

SCUOLA e didattica

NOTIZIARIO  
PROFESSIONALE

## INTERVENTI

Ministero pubblica istruzione - Direzione generale istruzione secondaria di I grado  
 Coordinamento Formazione iniziale e in servizio dei Capi d'istituto

## LA FORMAZIONE DEI CAPI D'ISTITUTO CARATTERISTICHE E FINALITÀ

Le attività di formazione per il conferimento della qualifica di dirigente ai Capi d'istituto delle scuole statali di ogni ordine e grado iniziate nella primavera 1999 sono attualmente in avanzata fase di realizzazione. I Rapporti di valutazione dell'Auditor rendono possibile disegnare un quadro completo e documentato del loro andamento.

Per cogliere la portata di questo Progetto di formazione coordinato dal Ministero della Pubblica Istruzione, Direzione generale istruzione secondaria di I grado, è importante descriverne gli aspetti innovativi più significativi:

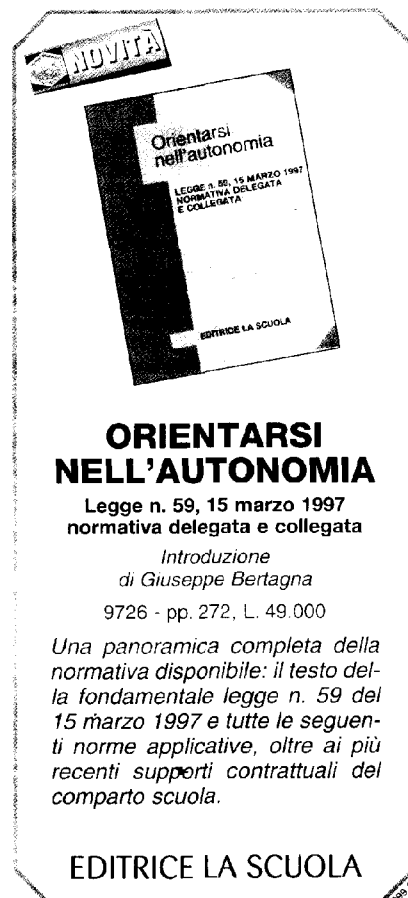
- *l'estensione territoriale.* Per la prima volta è garantita contemporaneamente una identica opportunità ai Capi d'istituto. Su tutto il territorio nazionale, anche in zone storicamente meno ricche di offerta formativa, essa è diffusa e capillare. I corsi sono 263, organizzati in 129 città italiane sparse nelle 18 regioni interessate;
- *il numero e la qualifica dei formandi.* Sono oltre 10 mila i Capi d'istituto coinvolti, che rappresentano una categoria professionale variegata ed esigente;
- *la dimensione temporale.* Entro il 31 agosto il processo formativo sarà ultimato: la formazione si svolge quindi in soli 10 mesi effettivi prima dell'entrata a regime dell'autonomia, per favorire l'arricchimento delle conoscenze e delle competenze necessarie ai futuri dirigenti, per garantire l'esercizio delle loro nuove funzioni legate alla scuola autonoma;
- *le modalità di gestione e organizzazione del processo.* In coerenza con la deci-

pubblica istruzione assume compiti strategici di coordinamento, guida e indirizzo delle attività. Inoltre, attraverso l'*outsourcing*, affida l'erogazione dei corsi ad Agenzie formative esterne, e la verifica della qualità delle azioni e dei risultati conseguiti ad un Auditor esterno;

- *la presenza di Agenzie formative esterne all'amministrazione.* Le 18 Agenzie formative, selezionate e accreditate attraverso un procedimento di gara pubblica sono, nella maggioranza dei casi, associazioni temporanee di impresa. Esse raggruppano 57 enti tra Università, istituti di ricerca, associazioni di categoria, associazioni professionali, società di formazione che vantano una esperienza di riflessione e di ricerca sulla formazione e sulla gestione di diversi sistemi organizzativi. Le Agenzie mettono in campo oltre 2100 persone tra docenti, tutor e altre risorse nell'erogazione del servizio formativo e garantiscono circa 35000 ore di formazione.

Alla base del Progetto di formazione vi è la convinzione che la formazione permetta l'"accompagnamento" delle risorse umane al cambiamento e rappresenti una leva strategica di intervento organizzativo. E, nell'ottica dei vantaggi per l'intero sistema scolastico, del miglioramento complessivo della scuola, vanno lette le scelte di fondo del Progetto che è finalizzato a garantire a tutti i Capi d'istituto una opportunità di crescita professionale in una fase di transizione dai vecchi ai nuovi assetti organizzativi delle scuole.

Questo spiega anche la scelta del legislatore di non prevedere forme di selezione dei partecipanti né all'ingresso né all'uscita



### ORIENTARSI NELL'AUTONOMIA

Legge n. 59, 15 marzo 1997  
 normativa delegata e collegata

Introduzione  
 di Giuseppe Bertagna  
 9726 - pp. 272, L. 49.000

Una panoramica completa della normativa disponibile: il testo della fondamentale legge n. 59 del 15 marzo 1997 e tutte le seguenti norme applicative, oltre ai più recenti supporti contrattuali del comparto scuola.

EDITRICE LA SCUOLA

## LA VALUTAZIONE DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE: I RISULTATI IN ITINERE E LE OSSERVAZIONI SUL PROCESSO

Il Ministero della pubblica istruzione ha sviluppato, attraverso l'opera di indirizzo e di guida, un'attività di valutazione articolata che viene assicurata in modo integrato e con specifici compiti, dai seguenti attori:

- le *Sovrintendenze scolastiche* che hanno compiti di referenza territoriale e controllo della conformità dello svolgimento del servizio alle condizioni contrattuali;
- le *Agenzie formative* che mettono in atto sistemi interni di valutazione della qualità e di gradimento dei corsisti;
- il *personale ispettivo* del Ministero, formato dalla SSPA, impegnato soprattutto nella valutazione del progetto sul campo dei Capi d'istituto;
- il *CEDE* che realizzerà la valutazione ex-post delle attività formative;
- l'*Auditor* esterno, l'Associazione Temporanea di Impresa composta da APRI S.p.a., Ismeri Europa S.r.l. e A. Andersen MBA S.r.l. incaricato del monitoraggio delle attività formative erogate dalle Agenzie; della certificazione della qualità dei corsi in relazione al rispetto dei progetti approvati dall'Amministrazione e della valutazione delle attività formative e dell'intero processo in cui esse si inseriscono.

È possibile descrivere l'andamento delle attività e le riflessioni sul ruolo della formazione, facendo riferimento soprattutto agli esiti del monitoraggio e della valutazione condotte dall'Auditor, dai quali emergono anche le opinioni di corsisti, docenti e personale di supporto coinvolto.

### Considerazioni generali

I Rapporti di valutazione dell'Auditor, predisposti a cadenza bimestrale per la Direzione generale, esprimono un giudizio positivo sulla formazione in corso:

il percorso formativo è avanzato in modo omogeneo e senza particolari ritardi nonostante le difficoltà oggettive in cui si è trovato ad operare (tra cui i numerosi impegni ordinari e straordinari dei Capi d'istituto);

le scelte metodologiche ed operative individuate inizialmente dal Ministero risultano nel complesso valide, e lo sono tanto più quando si ricorda che nell'attuale periodo di riforma della P.A. nessuna altra Amministrazione ha svolto una formazione dei propri quadri così ampia per numero, contemporaneità delle attività e ampiezza geografica;

questa iniziativa sta agevolando lo sviluppo di una cultura diffusa della formazione per la gestione del cambiamento dei sistemi scolastici.

Attualmente l'Auditor ha visitato due volte sul campo (ottobre-novembre e febbraio-marzo) i 263 corsi e ha realizzato le seguenti attività:

somministrazione di circa 600 questionari a tutor e oltre 500 a docenti presenti

interviste alle 18 Agenzie formative, attraverso l'incontro con 55 rappresentanti di queste;

verifica, in circa 3400 lezioni, della conformità dei registri e della corrispondenza tra i formatori in aula e quelli autorizzati dal MPI;

somministrazione di circa 1700 questionari di gradimento e di indagine sulla percezione dei risultati formativi ai Capi di Istituto;

raccolta di informazioni e approfondimenti da parte delle Agenzie circa l'avanzamento dei corsi, gli aspetti organizzativi delle attività e le caratteristiche dell'autovalutazione realizzata dalle Agenzie.

Sulla base di tutte queste attività, l'Auditor ha descritto in modo positivo il complessivo avanzamento dei corsi, individuando nella loro evoluzione elementi di miglioramento. L'Auditor ha registrato:

- un **avanzamento** delle attività curricolari in linea con le previsioni di conclusione delle attività d'aula entro giugno 2000 (*Schema 1*);
- una **frequenza assidua** dei corsi. I Capi d'istituto che hanno raggiunto un numero di assenze "critiche" risultano pari, infatti,

all'1,9%, un livello "fisiologico" in relazione alla numerosità dei corsisti e ai numerosi impegni cui sono chiamati in questi mesi;

- un **buon livello di conformità** (pari 94%) delle Agenzie in relazione a quar progettato inizialmente e nessun caso grave difformità nelle verifiche compiute su: date di calendario, presenza in aula docenti e tutor autorizzati; completezza dei registri.

- un **buon giudizio** per quanto riguarda dotazione di aule ed attrezzature offerte dalle Agenzie.

### L'opinione dei docenti e dei tutor

I questionari somministrati a circa 500 corsisti (che presentano in media un'esperienza lavorativa superiore ai 20 anni) e tutor evidenziano l'esistenza di:

- un **clima favorevole** allo scambio formativo e all'apprendimento nelle aule;
- una forte **opportunità di scambio** tra Capi di istituto e tra questi ultimi e i docenti/tutor;
- una certa **criticità** nelle capacità di **utilizzo degli strumenti informatici** da parte dei corsisti.

\* ASTERISCHI DI KAPPA \* ASTERISCHI DI KAPPA \* ASTERISCHI

\* \* \*

### I miracoli delle inchieste

La scuola in cambiamento. Le opinioni della società civile, delle famiglie e degli insegnanti: degli italiani, insomma. Su che cosa? Sulle riforme in atto. Il Ministero, il 3 aprile scorso, ha presentato una ricerca sulla questione commissionata al CENSIS e all'ISPO, diretto dal prof. Renato Mannheim. La ricerca sarà senz'altro rigorosissima. Ma è di sicuro superiore alle capacità di comprensione di Kappa. Nella sua bertoldaggine, infatti, Kappa, leggendola, si è interrogato come siano compatibili le risposte alle domande n. 4 e n. 5 del questionario.

Domanda n. 4: «Negli ultimi anni sono state introdotte molte novità nel sistema scolastico italiano. Lei personalmente è a conoscenza delle principali novità che sono già state introdotte?». Le risposte danno che il 75,9% degli intervistati *o non ha conoscenze o ha sentito solo parlare dei contenuti della riforma, senza ovviamente conoscerne né merito né dettaglio.*

Kappa non capisce, quindi, come si possano poi desumere dalle risposte alla domanda n. 4 le seguenti conclusioni: che il 64,8% degli intervistati dica di essere *molto/abbastanza d'accordo* con la proposta di ulteriore estensione dell'obbligo scolastico a 16 anni; che il 63,9% sia *molto/abbastanza d'accordo con il conferimento di una maggiore autonomia delle singole scuole* a livello di didattica e di organizzazione interna; che il 62,6% sia *molto/abbastanza d'accordo con la riforma già realizzata dell'esame finale di maturità*; che il 57,7% sia *molto/abbastanza d'accordo con la proposta di modificare i cicli scolastici*; infine, che il 51,7% sia *molto/abbastanza d'accordo con la proposta di eliminare l'attuale suddivisione tra scuola elementare, media e superiore*, introducendo due soli livelli scolastici: quello primario della durata di sette anni (dai 6 ai 13 anni) e quello secondario della durata di cinque anni (dai 14 ai 18 anni). Miracoli della statistica edificante, buona per tutte le stagioni? Ma il 64,8%, il 63,9% di che? di chi? di quale campione? dello stesso di prima che «sapeva poco o nulla della riforma?».

E poi, dove mai la riforma ha esteso l'obbligo scolastico a 16 anni? Semmai, l'obbligo scolastico è a 15 e quello formativo a 18 anni. Rigore della ricerca. A meno che queste inchieste servano soprattutto a creare consenso anche a costo di qualche «eufemistica» sollecitazione della realtà.

\* ASTERISCHI DI KAPPA \* ASTERISCHI DI KAPPA \* ASTERISCHI

### Caratteristiche e opinioni dei Capi d'istituto

Più del 60% del campione di Capi d'istituto intervistati è di sesso maschile. L'età media è di circa 54 anni e la provenienza più consistente è da istituti di scuola media ed elementare (più del 65%). Possiede una laurea il 98% dei corsisti, che nell'84% dei casi è una laurea di tipo umanistico.

Nei questionari i Capi d'istituto presentano una lunga e articolata esperienza scolastica e dichiarano un certo orientamento all'innovazione; in media gli anni di esperienza lavorativa nella scuola sono circa 30 (oltre il 90% degli intervistati ne ha più di 20) e 14 quelli di esperienza scolastica con funzioni direttive; risulta molto elevata (85%) la partecipazione ad esperienze di sperimentazione dell'autonomia.

Il gradimento dei corsisti per tipologia generale di attività secondo l'ultima rilevazione è illustrato nel grafico 2.

Le risposte per i diversi curricula risultano superiori alla media teorica (3) e il maggior gradimento è rivolto al curriculum elettivo.

I circa 1700 questionari somministrati ai Capi d'istituto evidenziano come la percezione da parte dei partecipanti sia ca-

ratterizzata da un buon livello di interesse e un gradimento in progressiva crescita, come si nota dal confronto tra le due rilevazioni dell'Auditor presentato nel grafico 3.

L'interesse dei partecipanti si concentra sui temi formativi più vicini all'autonomia (gestire l'autonomia, autovalutazione) e il gradimento delle attività si rivolge in particolare alla preparazione dei docenti e dei tutor proposti dalle Agenzie.

Anche le scelte dei curricula elettivi mostrano la preferenza nei confronti dei contenuti più nuovi, quali l'autovalutazione (27%) e il partenariato per l'autonomia (17%) (grafico 4).

Tra gli aspetti positivi segnalati ci sono gli spunti offerti dalla formazione per il lavoro quotidiano (il 15% degli intervistati afferma di aver spesso utilizzato sul lavoro metodi e/o tecniche durante la formazione; il 56% dichiara di averlo fatto in alcuni casi) e lo scambio di esperienze coi colleghi (che non può essere considerato quale generica "socializzazione", quanto arricchimento reciproco).

I problemi segnalati riguardano una integrazione non sempre pienamente raggiunta tra i diversi moduli didattici e un insufficiente equilibrio tra formazione teorica e pratica. Le motivazioni di questi rilievi, riferiti soprattutto al curriculum di base, ap-

paiono in gran parte superate sulla base del maggior gradimento registrato dai curricula elettivi e dall'avvio della realizzazione di esperienze pratiche con i progetti sul campo. Anche i problemi emersi inerenti logistica, orari e organizzazione dei corsi si sono in molti casi risolti nell'evoluzione delle attività formative.

Nei giudizi dei partecipanti sulle singole Agenzie appaiono premiate quelle Agenzie che maggiormente hanno saputo adeguare i loro progetti iniziali alle situazioni d'aula e alle differenti condizioni di partenza e motivazioni dei partecipanti.

Gli aspetti di qualità meritevoli di essere preservati e incrementati sono:

l'efficacia degli interventi di docenti capaci di comunicare competenze di sicura pertinenza e utilità;

le stimolazioni valide al fine di acquisire un'adeguata consapevolezza dei processi di cambiamento;

il notevole gradimento per i curricula elettivi.

In alcuni casi il potere "taumaturgico" assegnato alla formazione ed enfatizzato ha creato false attese nei Capi d'istituto rispetto ai problemi quotidiani di gestione e distorto le finalità complessive dell'azione formativa.

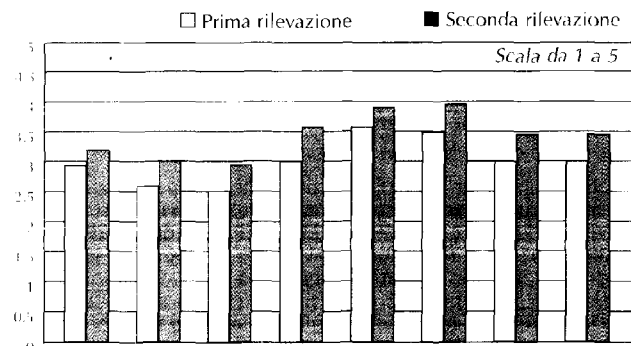
Molti sono gli indici che ci segnalano quanto i Capi d'istituto abbiano saputo

1 Stato di avanzamento dei 263 corsi al termine della seconda visita sul campo dell'Auditor (febbraio-marzo 2000)

| Aree formative                 | Ore previste | % Ore realizzate |
|--------------------------------|--------------|------------------|
| Curricolo base                 | 70           | 91%              |
| Rinforzo                       | 20           | 61%              |
| Curricoli elettivi             | 60           | 51%              |
| Autoformazione assistita       | 40           | 33%              |
| Confronti e scambi             | 30           | 16%              |
| Progetto di attività sul campo | 80           | 12%              |
| <b>Totale</b>                  | <b>300</b>   | <b>47%</b>       |

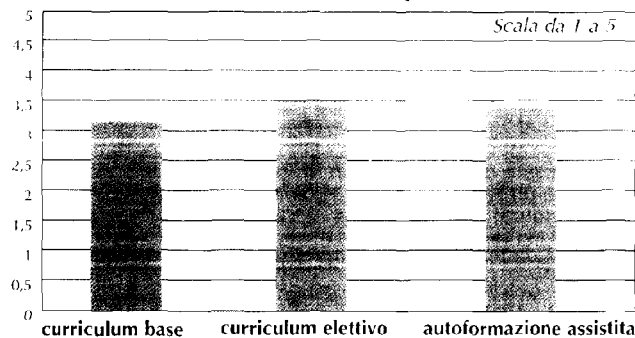
Fonte: ATI APRI - ISMERE EUROPA - AA MBA

3 Livello del gradimento complessivo dei Capi d'istituto nelle due rilevazioni campionarie dell'Auditor



Fonte: ATI APRI - ISMERE EUROPA - AA MBA

2 Gradimento dei Capi d'istituto per tipologia di attività nell'ultima rilevazione campionaria



Fonte: ATI APRI - ISMERE EUROPA - AA MBA

4 Le scelte dei curricula elettivi

| Curricoli elettivi                                 | Scelte dei corsisti sul totale |
|--|--------------------------------|
| L'autovalutazione                                  | 27%                            |
| Partenariato per l'autonomia                       | 17%                            |
| Ruolo e funzioni delle tecnologie informatiche     | 17%                            |
| Sicurezza nella scuola                             | 16%                            |
| Conoscenza dei diversi ordini e gradi della scuola | 15%                            |
| Diversità ed uguaglianza                           | 7%                             |

Fonte: ATI APRI - ISMERE EUROPA - AA MBA

cogliere la sfida della formazione e costruire le basi del cambiamento con l'apporto congiunto dell'amministrazione e delle Agenzie formative. Ciò conferma che la spinta a superare la tradizionale autoreferenzialità dei proces-

si formativi sta generando buoni risultati. Secondo l'auditing la diffusione di nuovi valori nella gestione della scuola e di nuove metodologie di lavoro appaiono correttamente perseguite dalle Agenzie e ampiamente recepite dai corsisti.

modo diverso per produrre nei cittadini sentimenti di valore, di credito, di stima verso la scuola: indicare, sul monte delle imposte, quale percentuale è "in partita di giro" per l'istruzione. *E invece il silenzio ha fatto diventare la scuola un diritto che sa poco di dovere, una pretesa che incorpora anche la facoltà di non frequentare, un lusso che sopporta anche la mancanza d'impegno.* E lo Stato, altrove esigente fino all'avarizia, non si cura che, studenti a scuola o a spasso, le imprese educative brucino ogni giorno i miliardi di imposte prelevati ai lavoratori, che pensano che tutto avvenga nel rispetto della qualità, anche quella del bene amministrare. Qualità importante, dunque, qualità necessaria. Sono diverse le forme di qualità rilevabili:

## PIANO D'INTERVENTO DA REALIZZARE NEI PROSSIMI MESI

Il programma dei prossimi mesi prevede: la prosecuzione delle attività di monitoraggio attraverso un nuovo ciclo di visite sul territorio da parte dell'Auditor, dedicata questa volta alla verifica della realizzazione delle attività in situazione (confronti e scambi e progetti sul campo).

L'avvio delle procedure per la *certificazione* formale della qualità dei corsi e la certificazione conclusiva delle attività;

L'organizzazione e la gestione con strumenti ad hoc del monitoraggio del primo percorso formativo destinato ai *Capi d'istituto in posizione particolare* (10 con mandato parlamentare, 14 con mandato amministrativo, 100 Capi d'istituto in servizio all'estero sparsi in 24 Paesi dei due emisferi).

Il punto sul progetto di formazione che coinvolge i Capi di Istituto è stato fatto a Roma l'11 maggio, in occasione del Forum della Pubblica Amministrazione.

In questa sede la Direzione generale ha evidenziato il ruolo strategico dei Capi d'istituto nel processo di trasformazione del sistema scolastico, quali promotori di innovazione e costruttori di senso nel contesto di un'autonomia che sta definendo il profilo operativo, e la costante attenzione da parte dell'amministrazione scolastica nei confronti della qualità dei processi di realizzazione del cambiamento.

Inoltre ha messo a disposizione del pubblico la documentazione inerente il Progetto di formazione dei Capi d'istituto (nel rispetto delle indicazioni della legge sulla privacy).

L'ottica assunta è quella di consolidare l'esistenza di un canale di comunicazione diretto tra Pubbliche amministrazioni centrali e locali, imprese e cittadini sul tema della qualità e dell'efficienza dell'azione pubblica.

• **qualità normativa:** esprime l'uso che l'istituzione fa delle norme e dei regolamenti per dar tono alla propria attività contro l'appassimento, la repressione o la rassegnazione;

• **qualità sociale:** indica il livello di efficacia esterna, che interessa alle famiglie ed al contesto anche indirettamente coinvolto; può essere intesa anche come grado di soddisfazione dell'utenza in termini di disponibilità, accessibilità, coerenza, comunicazione. "Sentirsi dentro, sentirsi fuori": questo è il senso della cosiddetta qualità sociale. Esprime la forza di coinvolgimento che l'istituzione produce sulle famiglie verso i processi d'inculturazione e di formazione. È lievito della società civile;

• **qualità economica:** non è mai stato indifferente, e oggi maggiormente, il costo dell'istituzione scolastica come organizzazione complessa, impegnata in educazione. Forse è esagerato ritenere che tutto ciò che è pubblico è malgestito perché lo Stato è legato ad una funzione sociale e non solo economica ma la larghezza di risorse (persone, tempo, strumenti) non sempre è capace di produrre risultati più sostanziosi. Debole motivazione, assistenzialismo, cultura del posto invece che del lavoro, difetto di responsabilizzazione: sono molti gli elementi da correggere per poter avviare una credibile verifica su questo aspetto del problema;

• **qualità educativa:** è l'aspetto nucleare, è la variabile indipendente del sistema, che governa le altre. Un serio disorientamento, una diffrazione di finalità e obiettivi, una compensazione psicologica aleatoria di una parte degli operatori hanno condotto la scuola lontano dai propri specifici sentieri. Intermedia tra un sistema di assistenza sociale e un altro di promozione generica, di "istigazione progettuale", fa fatica a recuperare se stessa, a ritrovarsi come luogo della prospettiva culturale, che ha nelle operazioni mentali dei suoi abitanti il primo elemento di qualità. Non si vuole una scuola separata o segregata, la si vuole aperta e partecipe ma questo è altra cosa dall'averla distratta con tutte (ver\* o false) le urgenze ed emergenze, che la politica non vuole affrontare e che trova vantaggioso "scaricare". È un paradosso che i giovani debbano pensare, e la scuola risolvere, i problemi che la politica distratta spesso non ricono-



## LA QUALITÀ DEL SERVIZIO EDUCATIVO ESIBIZIONISMO O IMPEGNO?

Franco Martignon

L'autonomia delle istituzioni scolastiche ha aperto la riflessione sulla qualità del servizio educativo; strano parallelo, e ritardato, quasi a dare all'autonomia il senso di un proposito: "Signori, da oggi le cose si fanno per bene!". "E ieri?". Silenzio. C'è la conferma sfacciata che l'autonomia non è un pensiero nato dalla coscienza pedagogica ma da quella efficientistica dell'economia di mercato. Non c'è da scandalizzarsi ma è meglio evitare il contrabbando. La voglia di "fuoriuscire" dagli stretti corridoi della scuola da parte di alcuni operatori ambiziosi (i presunti manager) ha esasperato il discorso fino a giungere al marchio di qualità e sarà senza dubbio luminoso il giorno in cui il progetto educativo di una scuola avrà il marchio come un buon fiasco di Chianti o come il pezzo di ricambio, raccomandato dalla casa produttrice. *Non si dirà mai abbastanza della necessità che la scuola recuperi se stessa, rientri in sé, facendo memoria della propria natura e delle proprie finalità.* È avvilente assistere a questo immodesto scimmiettamento dell'impresa strumentale, come se la scuola appartenesse all'industria o alla grande distribuzione. E pensare che sono pochissimi i

e più prezioso investimento di una società civile.

Proporre il discorso della qualità anche a scuola è, in ogni caso, serio ed importante. La scuola è un'impresa di servizi ad alta specificità e complessità, opera in un quadro che ha esigenze di monitoraggio e di riferimenti di valore: appunto, la qualità. *Questa può essere definita come il livello, in una scala di valori, raggiunto dalle varie espressioni della scuola;* dalla fase regolativa a quella diagnostica (ricerca sociale indispensabile per l'approccio all'utenza), a quella progettuale, a quella operativa ed a quella valutativa, ogni momento può essere tarato su indicatori (indici di misura) di qualità o essere percepito su descrittori (elementi di giudizio) di qualità. La società si fa sempre più esigente, ha capito che ci può essere notevole varietà nel rapporto qualità-prezzo e, comunque, a parità di prezzo (quasi nullo), esige livelli alti di qualità. Una democrazia evoluta non può far pagare l'istruzione ma una "tassa di partecipazione" potrebbe servire, pur in misura fortemente contenuta, a dare un diverso "sentimento di appartenenza" perché, in generale, ciò che non costa nulla è disprezza-

no conoscenza attraverso i massmedia o i talk-show. *Qualità vuol dire serietà, poi anche coerenza.*

Come si vede, il tema è scottante ed è bene percepito anche dai lettori, che lo evidenziano nelle seguenti domande.

**Come mai la scuola scopre solo oggi il tema importantissimo della qualità del servizio?**

La scuola arriva tardi alla qualità se si ragiona in termini di organizzazione del lavoro e in termini di azienda; è invece sempre stata sensibile al clima scolastico e al rispetto degli studenti. È molto più facile che un cambiamento avvenga per confronto con l'evoluzione di altri soggetti piuttosto che esso parta spontaneamente per interiore convincimento. Se la scuola avesse avuto maggiore cultura economica (organizzazione del lavoro e qualità dei processi) non avremmo avuto alcune tentazioni di copiatura verso l'esterno, che colpiscono maggiormente i soggetti superficiali o esibizionisti.

**A me sembra che, prima ancora di pensare a strutture ed attrezzature, la scuola dovrebbe migliorare la comunicazione, sia interna che verso l'esterno. Ci sono ancora troppe chiusure e troppi pregiudizi.**

"Chi va a vendere saponette viene preparato con corsi sulla comunicazione sociale e sul marketing, gli insegnanti no". Il lettore ha percepito bene qual è il nocciolo della qualità: le relazioni e le comunicazioni, che possono fare della scuola una comunità educativa o un luogo irroso di sospetti e contrapposizioni. La rimozione dei pregiudizi può avvenire attraverso lo studio (conoscere) e la riflessione (consapevolezza) ma troppi insegnanti resistono al bisogno formativo, cioè non ammettono di avere ancora cose da imparare. E si pensa che l'aggiornamento per piccoli episodi, e opzionali, possa essere un buon rimedio. Del resto, anche la sicurezza delle strutture e l'efficienza delle attrezzature sono elementi di qualificazione.

**Alcuni genitori sono interessati solo all'efficienza della scuola e al prodotto finale come se il pezzo di carta fosse tutto. Ma è questa la qualità?**

Il cosiddetto pezzo di carta, quando sia risultato onesto e impegnato, è certamente un indiscutibile segnale di qualità ma condizione necessaria e non sufficiente. Il tempo che i ragazzi e i giovani trascorrono a scuola è tempo dello sviluppo e dell'autonomia personale e sociale e non può esaurirsi nel pur necessario processo dell'apprendimento. Studente è una delle qualità della persona in formazione; occorre dunque guardare all'insieme ma alcuni, che puntano quasi esclusivamente sull'istruzione, sono stati esasperati da scuole in cui l'iperattività rimaneva laterale rispetto alla buona istruzione e alla ricerca di significato-Valore, che producono libertà e responsabilità. Quando il cavallo devia, il guidatore dà strattoni più forti alle redini.

**Ho due figli, uno alle medie e una alle su-**

**ni, di clima scolastico, di socialità e solidarietà. Ma, alla fine, mi sembra che i risultati scolastici siano deboli. La scuola dovrebbe discutere meno e insegnare di più.**

Da una scuola dell'istruzione si è passati a quella della partecipazione democratica con spirito alternativo invece che integratore. Alcuni progetti e alcuni operatori puntano troppo all'animazione, alla socializzazione, alle aperture; il troppo non sta nel valore intrinseco di tali operazioni ma nella loro esclusività. La complessità delle scuole e l'eterogeneità dei gruppi hanno reso molto più difficile l'insegnamento e solo pochi insegnanti hanno saputo coltivare la socializzazione come supporto all'apprendimento: per molti è stata un'alternativa. Un aspetto delicato è quello degli atteggiamenti di solidarietà e condivisione: sono stati troppo spesso espansione del pensiero di parte degli insegnanti piuttosto che approfondimento critico su una società in trasformazione, che ha prodotto nuove povertà e nuovi bisogni. L'atteggiamento civile è risultato debole e abbiamo avuto effetti partigiani, che hanno diviso i giovani prima ancora che avessero il senso profondo dell'adesione o della non adesione.

**Negli ultimi due anni le scuole dei miei tre ragazzi sono state molto attente ad informare la famiglia, a farci pervenire i progetti, perfino nei colloqui con gli insegnanti i rapporti sono più curati. Io non mi fido: si cambia facciata ma, poi, chi decide sono sempre loro.**

L'autonomia delle istituzioni scolastiche e il mercato legato alla denatalità e alla razionalizzazione (riduzione delle scuole sul territorio) hanno spinto le scuole ad elevare gli standard di qualità per motivi di sopravvivenza. In sé non è un male se evita esasperazioni. È possibile che si interpretino in modo coerente i principi della partecipazione democratica, che considerano famiglia e scuola i partners sostanziali del contratto formativo. Il miglioramento della relazione e della comunicazione (nuovi rapporti) è finalizzato ad elevare il credito della società verso la scuola e, nel contempo, la soddisfazione degli utenti in termini di efficacia del servizio. Non è un obiettivo né semplice né rapido perché chiede che anche il progetto educativo d'istituto (p.e.i.) sia reimpostato e punti sulla sostanza e non più sulle apparenze.

**Sono insegnante da pochi anni e, a proposito di qualità, mi sembra di aver capito che la scuola è un grande territorio, abitato da molte specie, e che ciascuna fa di tutto per accaparrarsi potere, iniziative, spazi di manovra, dal preside al bidello. Più che qualità a me sembra occupazione per eliminare l'avversario o, se i forti sono alcuni, per la spartizione.**

L'immagine di un territorio da spartire è suggestiva ed è innegabile che in alcune situazioni si sia prodotto questo, ma sarebbe ingeneroso generalizzare. Negli ultimi anni alcuni dirigenti hanno spinto troppo per "portarsi fuori campo", suppo-

La scuola è una comunità educativa, che attua una comunicazione sociale, con tutte le regole che ciò comporta. Semmai l'impressione della giovane insegnante mette in luce un altro aspetto negativo: la debole attenzione che dirigenti e insegnanti "anziani" hanno verso coloro che entrano, quando si potrebbero avere interessanti complementi tra l'esperienza dei primi e la fresca motivazione dei secondi.

**Un aggiornatore, una sera, durante un incontro rivolto anche ai genitori sul tema della qualità, ha detto: "È di qualità una scuola che non lascia indietro nessuno". È un'utopia?**

Il grande obiettivo della scuola contemporanea è avere attenzione per ciascuno e muovere tutti. In passato l'azione è stata partigiana: c'è stato chi ha privilegiato i bravi, chi ha operato sulla media della classe e chi ha puntato sugli ultimi, i più deboli. Tre posizioni sbagliate, che contraddicono i principi dell'efficienza e della giustizia. L'egualitarismo è stato la grande malattia che, operando solo sui minimi, ha impedito che ognuno potesse fare secondo le sue possibilità. La diversità è un valore, proviene dalla genetica e dalla qualità dell'ambiente; va coltivata mettendo tutti, attraverso l'apprendimento, nella dinamica formativa. Poi bisognerà accettare che, nei tempi limitati, ogni ragazzo arrivi al traguardo dell'autonomia con modi e in tempi diversi. A meno che la scuola non possa praticare la vera individualizzazione dell'insegnamento, oggetto del grande desiderio, divenuto, purtroppo, un sogno o un'utopia. Ciò che è possibile dev'essere fatto: ogni ragazzo deve poter ricevere stimoli per la formazione, anche a diverso regime di complessità.

Franco Martignon

\*ASTERISCHI\*

\*\*\*

**Per i consueti pochi intimi**

In uno dei tantissimi Protocolli d'Intesa che il Ministero della P.I. stipula ogni settimana con enti ed associazioni di vario genere si conviene che si attua "un programma comune finalizzato alla formazione nel campo dell'educazione scientifica e all'orientamento e all'educazione dei giovani verso le discipline scientifiche". In tale contesto, si prevede un seminario di aggiornamento riservato a 40 docenti che devono inviare il proprio curriculum formativo e professionale all'Istituto Nazionale per la Fisica della Materia entro il 20 maggio 2000. Solo che il provvedimento relativo è apparso in Internet alla fine di aprile ed è giunto, per circolare, alle Riviste scolastiche il 20 maggio.

\*ASTERISCHI\*