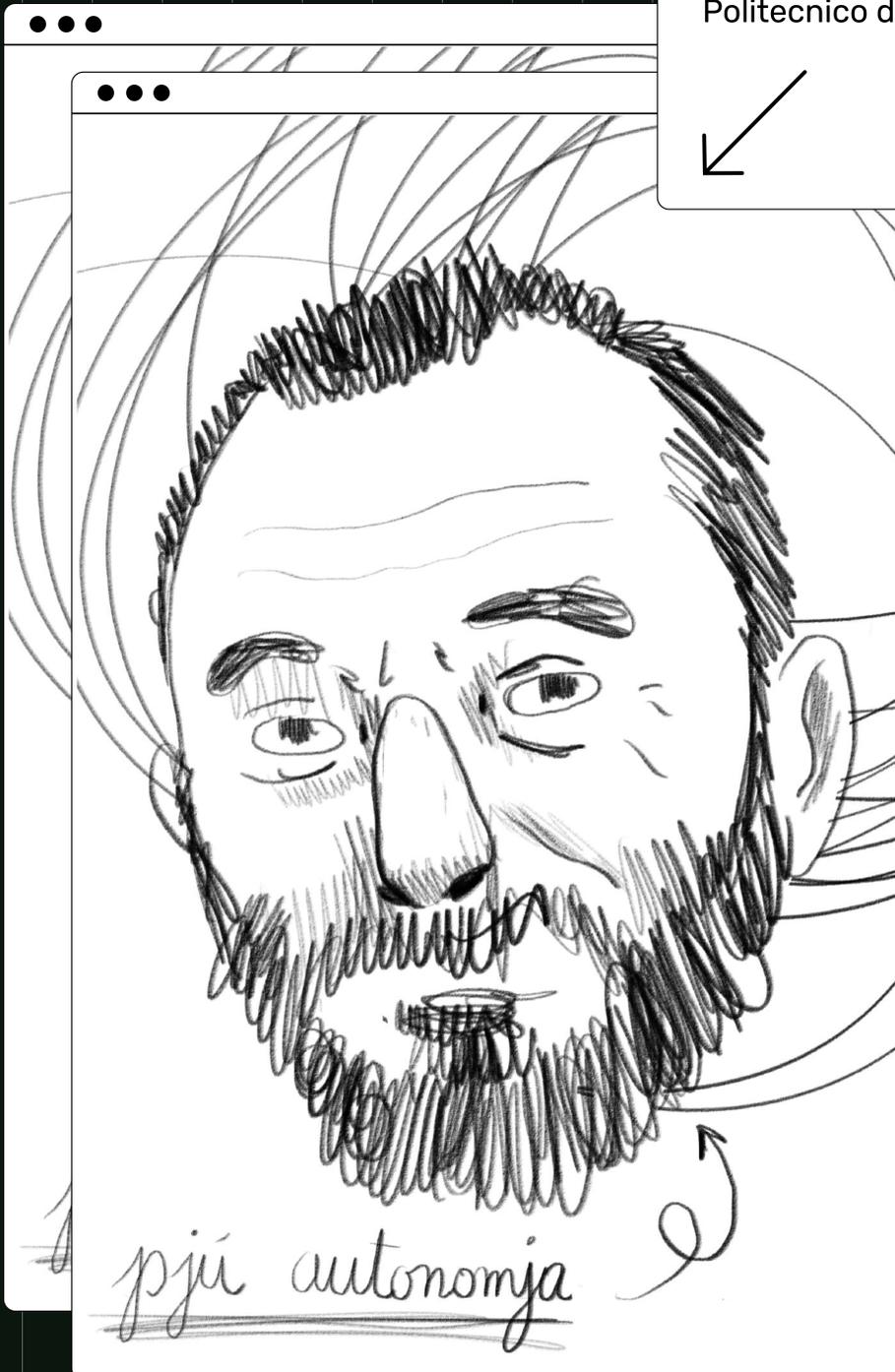
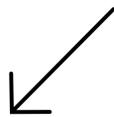


AUTONOMIA DELLE SCUOLE

Tommaso Agasisti

Ordinario di Ingegneria gestionale -
Politecnico di Milano



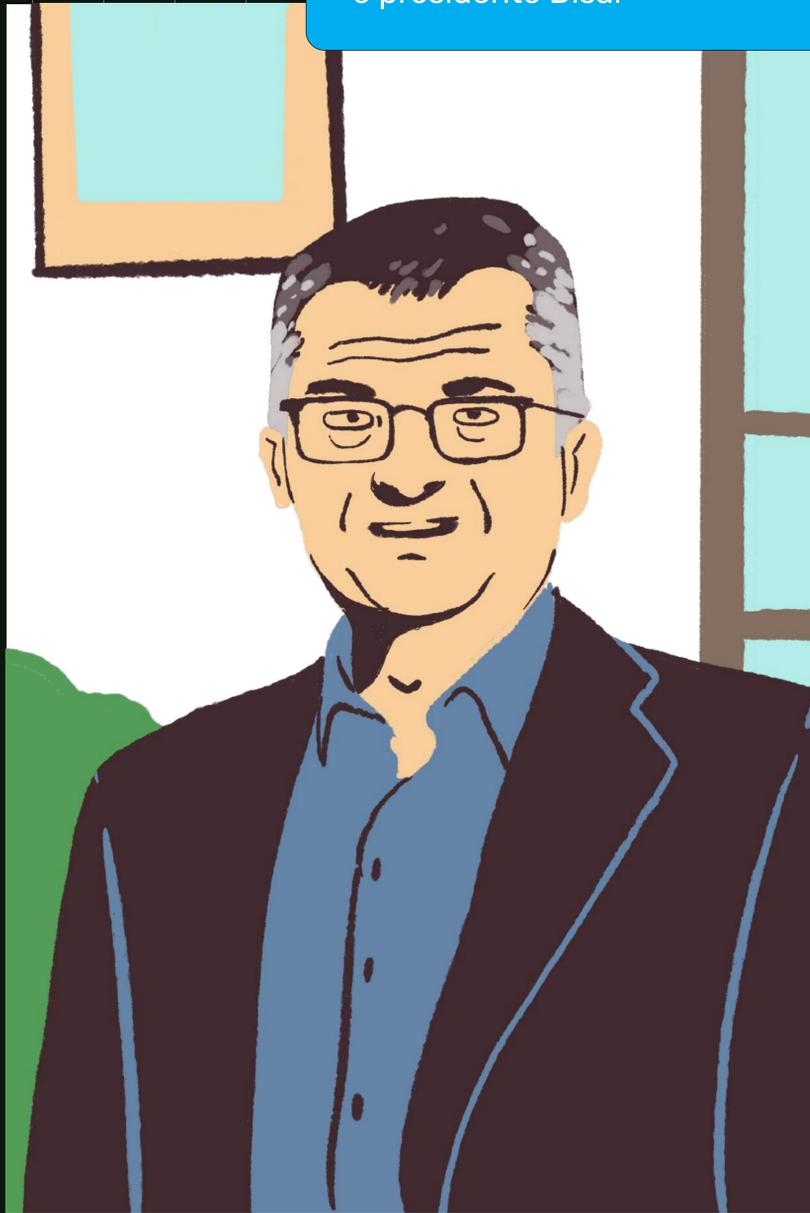
Le scuole italiane godono di un livello di autonomia basso.

Il ruolo della regolazione nazionale ha come primo obiettivo garantire l'uniformità di trattamento degli studenti. Obiettivo che è, nei fatti, fallito: i dati delle prove INVALSI, relativi agli apprendimenti in matematica, italiano e inglese dimostrano come vi siano differenze significative tra aree del Paese, e tra scuole all'interno di ciascuna area.

Autonomia delle scuole vuol dire: **autonomia didattica** (programmi, orario, selezione dei docenti, modalità didattiche e operative), **autonomia gestionale** (forma giuridica, reperimento delle risorse, relazioni economiche con il territorio), **autonomia organizzativa**.

Una maggiore autonomia potrebbe portare benefici importanti, legati alla possibilità di ottenere esperienze educative migliori. Occorre sperimentare un nuovo sistema di reclutamento dei docenti, più decentrato; avviare un percorso di autonomia finanziaria delle scuole, anche facendo leva sul criterio del costo standard per studente, irrobustire le esperienze esistenti di finanziamento della libertà di scelta delle famiglie mediante piani di voucher, crediti di imposta e sussidi alle istituzioni scolastiche.



Ezio Delfinodirigente scolastico
e presidente Disal

La dirigenza scolastica, negli ultimi anni, si è trasformata profondamente, tanto da potersi oggi considerare una professione “nuova”.

Il dirigente scolastico deve essere un leader e un innovatore.

Diriga una scuola statale o paritaria, riveste un ruolo strategico per la qualificazione del servizio, per la promozione delle risorse professionali, per lo sviluppo della ricerca e dell'innovazione, per la collaborazione tra scuola e famiglia e per la garanzia di migliori condizioni per l'apprendimento e il successo formativo.

Nell'emergenza Covid i dirigenti scolastici hanno giocato la propria capacità di generare fiducia, hanno contribuito alla tutela della salute pubblica e hanno offerto il proprio contributo per dare risposte al bisogno di formazione dei ragazzi attraverso l'impiego di risorse organizzative e gestionali.

Tecnologie digitali e modalità comunicative innovative hanno imposto un nuovo modo di vivere la relazione didattica tra docente e studenti, tra insegnanti, tra scuola e famiglie.

Poco formale, meno ingessato in modalità standardizzate, più valorizzante le capacità e le attitudini delle persone, più essenziale nella comunicazione e nella progettazione, aperto alla sperimentazione di relazioni e modelli gestionali più autentici e aperti, il nuovo management educativo mira a crea-

re una visione di sviluppo condiviso e a costruire consenso interno riguardo agli obiettivi, sa fornire stimoli agli insegnanti motivandoli e apprezzandone le competenze e affronta le criticità con l'approccio del problem solving.

I responsabili di scuole sono chiamati ora ad affrontare secondo nuove prospettive e consapevolezza i temi delle strategie di pianificazione organizzativa, della salute e sicurezza sul lavoro, della comunicazione interna, dell'utilizzo intelligente ed efficace delle tecnologie digitali. **La “nuova normalità” implica scuole pensate come “comunità di apprendimento”, “comunità di comunità”, e il coinvolgimento della singola scuola in reti.**

37

I DOCENTI

Carlo M. Fedeli

Dipartimento di Filosofia e Scienze
dell'Educazione - Università di Torino

Sulla formazione,
la selezione e
l'aggiornamento degli
insegnanti la scuola
ha urgente bisogno
di innovazioni per
riscoprire la propria
vocazione educativa
e la propria funzione
sociale.



○○○

A

Cc Ccn

Oggetto

Formazione iniziale. Il dispositivo attualmente in vigore - l'acquisizione di soli 24 crediti formativi universitari negli ambiti di sapere considerati più direttamente affini all'insegnamento (pedagogia, psicologia, antropologia, didattica) - va rivisto e ripensato. A cominciare dalla riflessione sul valore formativo ed educativo di ogni specifica disciplina o corso di laurea, fino al recupero del senso unitario dell'insegnamento come fenomeno propriamente umano, con la sua dimensione costitutivamente relazionale.

Selezione. Anche la procedura tradizionale di reclutamento - il concorso nazionale di abilitazione - ha bisogno di una coraggiosa ridefinizione, sul versante sia dei titoli di accesso, sia dell'articolazione interna delle prove, sia dei successivi dispositivi di tirocinio e conferma. Su questi punti l'ideale sarebbe riuscire finalmente a sperimentare il positivo comporsi degli atti di governance della scuola da parte dell'amministrazione centrale dello Stato con l'esercizio dei profili di autonomia delle singole scuole e dei diritti delle famiglie, nell'orizzonte di una sussidiarietà e di una libertà di ricerca, d'insegnamento e di educazione effettivamente praticate.

Aggiornamento. Occorre superare definitivamente quella concezione impiegatizia dell'insegnamento che da decenni mortifica pesantemente l'iniziativa e la carriera dei docenti.

Se è vero che "se ascolto dimentico, se vedo ricordo, se faccio comprendo" (Confucio), insegnare sarà sempre di più condividere esperienze - e non solo trasmettere saperi o formare competenze.

EDUCARE LE SOFT SKILLS

Ludovico Albert

presidente della Fondazione per la scuola
di Compagnia di San Paolo

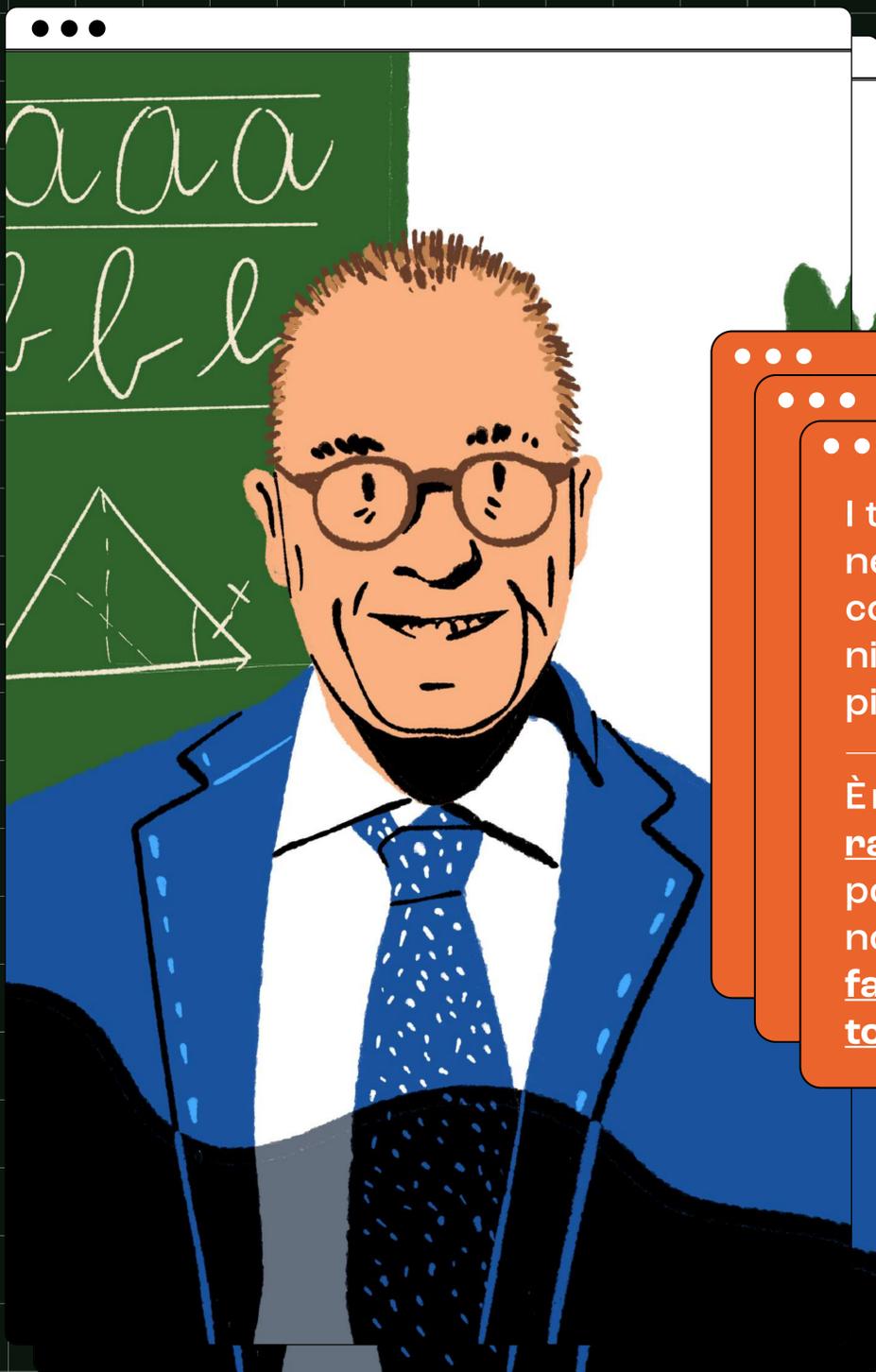
Nella prospettiva della formazione completa di una personalità adulta educare le soft skills è decisivo. E questo è possibile anche e soprattutto grazie a un rapporto della scuola con il mondo del lavoro. Il Nobel per l'Economia James J. Heckman ha dimostrato l'importanza del consolidamento di alcune soft skills come ad esempio la coscienziosità, l'apertura all'esperienza, l'affidabilità, la precisione e la perseveranza.

L'istruzione è quindi considerata rilevante non solo o non tanto per il patrimonio di conoscenze acquisite e certificate dal titolo di studio, quanto per le character skills acquisite, che garantiscono effetti positivi durevoli nei percorsi sempre più discontinui delle carriere lavorative.

Il consolidamento delle competenze socio-emotive richiede un ecosistema educativo, una comunità educante, perché un solo soggetto non può essere in grado di realizzare una simile progettualità.

I territori e le aziende, in interazione con la scuola, possono creare le condizioni adatte, spazio e opportunità ai giovani, per avere i percorsi più solidi di sviluppo.

È necessaria allora una nuova generazione di educatori qualificati che pongano in cima al loro bagaglio di nozioni da trasferire, un patrimonio fatto da saperi ma anche soprattutto da comportamenti e valori.



UNA SCUOLA IN RAPPORTO CON IL TERRITORIO



Elio Cesari

direttore dei Salesiani di Sesto San Giovanni

La scuola sta attraversando la sua trasformazione da una “trasmissione del sapere” alla capacità di costruirlo insieme, passando attraverso proposte didattiche collaborative, di problem posing and solving, scoprendo ogni giorno di più come sia fondamentale costruire una rete di collaborazioni con il mondo aziendale in grado di garantire esperienze diversificate, corrispondenti alla varietà delle competenze che gli studenti potranno sviluppare durante il loro percorso formativo/scolastico.

CHE FARE?

Stipulare accordi di rete tra scuole e aziende, co-progettare i percorsi formativi, impegnare le aziende nell'allestimento e nell'aggiornamento dei laboratori tecnico-professionali delle scuole, costituire il Comitato tecnico scientifico per un'interazione sistematica tra i docenti e gli esperti del mondo del lavoro, delle professioni e della ricerca scientifica e tecnologica, valorizzare il Tutor formativo e aziendale come figura strategica tra scuola e azienda, valorizzare l'apprendistato, istituire lo sportello di “orientamento & lavoro”.



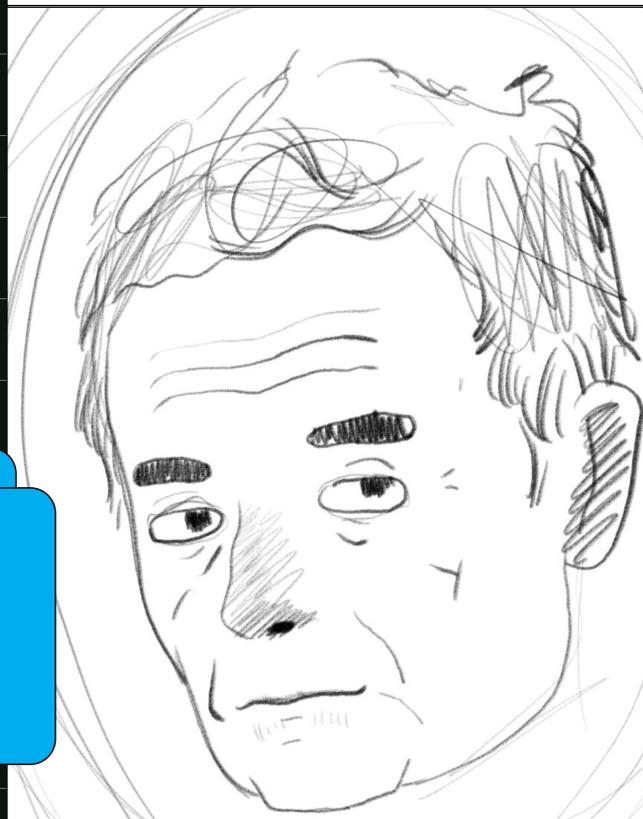
Dalla sinergia tra scuola-azienda e territorio vedremo crescere scuole di eccellenza che permetteranno ai giovani di transitare nel mondo adulto e del lavoro con le opportune competenze richieste.

40

LA SCUOLA (ANCHE) COME LUOGO

Giorgio De Rita

direttore generale del Censis



A partire dai primi anni Sessanta **l'immaginario, collettivo e individuale, è stato il principale propellente dello sviluppo del nostro Paese**: far studiare i figli, affermare la propria impresa, arricchire arredi e dotazioni tecnologiche delle abitazioni, viaggiare per il mondo o consolidare il benessere familiare, accumulare risparmi.

Aspirazioni e suggestioni molto diverse, a volte condivise altre meno, che nel decennio appena trascorso appaiono oscurate dall'interruzione di tanti, troppi, sentieri di crescita dell'occupazione e dei redditi. **Coltivare e dare spazio all'immaginazione è, senza dubbio, il compito principale della**

scuola, contribuendo alla ricerca di senso del futuro che per gli studenti e le loro famiglie si è fatta via via più difficile e faticosa.

L'immaginazione è un dono ma deve essere coltivata e nutrita, anche grazie allo spazio che la ospita, allo spirito del luogo in cui abita. La scuola è, o dovrebbe essere, il luogo per eccellenza dell'educazione dei nostri figli, della loro capacità di credere nel futuro, nello sviluppo, nella vocazione individuale, di dare significato e direzione allo sforzo di ciascuno per rischiare e migliorare. Un luogo fisico nel quale crescere e confrontarsi.

Il patrimonio edilizio scolastico italiano è composto da più di **40mila edifici**; il **53,8%** non è in possesso del certificato di agibilità, il **22,8%** non era all'origine pensato per ospitare una

scuola, il **28,2%** è stato costruito prima del **1960**. Un luogo, l'edificio scolastico, dal quale abbiamo fatto fuggire il genio e nel quale, in qualche modo, dovremo reintrodurlo.

La scuola (anche) come luogo fisico nel quale riconoscere **lo spirito del presente e immaginare il futuro è un dovere irrinunciabile** che il nostro Paese deve assumere per le nuove generazioni.

Paolo Maria Gilberto Maino

dirigente scolastico, Busto Arsizio

41

INNOVAZIONE



Nel “post-pandemia” (speriamo) che cosa significa ‘innovazione scolastica’?

Prima dell'emergenza Covid-19 l'espressione “innovazione scolastica” era sostanzialmente legata nel comune sentire all'implementazione del digitale nelle scuole.

I rischi della dispersione scolastica, il divario tecnologico e digitale, la mancanza di progetti e piani definiti per una scuola fatta (anche) di piattaforme digitali, archivi cloud di documenti, sistemi di video-collegamento in sincrono non sono più numeri e statistiche che annualmente leggiamo nei report di enti come l'OCSE, ma sono diventate storie e volti di ragazze e ragazzi, di docenti e dirigenti scolastici. La scuola è tornata al centro della preoccupazione della comunità in cui è geograficamente inserita.

Michael Fullan (Ontario Institute for Studies in Education) ha indicato alcune leve di innovazione che possano riconnettere per gli studenti la scuola alla vita, ma di fatto tutte riconducibili a un solo termine: **collaborazione**.

È tempo di potenziare la collaborazione tra i diversi soggetti dell'avventura educativa: studenti, docenti, dirigenti scolastici e genitori, scuole unite in reti e costantemente in dialogo con gli enti territoriali e il sistema scuola nel suo complesso **interrompendo logiche da centralismo ministeriale, una collabo-**

razione che valorizzi (e canalizzi e monitori) le spinte innovative delle singole autonomie scolastiche.

Non è stato inutile lo sforzo per cercare di ridurre l'impatto negativo della chiusura in presenza delle lezioni: in tante scuole questa è stata la vera “innovazione” che ha dato anima agli strumenti tecnologici e informatici. **Si è riscoperto che la scuola è fatta di relazioni tra persone.** È paradossale che questo sia accaduto quando gli ambienti scolastici sono diventati improvvisamente silenziosi e vuoti.

Dario Eugenio Nicoli

professore di Sociologia
economica e dell'organizzazione -
Università Cattolica, Brescia



Il sapersi orientare è uno dei principali frutti dell'educazione compiuta. Non è frutto di una procedura, ma un'operazione che riguarda il "cuore" dell'essere umano: la capacità di attribuire un significato di valore al proprio agire.

Il lavoro prevalente nella nostra epoca è un mix di artigianato, estetica ed etica. I nuovi artigiani/artisti/tecnologi sono le figure del nuovo umanesimo sostenibile. Mossi dal desiderio di conferire un segno positivo alla propria presenza nel mondo, vogliono sfuggire alla provvisorietà e legare la propria vicenda a un disegno più vasto.

Per scegliere serve la disponibilità ad essere guidati non dalle preferenze o comodità, oppure dal caso, ma dai segni speciali che fanno luce sul nostro futuro: il consiglio degli insegnanti, il punto di vista dei genitori, un'attività formativa ricca di esperienza, l'incontro non con imbonitori, ma con maestri del lavoro.

Assumere da adulti una disposizione educativa nei confronti dei giovani significa mirare al risveglio della passione per l'avventura della vita, che li porti a chiedersi "cosa posso fare io per gli altri, con ciò che so e che sono?", e giungere così ad una scelta consapevole e realistica.

DOCENTI E STUDENTI. APPUNTAMENTI A SCUOLA

La scuola dovrebbe essere un luogo di appuntamenti. Troppo spesso è invece un luogo di agguati →



Non si dà scuola che sia efficace nel trasmettere i saperi e crescere persone solide e di giudizio senza che si stabilisca una partnership, senza l'incontro fra parti desiderose di stabilire un rapporto perché da esso si produca qualcosa che prima non esisteva. L'appuntamento non è calcolato, è semmai preparato.

Luigi Ballerini

psicoanalista scrittore

dove lo studente ritiene di dover fare lo slalom tra test e interrogazioni, volte più a coglierlo in errore che ad aiutarlo a verificare l'effettiva sua preparazione.

Perché si dia un vero appuntamento, e non si tratti invece di un comando, occorre il desiderio di tutte le parti implicate, così come la loro mossa personale. La scuola deve ammettere, contemplare, favorire, coltivare, promuovere proprio una tale iniziativa individuale. A ogni livello.

Senza iniziativa individuale da parte dell'insegnante non esiste trasmissione di sapere. Allo stesso modo senza iniziativa individuale da parte dello studente non esiste apprendimento.

La cultura è un avvenimento, è un successo nel senso che succede, accade a opera di soggetti che si implicano reciprocamente: prima non c'era, poi c'è. La scuola è principalmente un luogo, quel luogo speciale dove accade il rapporto fra docente e discente.

44

INTRODUZIONE ALLA REALTÀ

Luigi —
Giussani



A

Cc Ccn

Oggetto

Introduzione nella realtà, ecco che cos'è l'educazione. La parola "realtà" sta alla parola "educazione" come la meta sta a un cammino. La meta è tutto il significato dell'andare umano: essa non è solo nel momento in cui l'impresa si compie e si termina, ma anche in ogni passo della strada. **Così la realtà determina integralmente il movimento educativo passo passo e ne è il compimento.**

Introduzione alla realtà totale. È interessante notare il duplice valore di quel "totale": educazione significherà infatti lo sviluppo di tutte le strutture di un individuo fino alla loro realizzazione integrale, e nello stesso tempo l'affermazione di tutte le possibilità di connessione attiva di quelle strutture con tutta la realtà. La linea educativa è così innegabilmente segnata in tutto il suo dinamismo essenziale: nelle sue prospettive, nelle sue modalità, nella sua trama di connessioni. **La realtà la condiziona dalle origini e la domina come fine. Qualunque pedagogia, che conservi un minimo di lealtà con l'evidenza, deve riconoscere e in qualche modo attendere a questa "realtà".**

Codesto realismo pedagogico si specifica subito nel seguente modo: **la realtà non è affermata se non è affermata l'esistenza del suo significato.**