

Per questo dobbiamo respingere la logica puramente aritmetica secondo cui meno alunni deve significare meno investimento.

La nostra proposta va nella direzione opposta: meno alunni deve voler dire più attenzione a ciascuno. Classi meno affollate, più tempo educativo, più personalizzazione, più sostegno alle fragilità, più presidio educativo nei territori disagiati dove la scuola rischia di essere l'ultima istituzione pubblica rimasta.

In un Paese con pochi giovani, ogni giovane deve diventare una priorità nazionale.

Non dobbiamo chiederci soltanto come far nascere più bambini, ma quale Paese siamo disposti a costruire perché possano nascere, crescere, formarsi, e decidere di costruire proprio qui il loro futuro.

“La scuola è la leva più efficace di integrazione per chi viene da altri Paesi e per i giovani nati in Italia figli di emigrati.

La scuola prepara tutti – “E’ aperta a tutti”: così dispone l’art. 34 della Costituzione.

Deve stabilire legami, conquistare la fiducia delle famiglie, aiutare a non formare ghetti, a non alzare barriere, a rendere più sicure le nostre comunità, a unire e a non lacerare, superando i muri della diffidenza e dell’incomunicabilità. La scuola è chiamata a produrre coesione sociale”.

Non sono parole mie quelle che vi ho appena letto: sono quelle del nostro Presidente della Repubblica, Sergio Mattarella. In una società pervasa di inquietudine e spesso disorientata, lui è per noi e per tutti un prezioso punto di riferimento, un faro luminoso. Lo è stato anche ieri, parlando di scuola all’inaugurazione del nuovo anno scolastico, e gliene siamo profondamente grati.

3. Nuove generazioni: dalla fragilità alla possibilità

Se la denatalità ci dice che i giovani saranno sempre meno, dobbiamo chiederci anche come stanno quelli che ci sono. Ansia, solitudine, paura del fallimento, difficoltà nelle relazioni, disturbi alimentari, ritiro sociale, dipendenze, bisogno continuo di riconoscimento. Fenomeni diversi, sarebbe sbagliato ricondurli a un'unica causa. Ma ci dicono, tutti insieme, che crescere nella società di oggi è diventato più complicato.

Dobbiamo sforzarci, come adulti, di non attaccare etichette che rischiano di trasformarsi, esse stesse, in una gabbia: “*generazione fragile*”. La fragilità non appartiene solo ai giovani, è una dimensione della condizione umana,

e il disagio dei ragazzi è anche uno specchio nel quale noi adulti dovremmo avere il coraggio di guardarci.

La domanda giusta non è solo che cosa succede ai nostri ragazzi. È anche che cosa succede al mondo adulto che dovrebbe accompagnarli.

I ragazzi crescono in una società che chiede loro di essere sempre performanti, visibili, di scegliere in fretta chi vogliono diventare, mentre vivono dentro un mondo adulto incerto sul proprio futuro.

Anche il digitale entra in questa costruzione dell'identità: lo sguardo degli altri è diventato continuo, misurabile, pubblico. Ma sarebbe troppo comodo scaricare sui social tutta la responsabilità del disagio.

La tecnologia amplifica dinamiche che appartengono alla società intera. Il problema non è **solo** quanto tempo i ragazzi passano davanti a uno schermo, ma quale idea di valore personale gli consegniamo attraverso quello schermo.

Dobbiamo sforzarci, come adulti di praticare l'ascolto! Ascoltare non vuol dire lasciare parlare. Vuol dire riconoscere l'altro senza pretendere subito di correggerlo o classificarlo.

I ragazzi non chiedono di essere "aggiustati".

Chiedono, prima di tutto, di essere visti. È una distinzione che pesa: una scuola che considera ogni difficoltà una deviazione da correggere rischia di medicalizzare il disagio; una scuola che rinuncia a chiedere e a proporre per paura di generare frustrazione rischia l'errore opposto. E' evidente, in questo senso il delicato equilibrio tra **accoglienza e fermezza**. Il confine tra il voler "aggiustare" un ragazzo e il guidarlo senza giudizio è spesso sottile, ma fondamentale per la sua crescita emotiva.

Accogliere la fragilità non significa rinunciare alla responsabilità educativa. Significa creare le condizioni perché un ragazzo possa attraversare la difficoltà, e anche il fallimento, senza identificarsi con essi.

Alla "pedagogia della resilienza" — la capacità di adattarsi e riprendersi da una difficoltà — deve essere affiancata la prospettiva di una "pedagogia della resistenza".

Non possiamo educare una generazione soltanto ad adattarsi, dicendole che il mondo sarà più difficile e quindi dovrà diventare più resiliente.

L'educazione deve dare gli strumenti per chiedersi se ciò a cui viene chiesto di adattarsi sia giusto.

Resistere vuol dire conservare la capacità di giudizio, riconoscere i condizionamenti, saper dire di no, diventare persone libere.

La risposta educativa alla fragilità non può essere costruire ragazzi invulnerabili. Semplicemente, non esistono. Dobbiamo formare persone che sappiano convivere con il limite senza esserne paralizzate, chiedere aiuto senza sentirsi sconfitte, sbagliare senza pensare di aver compromesso la propria vita, e capaci soprattutto di immaginare che la realtà possa essere diversa da quella che trovano.

Per farlo servono adulti credibili: insegnanti che abbiano tempo non solo per insegnare, ma per osservare, ascoltare, accompagnare; comunità educanti che non intervengano solo quando il disagio è già esploso.

E dobbiamo riconoscere che la relazione educativa **è lavoro** — un punto sindacale, questo, non secondario: non possiamo chiedere alla scuola responsabilità educative sempre più complesse e poi misurare il lavoro del personale soltanto attraverso adempimenti e procedure.

Serve professionalità, formazione, tempo, continuità, stabilità degli organici. E il riconoscimento di una funzione che nessuna tecnologia potrà sostituire: la relazione con un'altra persona nel momento delicato della sua crescita.

La fragilità dei giovani non può diventare un'ennesima emergenza da scaricare sulla scuola. Deve diventare una responsabilità condivisa del Paese. Alla politica spetta costruire servizi e opportunità, alle famiglie la responsabilità educativa, ai territori ricostruire comunità; alla scuola spetta il compito insostituibile di istruire educando, senza confondere l'educazione con la terapia; al sindacato spetta difendere le condizioni professionali che rendono possibile tutto questo.

Dobbiamo evitare due errori opposti: considerare i giovani troppo fragili per affrontare il mondo, oppure abbastanza forti da lasciarli affrontarlo da soli.

Fra questi due estremi c'è lo spazio dell'educazione!

4. Intelligenza artificiale: chi decide?

Non è la prima volta che ne parliamo: già un anno fa, a Trieste, avevamo dedicato una sessione all'intelligenza artificiale, e dicevamo che si tratta di una vera macchina pensante, non semplicemente di uno strumento che ci fa risparmiare fatica.

Quella riflessione oggi si allarga.

Abbiamo scelto di intitolare questa parte con una domanda semplice: "IA: chi decide?".

Non ci interessa solo che cosa saprà fare l'intelligenza artificiale, ma chi manterrà il potere di decidere che cosa deve fare, per quali finalità, entro quali limiti e nell'interesse di chi.

E colpisce che l'allarme, oggi, non venga solo da filosofi o educatori, ma anche da chi costruisce i sistemi di IA più potenti al mondo: Sam Altman, Dario Amodei, Demis Hassabis — ai vertici rispettivamente di OpenAI, Anthropic e Google DeepMind — pur con posizioni diverse fra loro, hanno posto pubblicamente il problema della sicurezza e della necessità di regole.

C'è un fatto recente che rende la domanda "chi decide?" ancora più urgente. Dario Amodei, amministratore delegato di Anthropic, ha lanciato un avvertimento. Non per alimentare panico, e non per fermare la ricerca, ma perché la velocità dello sviluppo tecnologico sta diventando essa stessa una questione politica. Descrive la crescita dell'IA come esponenziale — uno, due, quattro, otto, sedici, trentadue — e sostiene che stiamo entrando nella parte della curva in cui l'accelerazione diventa più ripida: non cresce solo la potenza degli strumenti, diminuisce anche il tempo per comprenderne gli effetti, costruire regole, verificare i rischi.

Il problema non è soltanto quanto diventerà potente l'IA. È se la nostra capacità di governarla crescerà alla stessa velocità. Quando l'innovazione corre più veloce delle istituzioni, si produce uno squilibrio di potere che riguarda direttamente la democrazia.

Amodei arriva a proporre qualcosa di quasi impensabile per chi guida una grande impresa tecnologica: rallentare deliberatamente la crescita delle capacità dei modelli, senza fermare l'innovazione, per dare tempo alla sicurezza.

Propone controlli indipendenti, standard comuni fra le imprese, coordinamento internazionale. E se chi costruisce questi sistemi ci dice che la competizione tecnologica non può essere l'unico criterio, allora la politica non può comportarsi da semplice spettatrice.

Le imprese competono, i mercati premiano chi arriva prima, gli Stati competono per la leadership tecnologica — ma nessuno di questi soggetti, da solo, ha interesse a rallentare.

È precisamente qui che comincia la responsabilità pubblica: stabilire quali rischi sono accettabili e quali decisioni non intende delegare a nessuno.

Chi decide la velocità dell'innovazione? Chi verifica che i sistemi siano sicuri? Chi risponde quando una decisione automatizzata produce un danno? Possiamo accettare che decisioni che riguardano milioni di persone dipendano prevalentemente dagli interessi economici di un numero ristretto di imprese private? Io credo di no.

Non perché quelle imprese siano irresponsabili — lo stesso intervento di Amodei dimostra il contrario — ma perché una responsabilità così grande non può essere affidata solo alla buona volontà di chi produce la tecnologia.

Servono istituzioni, regole, ricerca indipendente, trasparenza, partecipazione democratica: la possibilità tecnica di fare qualcosa non coincide con la legittimità di farla.

Ed è qui che il ragionamento di Amodei incontra, da una prospettiva diversa, la riflessione di Papa Leone XIV nella Magnifica Humanitas, l'Enciclica dedicata alla custodia della persona umana nel tempo dell'intelligenza artificiale.

Non l'abbiamo scelta per una ragione confessionale, ma perché pone una domanda profondamente umana e politica: quale posto vogliamo assegnare alla persona in questa trasformazione?

L'IA può imitare alcune funzioni dell'intelligenza umana, e superarla nella velocità di calcolo, ma non vive, non ha esperienza, non possiede coscienza morale e non assume la responsabilità delle conseguenze delle proprie decisioni.

Per questo l'Enciclica afferma un principio che vale anche per noi: deve essere sempre l'intelligenza umana, attraverso coscienza e libertà, a guidare l'innovazione tecnologica.

La macchina può elaborare una decisione. La responsabilità della decisione deve restare umana.

Questo riguarda direttamente anche il lavoro: l'innovazione non può essere subita, deve essere contrattata, governata, orientata; i lavoratori devono sapere quando e come un algoritmo interviene nell'organizzazione del loro lavoro.

La stessa questione entra nella scuola, dove diventa ancora più delicata, perché educare significa accompagnare una persona nella costruzione della propria autonomia e libertà.

Per questo trovo significativa un'affermazione dell'Enciclica: “*educare all'uso dell'IA significa anche educare a decidere quando, e per che cosa, non usarla*”. La vera competenza digitale non consiste nel saper sempre utilizzare l'intelligenza artificiale, ma nel sapere quando utilizzarla, come verificarla, e quando scegliere consapevolmente di farne a meno.

La scuola non deve demonizzare l'IA, e non deve nemmeno subirla: deve conoscerla, sperimentarla, insegnare a interrogarla e, soprattutto, a metterla in discussione.

Oggi avremo anche l'opportunità di conoscere come l'IA possa entrare nella didattica senza sostituire il docente: come strumento per costruire materiali differenziati, personalizzare percorsi, facilitare l'inclusione, ma anche come oggetto di critica, per verificare risposte e individuare errori e stereotipi, esercitando così il pensiero critico.

La condizione resta una sola: l'IA deve aumentare la capacità di pensare dello studente, non sostituirla.

C'è anche un rischio che dobbiamo imparare a riconoscere, quello della “*delega cognitiva*”, cioè la progressiva rinuncia ad esercitare le nostre capacità di pensiero, delegando all'IA non solo l'esecuzione di compiti ripetitivi, ma anche la costruzione di idee, il ragionamento ed il giudizio. E' un rischio che riguarda gli studenti, ma anche gli adulti; quando smettiamo di interrogarci, di indagare, di farci domande e di elaborare autonomamente andiamo incontro ad un'inevitabile “*impoverimento cognitivo*” perché le facoltà intellettive che non esercitiamo più s'indeboliscono.

L'IA deve ampliare la nostra intelligenza non sostituirla.

La scuola deve formare persone capaci di governare la tecnologia, non portate a dipenderne.

E' evidente che più potenti diventano gli strumenti, più conta chi sa dare loro un senso educativo. L'innovazione tecnologica non riduce la professionalità docente, la rende ancora più necessaria.

Il rischio nasce quando la potenza tecnica diventa potere senza responsabilità, quando non sappiamo più chi decide, quando l'efficienza prende il posto del giudizio.

Come sollecitato da Papa Leone XIV, di fronte a ogni possibilità tecnologica non dobbiamo chiederci soltanto “*che cosa possiamo fare*”, ma “*che cosa dovremmo fare*”.

È lo spazio dell'educazione, della politica, del sindacato.

E la risposta alla domanda con cui abbiamo aperto questo capitolo non può che essere questa: **deve decidere la persona** — informata, libera, responsabile; devono decidere comunità democratiche capaci di stabilire regole; devono partecipare i lavoratori quando l'IA modifica il loro lavoro, gli insegnanti quando entra nella relazione educativa.

E dobbiamo educare i nostri ragazzi affinché domani siano loro a decidere come usare questi strumenti, invece di lasciare che siano gli strumenti a decidere per loro.

Il vero confine da difendere non è quello fra uomo e macchina.

È quello fra una tecnologia al servizio della libertà umana e una persona progressivamente subordinata alla logica della tecnologia.

5. Formare persone per un futuro che cambia

Dopo aver parlato di intelligenza artificiale, la domanda viene naturale: quali competenze serviranno ai nostri ragazzi? È una domanda importante, ma dobbiamo stare attenti a come la formuliamo.

Se diventa semplicemente "*quali competenze richiederà il mercato del lavoro fra dieci o vent'anni*", rischiamo di attribuire alla scuola una funzione che non è la sua.

La scuola non può inseguire continuamente le trasformazioni dell'economia.

Deve preparare persone capaci di affrontare cambiamenti che oggi non siamo nemmeno in grado di prevedere.

Noi siamo da sempre convinti che “la persona viene prima della sua funzione economica”. La scuola è uno dei grandi beni comuni attraverso cui una società lega le generazioni e trasmette conoscenze; formare una persona non può equivalere a costruire un profilo professionale. Abbiamo bisogno di persone che entrino nel lavoro conservando libertà, capacità critica, autonomia.

Il primo patrimonio resta quello delle competenze fondamentali: comprendere un testo, scrivere, argomentare, il pensiero matematico, la storia, il metodo scientifico. Non esiste innovazione educativa che possa renderle superflue.

Anzi, nell'epoca dell'intelligenza artificiale diventano ancora più importanti, perché per valutare una risposta generata da una macchina bisogna avere conoscenze sufficienti per riconoscere un errore.

Anche le numerose evidenze richiamate nelle indagini Invalsi mostrano che le competenze digitali hanno bisogno di solide competenze di base.

Ma questo primo patrimonio non basta.

C'è una seconda dimensione, quella delle competenze socio-emotive e relazionali che oggi sono essenziali: pensiero critico, creatività, capacità di collaborare, autonomia, responsabilità, perseveranza, capacità di gestire l'incertezza e imparare dagli errori.

Non sono alternative alle conoscenze. Sono le condizioni che permettono alle conoscenze di diventare capacità di agire, utili anche per contrastare disuguaglianze e dispersione.

C'è poi una terza dimensione, forse la più legata al futuro: imparare a imparare, e qualche volta anche disimparare, abbandonare procedure che non funzionano più, ricostruire conoscenze dentro contesti nuovi.

È l'elasticità mentale di cui avremo sempre più bisogno. E' qui che entra in gioco il rapporto fra scuola e lavoro: più il lavoro cambia velocemente, meno possiamo educare una persona per un solo lavoro.

Dobbiamo metterla nelle condizioni di attraversare lavori diversi, trasferire competenze, aggiornarsi, collaborare con professionalità differenti.

Per questo anche l'orientamento deve cambiare: non indicare quale percorso "conviene", ma aiutare a conoscersi e a compiere scelte consapevoli.

Non adattare la persona al mercato, ma darle gli strumenti per trovare il proprio posto nel mondo e, quando serve, per cambiarlo.

Ne deriva una conseguenza politica precisa: non possiamo contrapporre *hard skills* e *soft skills*.

Le prime senza le seconde rischiano di diventare obsolete; le seconde senza conoscenze solide rischiano di trasformarsi in formule generiche. La scuola deve tenere insieme conoscenza e relazione, competenza tecnica e pensiero critico, digitale e cultura umanistica: è questa la formazione integrale della persona di cui abbiamo bisogno.

E qui torna la nostra responsabilità sindacale: una scuola capace di sviluppare competenze così complesse richiede una professionalità docente altrettanto complessa.

Non possiamo chiedere agli insegnanti di innovare la didattica, personalizzare gli apprendimenti, usare criticamente l'intelligenza artificiale, orientare, includere, senza riconoscere tempo, formazione, autonomia professionale, valore economico e sociale del loro lavoro.

Le competenze degli studenti dipendono anche dalla qualità professionale di chi li forma.

Non sappiamo quali professioni svolgeranno molti dei bambini che oggi entrano nelle nostre scuole, né quali tecnologie useranno. Ma sappiamo quali persone vorremmo contribuire a formare: colte e competenti, capaci di pensiero critico, capaci di usare la tecnologia senza delegarle il proprio giudizio, di collaborare, di apprendere per tutta la vita, di affrontare l'incertezza senza rinunciare a progettare il futuro.

Persone capaci non solo di adattarsi al mondo che troveranno, ma di contribuire a cambiarlo. Perché la funzione più alta della scuola non è preparare i giovani a occupare un posto nel futuro. È dare loro gli strumenti per partecipare alla sua costruzione.

6. Chi fa la scuola merita

Arriviamo all'ultima parte di questa Conferenza, il cui titolo — "*Chi fa la scuola merita*" — contiene il senso del percorso fatto fin qui. Abbiamo parlato di futuro, denatalità, nuove generazioni, fragilità, intelligenza artificiale, competenze. Ma ora dobbiamo porci una domanda concreta: "*chi farà questa scuola, e in quali condizioni potrà farla?*" Non esiste scuola del futuro senza le persone che ogni giorno la fanno vivere.

Se vogliamo una scuola più autorevole, dobbiamo rendere più autorevole il lavoro di chi vi opera; se chiediamo più qualità, dobbiamo investire sulle professionalità; se attribuiamo alla scuola nuove responsabilità, dobbiamo riconoscere di più chi queste responsabilità se le assume.

Non possiamo continuare ad aumentare quello che chiediamo alla scuola senza aumentare quello che siamo disposti a riconoscere a chi ci lavora.

Lo dicevo già un anno fa, con i numeri alla mano: tra il 2019 e il 2024 le retribuzioni sono cresciute del 10,1%, mentre l'inflazione misurata dall'IPCA ha corso al 21,6%.

Quel divario non si è ancora chiuso, e resta il punto da cui ripartire.

Il primo terreno è quello dei salari.

Abbiamo scelto la strada della contrattazione, anche quando sarebbe stato più comodo limitarsi a denunciare l'insufficienza delle risorse: un contratto rinnovato produce salario, diritti e tutele, un contratto non firmato lascia quelle risorse fuori dalle buste paga.

La firma sulla parte economica del contratto 2025-2027 ha dato continuità a questa strategia, riallineando la contrattazione alle sue scadenze naturali.

È un risultato importante, ma non un punto di arrivo: il nostro obiettivo resta rendere ordinaria la puntualità dei rinnovi, e usare ogni rinnovo per un recupero strutturale del potere d'acquisto.

Come ha detto più volte Daniela Fumarola: rinnovare i contratti, alzare i salari, stabilizzare il lavoro precario e riconoscere il valore professionale delle persone sono parti di una stessa idea di dignità del lavoro.

Il secondo grande nodo è il precariato.

Non possiamo continuare a considerare fisiologico un sistema scolastico che ogni anno ha bisogno di una quantità enorme di lavoro precario per funzionare: una precarietà abnorme interrompe la continuità, rende più difficile costruire comunità professionali stabili, indebolisce la qualità del servizio.

Continuiamo a chiedere un sistema di reclutamento stabile, regolare, non continuamente modificato, capace di valorizzare l'esperienza professionale maturata sul campo.

Il precariato non si combatte con ricorrenti procedure straordinarie, ma con un sistema ordinario che funzioni davvero.

C'è poi il tema della formazione. Se cambiano tecnologie, competenze, bisogni degli studenti, non possiamo pensare che la professionalità acquisita all'ingresso nella scuola resti immutata per tutta la vita lavorativa. La formazione in servizio deve diventare componente strutturale della professione, con tempi, risorse e qualità adeguate: un diritto professionale prima ancora che un obbligo.

C'è infine la questione più delicata: il riconoscimento delle professionalità. L'indagine "Essere insegnanti oggi", coordinata dal nostro Uffici Studi, dalla Fondazione Tarantelli e da TuttoScuola, mostra un dato che dovrebbe far riflettere: nonostante retribuzioni insufficienti, burocrazia e scarso riconoscimento sociale, la grande maggioranza degli insegnanti trova nella relazione educativa la ragione profonda del proprio lavoro.

Questo patrimonio non può essere dato per scontato.

La vocazione non può diventare l'alibi per pagare meno il lavoro.

Dobbiamo costruire opportunità di crescita professionale che non obblighino un bravo insegnante ad abbandonare l'insegnamento per vedere riconosciuta la propria esperienza, riconoscendo con criteri trasparenti, condivisi e contrattati il lavoro collegiale, le funzioni organizzative, il contributo alla comunità professionale.

E dentro una concezione moderna della retribuzione trova spazio anche il welfare contrattuale, non come alternativa al salario — che resta salario, e

deve crescere — ma come insieme di tutele che aumentano il benessere delle persone: per noi deve essere welfare in più, non salario in meno.

7. Le nostre battaglie: dalla rappresentanza alle scelte per la scuola

Prima di concludere, voglio riportare questa riflessione sul futuro al terreno sul quale, ogni giorno, misuriamo la credibilità del nostro sindacato: le scelte che abbiamo sostenuto, i risultati che abbiamo cercato di ottenere, le battaglie che non consideriamo concluse.

Abbiamo difeso la contrattazione come luogo in cui la dignità del lavoro diventa salario, diritti e partecipazione.

Abbiamo scelto di sottoscrivere i rinnovi contrattuali per rendere esigibili gli aumenti e le tutele, senza confondere la firma con la soddisfazione per le risorse disponibili.

Il recupero del potere d'acquisto, la puntualità dei rinnovi e il pieno riconoscimento economico di tutte le professionalità restano impegni aperti.

E abbiamo sostenuto che il welfare contrattuale, compresa la tutela sanitaria, deve aggiungere protezioni, non sostituire la retribuzione.

Abbiamo fatto del contrasto al precariato una questione di giustizia per chi lavora e di continuità educativa per chi studia.

Per questo chiediamo procedure di assunzione regolari, il pieno utilizzo dei posti disponibili, un reclutamento che valorizzi anche l'esperienza maturata sul campo attraverso un doppio canale di accesso.

La stabilità non si costruisce col bando di concorsi a raffica e lasciando ogni settembre le scuole nell'incertezza.

La stessa attenzione, nella stabilizzazione dei posti disponibili, deve riguardare il personale ATA, indispensabile nel funzionamento quotidiano e tuttavia lasciato ai margini delle politiche sugli organici e sulle stabilizzazioni.

Abbiamo difeso la mobilità e il diritto delle persone a conciliare lavoro e vita familiare, opponendoci a vincoli legislativi che comprimono spazi propri della contrattazione.

Abbiamo chiesto che la continuità didattica sia perseguita soprattutto con la stabilità degli organici, non imponendo sacrifici unilaterali a chi lavora o improbabili “indici di gradimento” da parte delle famiglie.

E abbiamo portato avanti, anche per i dirigenti scolastici un atteso rinnovo contrattuale e la richiesta di una mobilità che non mortifichi le legittime aspettative professionali e personali.

Abbiamo rivendicato organici adeguati ai bisogni reali delle scuole: non soltanto numeri calcolati sulla popolazione scolastica, ma garantendo tempo per l'inclusione, sostegno, continuità, servizi amministrativi e tecnici, sicurezza e qualità del lavoro.

La denatalità non può diventare il pretesto per diminuire il servizio nei territori o per aggravare il carico delle istituzioni scolastiche.

Abbiamo contestato un dimensionamento governato prevalentemente da criteri contabili e chiesto attenzione alle aree interne, alle scuole più complesse, alle condizioni concrete in cui operano dirigenti, docenti e ATA.

Abbiamo sostenuto la valorizzazione di tutte le professionalità:

- per i docenti, formazione di qualità, autonomia, riconoscimento del lavoro che si svolge dentro e fuori dall'aula;
- per il personale ATA, piena attuazione dell'ordinamento professionale, posizioni economiche e percorsi di sviluppo;
- per i DSGA e i funzionari, condizioni organizzative e responsabilità coerenti con le funzioni esercitate;
- per i dirigenti scolastici, riconoscimento contrattuale e strumenti adeguati a governare comunità educanti sempre più complesse.

Nessuna di queste figure può essere considerata accessoria.

La scuola funziona perché il loro lavoro si tiene insieme.

Sulle riforme abbiamo chiesto confronto vero, tempi praticabili, rispetto dell'autonomia scolastica.

Lo abbiamo fatto riguardo alla riorganizzazione dell'istruzione tecnica e ai percorsi della filiera tecnologico-professionale: innovare non può significare ridurre la formazione a una risposta immediata alle esigenze produttive, né produrre esuberi o scaricare sulle scuole le difficoltà di attuazione.

Lo stesso criterio vale per l'intelligenza artificiale: sperimentazione e formazione, sì, ma con responsabilità umana, trasparenza e partecipazione di chi insegna e di chi lavora.

Non sono battaglie separate.

La nostra responsabilità è continuare a trasformare queste priorità in proposte verificabili, in negoziati, in risultati, e rendere conto con chiarezza anche di ciò che ancora non siamo riusciti a ottenere. È questo il significato politico della nostra autonomia sindacale: non rinunciare al confronto, non rinunciare al dissenso quando serve, non rinunciare mai alla responsabilità di cercare soluzioni.

Conclusione

Abbiamo detto che il futuro non si prevede.

Si costruisce.

E per costruirlo bisogna scegliere dove investire.

Noi pensiamo che l'Italia debba scegliere la scuola: i bambini e i ragazzi, chi insegna, chi dirige le scuole, il personale ATA ed educativo, la conoscenza, come una delle grandi infrastrutture su cui costruire sviluppo economico, coesione sociale, qualità della democrazia.

Il nostro Paese si avvia verso una nuova stagione politica ed elettorale. A tutte le forze politiche vogliamo rivolgere un appello chiaro: non fate della scuola un capitolo fra gli altri dei programmi elettorali, non limitatevi a promettere una misura, non ricominciate ogni volta da una nuova riforma.

Serve una politica nazionale per la scuola capace di guardare almeno ai prossimi dieci anni.

Che stabilisca obiettivi condivisi, programmi le risorse, affronti la questione salariale, superi strutturalmente il precariato, investa sulla formazione, riconosca le professionalità, accompagni l'innovazione senza subirla, protegga la presenza della scuola nei territori.

E che abbia soprattutto la capacità di non cambiare direzione a ogni cambio di Governo.

Perché i tempi della scuola non possono coincidere con quelli di una legislatura: educare una generazione richiede più tempo di una campagna elettorale.

Ci si può dividere sulle soluzioni, è la democrazia. Ma dovremmo condividere almeno una convinzione: il futuro dell'Italia dipende dalla qualità della sua scuola.

Non voglio chiudere con un elenco di problemi, né di rivendicazioni.

Voglio chiudere parlando di noi: delle donne e degli uomini della CISL Scuola che ogni giorno, nei luoghi di lavoro e nei territori, scelgono di dedicare una parte importante della propria vita agli altri. Fare sindacato, per noi, non è mai stato soltanto rappresentare un interesse.

È stare accanto alle persone, ascoltarle, dare voce a chi da solo ne avrebbe meno, cercare una soluzione quando sarebbe più facile limitarsi alla protesta, trasformare un bisogno individuale in una risposta collettiva.

È un'idea di sindacato che ha ancora molto da dire al futuro.

In una società in cui cresce l'individualismo, noi continuiamo a credere nella partecipazione.

Dove prevale la competizione, continuiamo a costruire solidarietà.

Dove aumenta la solitudine, continuiamo a creare comunità.

Dove la complessità spinge a cercare risposte semplici, continuiamo ad avere la pazienza del confronto e della responsabilità.

Essere CISL Scuola significa questo: non soltanto un'organizzazione che tutela chi lavora nella scuola, ma una comunità di persone che crede nel suo valore sociale e nella possibilità di cambiare le cose attraverso la giustizia e il dialogo sociale.

Per questo abbiamo ancora bisogno della passione di chi fa sindacato.

Una passione che non è entusiasmo ingenuo, ma la determinazione di chi conosce le difficoltà e decide comunque di impegnarsi, di chi non considera mai inutile il tempo dedicato a una persona, a una scuola, a un territorio.

Il futuro della CISL Scuola dipenderà anche da questa passione: dalla nostra capacità di conservarla e trasmetterla, di coinvolgere nuove persone, di dare spazio ai giovani, di formare nuovi dirigenti sindacali, di essere presenti nelle scuole ogni giorno, costruendo fiducia.

Questa Conferenza programmatica non deve finire con l'ultima relazione.

Deve cominciare quando torneremo nei nostri territori, quando rientreremo nelle scuole, quando incontreremo una RSU, un precario che aspetta da anni una risposta, un insegnante che non si sente riconosciuto.

È lì che dovremo portare non soltanto un programma, ma un orizzonte verso cui dirigere in nostro cammino.

E la direzione, per noi, è chiara: vogliamo una scuola capace di futuro perché crediamo in un Paese capace di futuro; con la consapevolezza che nessuno di noi, da solo, può costruire tutto questo, ma che insieme possiamo incidere, possiamo cambiare un contratto, migliorare una condizione di lavoro, difendere un diritto, restituire fiducia a chi l'ha perduta. Questo è il nostro lavoro. Ed è la nostra forza.

Vorrei che uscissimo da questa Conferenza con meno paura dell'incertezza e con più desiderio di futuro, consapevoli che abbiamo davanti trasformazioni enormi, ma anche uno spazio enorme in cui esercitare la nostra responsabilità.

Alla politica chiediamo coraggio, visione, responsabilità; alla scuola chiediamo di continuare a essere il luogo in cui il Paese costruisce il proprio domani; ma a noi stessi dobbiamo chiedere qualcosa in più: **di esserci, di esserci sempre, di esserci in ogni luogo che ha il “profumo di scuola”!**

Questa organizzazione non vive nei suoi documenti o nelle sue sigle.

Vive nelle persone che ogni giorno scelgono di rappresentarla, nella loro credibilità, nella loro generosità, nella loro capacità di ascoltare.

Ed è a tutte queste persone che vorrei dedicare l'ultima parola: a chi ogni mattina fa la scuola, e a chi ogni giorno sceglie di stare al suo fianco; a chi crede che un diritto individuale diventi più forte quando trova una voce collettiva; a chi pensa che partecipare sia il modo più concreto per cambiare le cose. Il futuro non ci aspetta.

Abbiamo scelto sempre di costruire, anche quando sarebbe stato più semplice limitarsi a contestare.

E continueremo a farlo, con la nostra storia, i nostri valori, la passione di una comunità che sa che il futuro non si costruisce mai da soli.

Un anno fa, chiudendo la relazione di Trieste su come dare forma al futuro, avevo scelto le parole di Sant'Agostino:

«I tempi siamo noi: infatti, come siamo, così sono i tempi.»

Le confermo oggi, perché restano il modo più onesto per dirci che il futuro dipende sempre, prima di tutto, dalle nostre scelte.

Roma, 22 settembre 2026

