

TUTTOSCUOLA

presenta

IL DOSSIER

SEI IDEE

per rilanciare la scuola

e contribuire alla crescita del Paese

Roma, settembre 2013

PRESENTAZIONE

Quello che segue non è un programma a 360 gradi di politica scolastica, anche perché non ci siamo soffermati su questioni, anche importanti, che hanno già trovato un indirizzo o rientrano nella sfera di competenza di altri soggetti (la politica, i sindacati).

Né abbiamo la pretesa con questa iniziativa di fornire ricette miracolose, ma solo alcune idee basate sull'analisi dei dati e su un'esperienza pluridecennale di osservazione del mondo della scuola.

*Alla vigilia del nuovo anno scolastico, e raccogliendo con spirito positivo l'invito dell'attuale ministro dell'istruzione Maria Chiara Carrozza ad avviare un approfondito confronto pubblico, di portata – è stato detto – ‘costituente’ sulla politica scolastica, **Tuttoscuola** mette a disposizione di tutti coloro che sono interessati al presente e al futuro della nostra scuola alcune considerazioni e proposte. Proposte – che in alcuni casi possono essere considerate delle linee guida – che riteniamo convincenti e fondate su dati obiettivi e analisi imparziali.*

Non ci aspettiamo che il Governo Letta promuova e si faccia carico di tutte le idee qui presentate, né che esse possano essere recepite e rese operative subito e integralmente. Ma offriamo spunti per un dibattito che affronti le problematiche della scuola nel modo più ampio e innovativo possibile, che vada oltre le logiche corporative e guardi al ruolo che deve avere la scuola nella moderna società delle tecnologie e della globalizzazione.

Sottoponiamo il dossier a ricercatori ed esperti, e a rappresentanti della scuola (associazioni professionali, genitoriali e studentesche, operatori scolastici) e della società (imprenditori, amministratori locali, volontariato, dirigenti pubblici etc), oltre che della politica, con l'intento di offrire uno stimolo alla riflessione e con l'impegno a diffondere con i mezzi a nostra disposizione i contributi – anche quelli critici, purché propositivi – che la nostra iniziativa intende sollecitare.

Commenti e opinioni possono essere indirizzati a redazione@tuttoscuola.com.

Ne daremo conto, alimentando il dibattito, sul portale tuttoscuola.com, sulla newsletter settimanale TuttoscuolaFOCUS e sul mensile Tuttoscuola.

TUTTOSCUOLA

Direttore responsabile

Giovanni Vinciguerra

Comitato Scientifico

Giorgio Allulli - Dario Antiseri

Antonio Augenti - Sebastiano Bagnara

Giuseppe Costa - Gaetano Domenici

Paola Gallegati - Silvano Tagliagambe

Coordinatore Comitato Scientifico

Alfonso Rubinacci

Redazione

Maurizio Amoroso

Sergio Govi

Orazio Niceforo

Copyright: Editoriale Tuttoscuola S.r.l.

Via della Scrofa, 39 - 00186 Roma

Tel. 06 68307851 - Fax 06 68802728

www.tuttoscuola.com

redazione@tuttoscuola.com

Vietata la riproduzione anche parziale di testi e tabelle
senza la preventiva autorizzazione dell'Editore

INDICE

Presentazione	2
Premessa	6
Primo punto: ottimizzare l'utilizzo delle strutture scolastiche	8
Secondo punto: lotta senza quartiere agli abbandoni scolastici.....	15
Terzo punto: liberare e premiare le energie degli insegnanti	17
Quarto punto: più autonomia, maggiori controlli e valutazione di sistema.....	21
Quinto punto: individuazione "chirurgica" degli sprechi e delle diseconomie ..	25
Sesto e ultimo punto: digitalizzazione delle scuole (per tutti).....	27
Conclusione.....	29

PREMESSA

Così com'è la scuola non funziona, almeno non come potrebbe e dovrebbe. Una scuola nella quale entrare in ruolo è un terno al lotto, tra graduatorie, punteggi, certificazioni vere e false, corsi abilitanti seri e improvvisati, ricorsi al Tar, immancabili sanatorie, ineffabili provvedimenti ope legis. Una scuola dove si è sballottati da una sede a un'altra, dove è riservato lo stesso trattamento a chi lavora duro e con passione e a chi ha la testa altrove, dove si guadagna tutti una miseria. Dove la carta igienica e quella per le fotocopie le portano i genitori. Quello italiano è un sistema di istruzione che soffre di un deficit di qualità e di equità, perché studiare a Caltanissetta non offre purtroppo le stesse opportunità che a Trento. Nel quale esiste una forte disparità

Nessuna agenzia, come la scuola, tocca il 47% degli italiani

di valutazione: come spiegare altrimenti che a Milano solo un maturando su 381 è valutato meritevole di lode, e a Crotone uno ogni 35? Come mai in Basilicata viene schierato un docente di sostegno ogni 1,5 studenti disabili e nel Lazio solo uno ogni 2,4 studenti disabili? Peraltro il 40% degli insegnanti di sostegno sono precari (in media, perché nella scuola dell'infanzia e primaria a Caserta lo sono il 3%, mentre a Cremona il 75%), e pertanto molto spesso cambiano sede, con inevitabili scompensi per i loro alunni già in difficoltà.

Eppure nessuna agenzia, come la scuola, tocca quotidianamente il 47% degli italiani (se agli operatori e agli studenti aggiungiamo i loro genitori) e l'avvenire di tutti. Perché allora non *provare* a ricostruirla? Per farlo va superato quel trasversale blocco conservatore, immobilista - di chi non ha interesse o convenienza al cambiamento - che l'ha ingabbiata negli ultimi decenni, e va posta (non solo a parole) la scuola tra le priorità nell'agenda del paese, perché occorrono più investimenti e più sensibilità per le questioni educative, anche per il loro indubbio nesso nel lungo termine con la crescita economica e sociale.

Per cambiare realmente la macchina organizzativa della scuola e rilanciarla ci vorrebbero molte misure lungimiranti e un lungo arco di tempo. E soprattutto occorre-

rebbe un cambio di prospettiva, sostituendo le lenti ormai appannate e deformanti con le quali si è soliti guardare ai problemi della scuola. Certamente è indispensabile anteporre l'interesse sociale collettivo a quelli, pur rispettabili, delle singole categorie coinvolte, da tutelare con convinzione fino a quando non entrano in contrasto con quello collettivo. Ma niente paura, i primi a beneficiare di una scuola migliore saranno a regime coloro che ne fanno parte, e se mai si inizia...

E da dove cominciare? Essenzialmente occorre ribaltare il vecchio patto non scritto "ti offro un lavoro, ti pago poco ma ti chiedo un po' meno", sostituendo alcuni piccoli privilegi "al ribasso" concessi nel tempo al personale della scuola per "indenizzarli" della bassa retribuzione, con un nuovo patto: **più servizi da parte della scuola a favore delle famiglie, (che generano) più risorse per le scuole e per il personale.**

Lo spazio per maggiori servizi (e quindi maggiore valore per la società) c'è, se si pensa che le scuole oggi tra chiusure pomeridiane e festive lavorano al 50 per cento o poco più del tempo potenziale. Quale impresa o istituzione potrebbe reggere viaggiando con il motore a metà dei giri?

Quanto alle risorse, sarebbero in buona parte autogenerate nelle modalità che vedremo e per il resto andrebbero messi in pratica quei proclami sulla centralità della formazione e della conoscenza per lo sviluppo, affermati da tutti ma sempre dimenticati al momento delle scelte concrete.

E poi andrebbe adottata una *governance* del sistema più funzionale a questa nuova ottica, con un ulteriore scambio: più autonomia per gli istituti scolastici e più pubblica rendicontazione e controlli.

Ma entriamo in un maggior dettaglio. Per attuare il patto "più servizi e più risorse" va realizzato un piano in (almeno) sei punti.

UNO

OTTIMIZZARE L'UTILIZZO DELLE STRUTTURE SCOLASTICHE

Oggi le scuole sono chiuse agli studenti per molte ore al giorno durante i periodi di lezione e per mesi interi al di fuori. Di conseguenza anche le disponibilità in termini di ore di lavoro del personale non sono ottimizzate. Non solo del personale docente, di cui si è discusso molto nei mesi scorsi (ma senza trovare una soluzione alternativa), ma anche del personale ausiliario

(i collaboratori scolastici o bidelli) e tecnico, che pur essendo tenuto ad essere in servizio anche se non ci sono lezioni, resta per lo più

Un enorme spreco di capitale investito inutilizzato

inoperoso quando non ci sono gli alunni. La scuola in fondo è una “fabbrica del sapere”, e per quanto diversa dalle altre fabbriche, vale anche per essa – con i dovuti adattamenti – il concetto che il ciclo produttivo deve essere efficiente e utilizzare le strutture e le risorse al massimo della capacità e del rendimento. L’attuale modello organizzativo è ben lontano da questi parametri.

Ne risulta uno spreco enorme in termini di inutilizzo di capitale investito, per usare il lessico dell’economia aziendale (e quindi di locali, attrezzature, ma anche di professionalità e altre risorse intangibili). Si potrebbe utilizzare meglio l’instimabile valore del capitale investito della scuola, rappresentato dagli edifici scolastici e dalle loro dotazioni (decine di migliaia, che per quanto a volte fatiscenti sono posti spesso in luoghi strategici e rappresentano il cuore pulsante di una comunità) e dall’organico (circa un milione di persone, nella maggior parte dei casi altamente qualificate), per offrire servizi aggiuntivi utili alla comunità. E’ come se chi amministra la scuola fosse seduto su un tesoro dalle enormi potenzialità e non ne fosse consapevole. O per meglio dire è il sistema di regole e consuetudini sul quale è stato costruito che impedisce di valorizzare al meglio questa straordinaria (e sottovalutata) ricchezza strumentale e di intelligenza, al di là degli sforzi, resi all’interno di un

sistema inefficiente, da parte degli attori della scuola.

Basta riflettere sul fatto che gli orari di funzionamento delle scuole sono gli stessi di sessant'anni fa. Ma nel frattempo la società è cambiata profondamente. Nella maggior parte dei casi entrambi i genitori lavorano, in genere con orari più lunghi del passato, senza possibilità di seguire i figli se non la sera, nei fine settimana e durante le ferie, e quindi sono costretti a ricercare soluzioni alternative,

Gli orari di funzionamento sono quelli di 60 anni fa. Ma la società è cambiata profondamente

che oggi trovano (chi può) nella famiglia di provenienza e presso soggetti e agenzie prevalentemente privati, esterni alla scuola. Al contempo i giovani dell'era di internet, sempre connessi sui loro tablet, ricevono molti più stimoli, hanno maggiori esigenze formative, soprattutto quelle non formali, ben oltre il tradizionale “leggere, scrivere e far di conto”. Quest'ultimo deve sì restare il “core business” della scuola (e in questo quella italiana ha in media poco da invidiare ad altre), ma non basta più nel nuovo contesto. Le generazioni del 2000 sono chiamate a conoscere e interpretare nuovi linguaggi, affrontare esperienze di apprendimento innovative, impegnare il cervello e il fisico in attività culturali, sportive, linguistiche, artistiche, che li preparino a una realtà molto più competitiva e globale. Le famiglie cercano di soddisfare tutto ciò, nella maggior parte dei casi, accompagnando nel pomeriggio i figli da una parte all'altra delle città e investendo (dove c'è la disponibilità) molte risorse – oggi al di fuori della scuola – di tempo ed economiche. Perché la scuola non occupa questo spazio? Completerebbe il proprio

“Leggere, scrivere e far di conto” deve restare il “core business”, ma non basta più

ruolo, rispondendo ad esigenze fondamentali espresse dalla società moderna. Ne ha le capacità, le competenze, le strutture, gli spazi.

Un esempio? Immaginiamo il genitore che si scapicolla per portare (o far portare dai nonni o da altri) il figlio al corso di Judo, piuttosto che di pallavolo, e poi magari alla lezione di pianoforte. Se queste attività si svolgessero nella palestra e nelle sale della scuola frequentata dal ragazzo, con personale interno o esterno, l'organizzazione familiare e i costi sociali connessi ne beneficerebbero, e la scuola incamererebbe le entrate per l'affitto della palestra e/o

per la retta dei corsi (certo, non tutti gli istituti sarebbero nelle condizioni di farlo da subito, occorre investire in ristrutturazioni e manutenzione, ma questa può essere la strada, soprattutto organizzando i servizi nell'ambito di reti di scuole collegate).

Occorre reinventarsi, darsi nuovi modelli organizzativi, arricchendo la missione tradizionale – che resta centrale e fondamentale: la trasmissione del sapere e dell'istruzione formale – con un ruolo formativo più ampio e ritagliato sui bisogni della comunità.

La scuola dovrebbe svolgere un ruolo propulsivo nell'integrazione tra l'educazione *formale*, centrata sugli obiettivi di apprendi-

mento previsti dai piani di studio all'interno dell'orario scolastico, l'educazione *non formale*, che si realizza al di fuori del sistema formale ma ha importanti ricadute educative (per esempio corsi di formazione che non prevedono l'acquisizione di titoli di studio o

qualifiche riconosciute, corsi per l'apprendimento delle lingue, dell'informatica e di qualunque altra competenza), e l'educazione *informale*, che comprende ogni processo, non legato a tempi o luoghi predeterminati, a seguito del quale l'individuo acquisisce di fatto, in modo cioè non intenzionale, abilità, conoscenze, attitudini, valori (esempi: interazioni entro e fuori della famiglia, esperienze legate al gioco, allo sport, all'associazionismo, alle letture, ai social network, alla musica, all'arte, all'edutainment etc.).

I sistemi scolastici, come quelli del Nord Europa, che si sforzano di integrare queste tre dimensioni dell'apprendimento portando dentro la scuola – ma al di fuori dell'orario di lezione – il maggior numero possibile di opportunità di educazione non formale e informale ottengono migliori risultati anche per quanto riguarda le prestazioni relative all'istruzione formale.

Questi sistemi non riproducono l'attività scolastica del mattino con semplici corsi di doposcuola, ma offrono agli studenti uno spazio diverso e complementare rispet-

Occorre darsi nuovi modelli organizzativi, arricchendo la missione tradizionale con un ruolo formativo più ampio

to a quello scolastico formalizzato, con acquisizione di competenze trasversali che si rivelano efficaci anche per migliorare i risultati scolastici.

La condizione è che gli studenti trovino dentro la scuola, fuori dell'orario scolastico, l'ambiente e gli stimoli adatti a innescare tale processo di integrazione dell'educazione for-

La scuola svolga un ruolo propulsivo nell'integrare educazione formale, non formale e informale

male, in una cornice di rigore dello studio e dell'apprendimento. Istruzione non formale e informale che la scuola potrebbe erogare direttamente, attraverso proprio personale, oppure appaltare a terzi che opererebbero all'interno delle strutture e nell'ambito e secondo i principi del piano dell'offerta formativa della scuola.

Insomma, una scuola utile, moderna, al servizio delle esigenze formative delle famiglie. Perché no? Bisogna puntare a cose semplici pensando in grande. E' un bel ruolo, che apre un futuro di maggiore centralità alla scuola. Questa è la scommessa. Basta tagli all'istruzione (a parte gli sprechi, che sono da eliminare, ovviamente), la soluzione è nella direzione opposta: più servizi, più scuola. Certo, per realizzare tutto ciò ognuno dovrebbe dare qualcosa in più (a parte chi già dà il massimo). Ma così si creerebbero le opportunità e le risorse per uno status più elevato. E siccome più servizi (pagati appunto dalle famiglie reindirizzando i soldi che ora versano ad altri soggetti) richiedono più forza lavoro, si accelererebbe anche lo sbroglio dell'inaccettabile matassa dei precari (parto infelice delle politiche di istruzione e del modello organizzativo attuali), creando pure le condizioni di fattibilità – professionali, di prestigio ed economiche – per attrarre all'insegnamento nuovi talenti.

Basta tagli all'istruzione, la soluzione è nella direzione opposta: più servizi, più scuola

Avvertiamo già le obiezioni degli scettici. Rinunciare alle ferie lunghe estive, restare a scuola il pomeriggio, quando siamo pagati una miseria per un lavoro sempre

più difficile e pesante?

Siamo tutti d'accordo che il lavoro degli insegnanti è mal retribuito, specie in rapporto a quanto sia delicato e complesso. Scandalosamente mal retribuito. Ma non è limitandone i carichi che si può ottenere un miglioramento. Anzi, proprio accettando negli anni piccoli privilegi al ribasso, si è creata e diffusa questa situazione, che porta ad avere insegnanti insoddisfatti e una professione poco appetibile per le migliori giovani risorse. Forse è stato accontentato chi considerava la scuola un riempitivo rispetto alla “professione” di moglie e madre di famiglia, o uno stipendio aggiuntivo, modesto ma sicuro, rispetto alla libera professione (magari svolta in nero). Ma così si è fatto il male della scuola, il male dei tantissimi che con passione e convinzione hanno scelto questa professione intendendola come una missione. E che continuano a fare il proprio dovere contando su altri riconoscimenti, perché quello economico non è adeguato. Ma questo non è giusto.

Come se ne esce, tra l'altro in tempi di grave crisi economica? Difendendo delle comodità di piccolo cabotaggio? Che non si sposano con criteri di efficienza e produttività, che dovrebbero sempre contraddistinguere un buon servizio pubblico? Ampliare il servizio mette nella condizione di poter pretendere di più e va nella direzione di creare le condizioni perché ciò possa essere riconosciuto. Secondo noi lo hanno capito i tantissimi che “tirano la carretta” nella scuola. Di questo è già convinta larga parte dell'opinione pubblica. Dobbiamo capirlo tutti.

Siccome più servizi richiedono più forza lavoro, si assorbirebbero prima i precari

Veniamo ora alle proposte operative. Attività e servizi aggiuntivi si potrebbero svolgere ampliando il calendario scolastico per così dire *orizzontalmente*, cioè tenendo aperte le scuole quando normalmente sono chiuse, e *verticalmente*, cioè allungando gli orari di funzionamento degli istituti nei giorni di lezione. Ad esempio al termine delle lezioni le scuole potrebbero organizzare dei summer camp per gli alunni della scuola dell'infanzia, primaria e media. Attività sportive, lezioni di informatica, di musica, di lingue straniere svolte divertendosi, laboratori artistico-creativi per

bambini (organizzati, perché no, anche da cooperative sociali gestite da studenti degli ultimi anni delle superiori o da giovani in attesa di altra occupazione). E poi lo svolgimento dei compiti per le vacanze e i corsi di recupero e di approfondimento (vedi il punto successivo). Trattandosi di servizi aggiuntivi, le scuole potrebbero anche in questo caso richiedere (con meccanismi di esenzione al di sotto di un certo reddito) un contributo alle famiglie (che spenderebbero meno in baby sitter, ripetizioni e corsi privati vari) o agli enti locali, generando risorse da reinvestire nelle scuole stesse oltre che in compensi aggiuntivi per il personale. Qualche scuola, soprattutto privata, specie nelle grandi città, già organizza iniziative simili. La rete delle scuole statali potrebbe generalizzare questo servizio.

*Ampliare il calendario scolastico
orizzontalmente e verticalmente*

Un maggiore utilizzo dei locali scolastici, e un impiego pieno dell'orario di lavoro del personale scolastico (durante tutto l'anno, ferie escluse), si potrebbero ottenere anche tenendo aperte le scuole nel pomeriggio, come avviene in altri Paesi. Questo significherebbe, come spiegato sopra, attrezzare gli spazi (tra i quali uffici per i docenti, dove possano svolgere anche il lavoro che già ora fanno a casa), organizzare corsi e attività, offrire opportunità di libero incontro e di cooperative learning informale, etc. Gli istituti scolastici potrebbero così diventare centri di aggregazione per i giovani anche in orari extrascolastici, un po' come le parrocchie. Notevole sarebbe la valenza sociale di questi servizi, specie nelle aree di maggiore emarginazione giovanile, che rappresenterebbero un valido aiuto per i genitori.

In altre parole, se oggi il servizio organizzato dalle scuole utilizza circa il 50% del tempo delle proprie strutture e poco più del tempo lavorativo dei propri dipendenti, bisogna porsi l'obiettivo di incrementare queste percentua-

*Le scuole potrebbero diventare
centri di aggregazione per i
giovani, come le parrocchie*

li attraverso servizi di formazione complementari, ancillari, integrativi rispetto al servizio base. Quale valore aggiunto darebbe incrementare, ad esempio, dal 50 al 60% l'utilizzo complessivo di migliaia di scuole? Difficile da misurare, ma cer-

tamente significativo. Agli istituti verrebbe assegnato l'obiettivo di incrementare gradualmente queste percentuali di utilizzo, con un sistema di monitoraggio sul raggiungimento degli obiettivi. Il ricavato andrebbe a rafforzare la struttura patrimoniale e finanziaria degli istituti scolastici, oggi fragilissima: una parte delle risorse aggiuntive potrebbe anche essere destinata a un fondo scolastico per premi per il personale: in tale maniera si creerebbe una sorta di "partecipazione agli utili" da parte dei dipendenti, sul modello aziendale tedesco, che potrebbe coinvolgere e stimolare docenti e personale non docente.

Non ci si faccia sviare dalle similitudini utilizzate con il mondo dell'impresa, non c'è alcun influsso aziendalista, qui si sta parlando di innalzare il valore per la collettività di una grande agenzia sociale, che però deve porsi al passo con i tempi e non restare ancorata a schemi organizzativi e culturali superati.

DUE

LOTTA SENZA QUARTIERE AGLI ABBANDONI SCOLASTICI

Ogni anno 120 mila studenti lasciano qualsiasi percorso educativo. E' una catastrofe sociale e per la competitività del paese alla quale assistiamo senza battere ciglio. Circa il 20% dei nostri 18-24enni sono in possesso al massimo della licenza media. Costruiamo così la società della conoscenza?

Quanto abbiamo speso nell'ultimo ventennio nella miriade di progetti contro la dispersione scolastica, con risultati evidentemente modesti? Purtroppo non esistono dati in proposito, e sarebbe molto interessante conoscerli. Bisogna fare di più per i ragazzi in difficoltà che prima o poi abbandonano gli studi.

La nostra proposta è di ridurre drasticamente le bocciature attraverso piani di studio più flessibili e personalizzati, criteri di valutazione che tengano conto dei passi avanti rispetto alla situazione

familiare e sociale di provenienza, e abbinando le residue bocciature a corsi di recupero obbligatori e a sistemi di incentivi e disincentivi.

Tornando al maggior utilizzo delle strutture scolastiche, andrebbe dedicato il periodo dalla fine delle lezioni (metà giugno) a fine luglio a rigorosi corsi di recupero per chi non ha passato gli scrutini. A fine luglio (o a settembre) un nuovo scrutinio consentirebbe di non far perdere l'anno a coloro, o ad una parte di loro, che non sono stati promossi a giugno. Il tutto a costo quasi zero per le casse dello Stato, in quanto si utilizzerebbero le giornate lavorative previste dal contratto dei docenti, che andrebbero in ferie come tutti ad agosto.

Anzi ci sarebbe un notevole risparmio complessivo attraverso la riduzione delle bocciature. Ad oggi le ripetenze solo nel primo biennio delle superiori (scuola dell'obbligo, ricordiamolo) sono circa 185 mila: secondo uno studio dell'allora ministro dell'economia Padoa-Schioppa per la Finanziaria 2007, una riduzione del 10% porterebbe un risparmio potenziale di oltre 100 milioni di euro l'anno (infatti verrebbero costituite 650 classi in

Ridurre le bocciature attraverso piani di studio più flessibili e personalizzati e corsi di recupero

meno, con un risparmio immediato di 56 milioni e un effetto trascinalimento per l'intero quinquennio che porterebbe il risparmio a regime appunto a oltre 100 milioni l'anno); ma buona parte dei posti di organico che si libererebbero andrebbe riconvertita in azioni mirate di recupero e rinforzo, con delle task force di docenti specializzati (e più remunerati) da impiegare nelle aree più emarginate, aumentando la qualità del servizio scolastico. Il periodo tra metà giugno e fine luglio potrebbe essere utilizzato anche a favore degli studenti che invece sono stati promossi, per iniziative di orientamento (alle medie per la scelta delle superiori, alle superiori per i percorsi post secondari) e di approfondimento culturale. E infine potrebbe essere utilizzato a favore della professionalità degli insegnanti stessi per iniziative di formazione in servizio (senza assorbire tempo durante i periodi di attività curricolare).

Il risparmio andrebbe riconvertito in azioni di recupero, con task force di docenti specializzati

In generale lo stop alle "ferie obbligate", caso unico nel quale il datore di lavoro chiude bottega per un periodo molto superiore alle ferie con-

cesse contrattualmente ai lavoratori (leggi il patto "a perdere" di cui sopra), consentirebbe di allungare l'*orario di funzionamento* delle scuole (non delle lezioni), avvicinandolo a quello di altri paesi. Più servizi, più risorse, ricordate?

Come ulteriore strumento di contrasto alla dispersione scolastica, per i ragazzi tra i 14 e i 18 anni si potrebbe ricorrere a incentivi e disincentivi, d'intesa con le famiglie. Per esempio: se non hai concluso l'obbligo scolastico non puoi comprare/guidare il motorino, o partecipare a programmi sportivi del Coni ecc.

Si potrebbe anche lanciare un programma di sostegno alle famiglie con difficoltà economiche (come è stato fatto in Brasile), o agli esodati e ai lavoratori in Cig, condizionando il sussidio al fatto che i figli continuino a studiare (condizione verificabile utilizzando in maniera appropriata l'anagrafe scolastica, finalmente disponibile).

Infine dopo la scuola dell'obbligo si potrebbero elevare le tasse scolastiche, oggi irrisorie, oltre un certo reddito, e trasformarle in borse di studio, mirate soprattutto al recupero della dispersione scolastica. Inutile dire che minore dispersione, studenti formati e orientati meglio (con meno fuori corso all'università) consentirebbero di risparmiare in futuro sul sostegno sociale (sussidi di disoccupazione, Cig, etc). Prevenire è meglio che curare.

TRE

LIBERARE E PREMIARE LE ENERGIE DEGLI INSEGNANTI

Sono loro che “fanno” la scuola. Certo, guadagnano poco. Il 10-15% in meno della media dei colleghi europei. Ma riallineare la retribuzione per tutti costerebbe oltre 3 miliardi di euro l’anno. Troppo per l’Italia di questi anni. Né questo garantirebbe di per sé quel di più di motivazioni e stimoli, e l’attrazione verso l’insegnamento di giovani eccellenti, che occorrerebbero per far compiere alla scuola uno scatto avanti.

Allora concentriamo le risorse e gli sforzi per premiare chi vuole dare di più. Va superata la concezione della carriera dei docenti legata solo all’anzianità di servizio.

Come? Ricorrendo a un sistema di crediti formativi e professionali. Dieci anni fa i maggiori sindacati erano pronti a intraprendere questa strada, poi non se n’è fatto più nulla. Occorre abbandonare l’inafferrabile idea che la carriera e la retribuzione dei docenti si possano differenziare, a parità di prestazioni, sulla base della valutazione del merito individuale. Il merito va oggettivato e

Va superata la concezione della carriera dei docenti legata solo all’anzianità di servizio

fatto coincidere con il progressivo arricchimento della professionalità di base del docente (*crediti formativi*), da realizzare attraverso percorsi di formazione teorico-pratici in servizio e di ricerca azione (anche esterni alla scuola, presso Università, istituti di ricerca, etc), titoli di studio e di specializzazione, partecipazione a concorsi ecc. Ma l’accesso alle posizioni diverse da quella iniziale va programmato e subordinato all’acquisizione di ulteriori competenze ed esperienze certificate (*crediti professionali*), da acquisire con il lavoro svolto in classe con gli allievi, attraverso funzioni di coordinamento dell’attività educativa, didattica e gestionale delle istituzioni scolastiche e incarichi speciali, come formazione di pari, tutorato, orientamento, laboratori, biblioteca, disponibilità a lavorare in aree deprivate sul piano

socio-culturale, partecipazione documentata a progetti di successo, inclusi – perché no – metodi di reputazione documentata come quelli sperimentati dal Miur con il progetto Valorizza, etc).

Infine, anche se non piace alla categoria, l'avanzamento di carriera dovrebbe essere in alcuni passaggi cruciali subordinato o al superamento di specifiche prove di idoneità tra chi ha maturato i crediti, oppure

a una decisione motivata del Consiglio di istituto. Nella prima ipotesi l'avanzamento di carriera (e di retribuzione) sarebbe definitivo, nella seconda – che rappresenta una soluzione

più radicale ma anche più coerente con il principio

dell'autonomia delle scuole – invece sarebbe legato all'attività del docente in quella specifica scuola e al permanere delle condizioni che hanno giustificato la decisione del Consiglio di istituto (con il vincolo anche di un periodo minimo di permanenza nell'istituto, per contenere il fenomeno del carosello dei docenti e favorire il completamento dei progetti didattici). Quale la garanzia che chi ha il potere decisionale non favorisca il docente “amico”? Per rispondere, occorre anticipare quanto riportato al quarto punto del piano: il budget assegnato agli istituti scolastici sarà legato ai risultati da essi ottenuti, e quindi il Consiglio di istituto avrà tutto l'interesse ad attrarre e mantenere docenti preparati e motivati, come approfondito più avanti. In caso di trasferimento, il docente

non si porterebbe dietro automaticamente la condizione professionale ed economica di provenienza, ma potrebbe far valere il suo curriculum e la sua carriera nella nuova scuola.

Una prospettiva di questo genere si presterebbe bene, inoltre, a ripensare la mobilità dei docenti in termini di migliore incontro tra domanda delle scuole e offerta dei docenti, entrambe riferite a profili professionali non generici ma ben definiti nelle loro caratteristiche.

Fino a quando i docenti potranno permettersi il rifiuto totale di qualsivoglia forma

Fino a quando i docenti potranno permettersi il rifiuto di qualsiasi giudizio sul proprio operato?

Ripristinare e potenziare l'autoaggiornamento

di giudizio sul proprio operato? Così si vanifica ogni intervento volto ad incrementare i compensi differenziandoli. E, come si suol dire, non si può avere la botte piena e la moglie ubriaca...

Tutto ciò presuppone ovviamente un investimento in formazione e aggiornamento del personale: nessun sistema di valutazione degli insegnanti e della scuola può essere avviato con successo se non vengono rifondate le basi del livello di professionalità dei docenti in servizio. E a questo proposito andrebbe anche ripristinato e potenziato l'autoaggiornamento, cioè il diritto degli insegnanti al rimborso per le spese di aggiornamento sostenute in prima persona. Un benefit individuale per gli insegnanti nella direzione della professionalità.

Aggiornamento, un diritto o un dovere per gli insegnanti?

Molto tempo fa l'aggiornamento era obbligatorio per gli insegnanti, ma poi nel tempo è stato trasformato da dovere in diritto. Con la conseguenza che in troppi casi - con alcune lodevoli eccezioni come, ad esempio, quella della Provincia di Trento, quella di "Generazione Web" della Regione Lombardia, o quella di grande prospettiva di ImparaDigitale - è venuta a mancare una sistematica azione di aggiornamento. Va ripristinato l'obbligo, rimettendo a ogni scuola la competenza nel decidere contenuti e modalità di aggiornamento, secondo indirizzi

Vanno ridotti gli adempimenti burocratici e impiegatizi che affliggono il lavoro dei docenti

generali e con l'utilizzo di fondi messi a disposizione dal Miur e dalle Regioni. E al contempo vanno ridotti gli adempimenti burocratici e impiegatizi che affliggono il lavoro dei docenti, rubando tempo ed energie all'attività didattica.

Infine nell'introdurre uno sviluppo nella carriera degli insegnanti va evitato l'errore capitale del mancato coinvolgimento della categoria. Condividere vuol dire, prima di tutto, conoscere, partecipare ed essere coinvolti. Le politiche scolastiche sono state spesso decise in modo unilaterale, non accompagnate da un governo amministrativo in grado di creare condizioni di successo delle iniziative, e hanno sofferto

di un deficit di partecipazione e di coinvolgimento che ha attenuato o annullato il merito delle scelte.

Nessuna riforma può avere successo se non vengono sviluppati nei docenti interesse e motivazione verso la propria professione (che indubbiamente deve essere legata ai risultati).

QUATTRO

PIÙ AUTONOMIA, MAGGIORI CONTROLLI
E VALUTAZIONE DI SISTEMA

Ci vuole un nuovo scambio: più autonomia per tutte le scuole, statali e paritarie (una vera autonomia, anche nel reclutamento del personale), accompagnata da una parte dall'introduzione di una rigorosa valutazione dei risultati secondo criteri di *accountability* (render conto alla comunità del proprio operato), e dall'altra da selettivi incentivi per il miglioramento della qualità e dell'equità di tutte le scuole, statali e paritarie.

Incentivi assegnati, attraverso la costituzione di un apposito *Fondo per la qualità delle scuole*, sulla base di indicatori oggettivi del servizio reso dai singoli istituti (statali e non), e anche disincentivi e drastici interventi di riqualificazione (fino alla chiusura, come si fa negli USA, con assegnazione di buoni studio alle famiglie) per le scuole che non raggiungono determinati standard di miglioramento in un certo arco di tempo. In tal modo si metterebbero le famiglie in condizione di scegliere la scuola per la qualità del servizio offerto, non per la proprietà.

Più autonomia per le scuole, anche nel reclutamento del personale, e più accountability

Per inciso, in questo contesto, che lega il finanziamento alla qualità dei risultati, non avrebbe senso fare distinzioni tra scuole paritarie e statali, e si potrebbe tradurre in atto quell'**equilibrio tra scuole con ampia autonomia e pubblica rendicontazione (esami)** di cui si parlò nel dibattito tra i Costituenti, ma che non è stato finora realizzato. A scapito di tutte le scuole, statali e paritarie.

Una regola è fondamentale: gli obiettivi da assegnare alle scuole e ai profili professionali dovrebbero essere collegati agli obiettivi strategici di sistema (come

quelli di ampliamento dell'offerta di servizi, di un maggior utilizzo delle strutture scolastiche, di riduzione della dispersione, di aggiornamento del personale, etc), e dovrebbero valere come "missione" per le singole scuole e per il personale, in primo luogo per i dirigenti scolastici e per i docenti (che dovrebbero essere, dove necessario, accompagnati e assistiti dal centro). Se tutte o la maggior parte delle scuole avranno raggiunto gli obiettivi ad esse assegnate, saranno stati automaticamente conseguiti gli obiettivi di sistema (quelli, anch'essi da rendere misurabili, sulla base dei quali si dovrebbe valutare l'operato del ministro dell'istruzione, e non osservando se abbia fatto o meno la "sua" riforma). Oggi non c'è questo collegamento diretto, e i vari attori del sistema operano in modo spesso inconsapevole, scollegato se non schizofrenico. Solo una tale chiarezza di obiettivi, misurabili e strettamente monitorati, può ri-determinare una coerenza tra gli obiettivi del Paese e quelli del sistema educativo.

Un Fondo per la qualità delle scuole che assegni i fondi in base a indicatori oggettivi

E infine, i risultati delle scuole devono essere valutati. Va costruito un sistema di valutazione del tutto indipendente, non sottoposto alla vigilanza del Miur. Lo statuto dell'Invalsi, che andrebbe dotato di risorse economiche e umane adeguate, dovrebbe essere ricalcato su quello dell'Istat.

Dovrebbe parallelamente essere rafforzato il servizio ispettivo. Aver lanciato l'autonomia senza apprestare un sistema ispettivo adeguato ne ha compromesso gran parte delle potenzialità. Servirebbero almeno mille ispettori in più (o dirigenti tecnici, come sono ora chiamati): oggi è previsto un organico di 300 unità, ma sono in servizio meno di 100 titolari, più alcune decine di incaricati. A questa task force è richiesto oggi un compito improbo: controllare quasi 25 mila istituzioni scolastiche, di cui 8.500 statali e oltre 15 mila non statali, tra paritarie e non. Pertanto ogni "ispettore" attualmente in servizio deve seguire in media circa

Collegare gli obiettivi da assegnare alle scuole agli obiettivi strategici di sistema

200 scuole (se anche fossero in servizio tutti i 300 ispettori previsti in organico, dovrebbero controllare in media 80 scuole a testa). In Inghilterra c'è un ispettore ogni 13 scuole, in Francia uno ogni 22 scuole.

Tra l'altro i dirigenti tecnici in Italia sono chiamati a una pluralità di compiti. Non solo la vigilanza e il controllo sul sistema, ma anche l'assistenza tecnica alle scuole: per la formazione del personale, per il sostegno all'innovazione scolastica e per la "promozione dei processi formativi" (es. accompagnamento alle numerose e periodiche riforme che investono il mondo della scuola, più o meno ad ogni cambio di ministro). Inoltre - come recita l'atto di indirizzo del ministro dell'istruzione sulla funzione ispettiva tecnica (decreto n. 60 del 23 luglio 2010) - "vigilano sugli esami conclusivi dei cicli scolastici". Che vuol dire in soldoni? Vigilare sugli esami di 570 mila studenti che concludono le scuole medie e 480 mila maturandi.

Insomma i pochi ispettori in organico si devono occupare, tra l'altro, di moltissime cose, e ciò impedisce di effettuare un numero adeguato di vere ispezioni nelle scuole. Viceversa sarebbe necessario svolgere approfonditi *audit* nel maggior numero possibile di istituti scolastici, statali e non. Ciò consentirebbe di testare in un campione significativo di scuole la corretta gestione e applicazione delle regole, assicurando anche un deterrente a condotte improprie o scorrette, e di accompagnare le scuole nel loro percorso verso una piena (e controllata) autonomia.

Statuto Invalsi ricalcato su quello dell'Istat e non sottoposto alla vigilanza del Miur

Strana storia quella degli ispettori, sintomatica dell'assenza di disegno strategico nell'azione di governo in Italia. Negli anni '90 l'organico nazionale dei dirigenti tecnici era di 695 unità. Nel 2000, ci sono stati due eventi molto importanti per la scuola: l'avvio dell'autonomia scolastica (regolamento contenuto nel dpr 275/1999) e il riconoscimento della parità alle scuole non statali (legge 62/2000).

Nell'uno e nell'altro caso il sistema scolastico, rinunciando al monopolio centralistico statale, riconosceva alle scuole autonomia e libertà d'azione: era lecito aspettarsi che al decentramento di funzioni e responsabilità e all'ampliamento dell'universo da controllare corrispondesse come contrappeso il rafforzamento del sistema

di vigilanza e di controllo. A partire, è ovvio, dall'incremento del numero dei dirigenti tecnici.

Niente di tutto questo. Dal 2000 l'organico è andato diminuendo fino a scendere a 301 unità (teoriche, mentre sono circa 100 quelle effettive con circa 200 posti ad oggi vacanti). In intere regioni, con centinaia di istituzioni scolastiche e migliaia di insegnanti, opera a volte un solo ispettore. Se si prende il caso del Lazio, dove vi sono ben 3.295 scuole statali organizzate su 768 istituzioni scolastiche e 1.308 scuole paritarie, l'Ufficio scolastico regionale dispone ormai solo di un dirigente tecnico... Sempre meglio della Toscana, dove non ne è rimasto più nessuno! Solo un ispettore controlla le scuole marchigiane e uno quelle liguri, mentre l'Ufficio scolastico regionale del Piemonte può disporre di due ispettori.

*Rafforzare il servizio ispettivo
con almeno mille ispettori in più*

Il concorso per reclutare nuovi dirigenti tecnici (con funzioni ispettive) è stato bandito quasi sei anni fa per coprire 144 posti vacanti, ma si è concluso solo nella primavera di quest'anno con circa 70 vincitori, che però non sono stati ancora nominati. Si parla della prossima primavera... E nel frattempo sono diventati vacanti per pensionamento altre decine di posti.

Insomma invece di incrementare gli organici (ed espletare regolari concorsi periodici), da anni con miopia si preferisce risparmiare anche su questi posti di importanza vitale per il buon funzionamento del sistema d'istruzione.

CINQUE

INDIVIDUAZIONE “CHIRURGICA” DEGLI SPRECHI E DELLE DISECONOMIE

Se ne nascondono ancora tanti nell’elefantiaca e arcaica struttura della scuola italiana. Un solo esempio, in particolare nell’istruzione primaria, le cosiddette “microscuole”, quelle con meno di 50 alunni, che costano in termini di personale il doppio delle altre (fino a 8 mila euro per alunno, contro i 3.500 euro di una scuola standard con 100 alunni). In Italia ce ne sono quasi 10 mila! (su circa 42 mila totali).

Quelle 10 mila microscuole che costano il doppio delle altre

In particolare nell’a.s. 2007/08 le scuole – quindi plessi, sedi secondarie, etc – con meno di 50 alunni erano 9.892, e tutto fa pensare che non siano diminuite di molto.

Solo alcune sono in luoghi isolati e vanno salvaguardate. Molte altre (pensateci, non esistono diecimila montagne o isole in Italia) si trovano in piccoli centri, nelle pianure, a pochi passi da altre scuole, dove c’è ragionevole possibilità di accorpamento senza danno per le famiglie e senza far perdere l’identità delle scuole stesse. Sono lì spesso per motivi storici o di campanile, se non per fini elettorali. Per dare un’idea del possibile risparmio, se gli enti territoriali ne chiudessero - limitandosi ai casi più gestibili - una su 10, si risparmierebbero oltre 100 milioni di euro l’anno. Senza contare i proventi (o gli utilizzi alternativi) per tutti gli edifici liberati.

Come mettere in atto il piano? Andrebbe introdotto un vincolo nella programmazione dei servizi scolastici da parte dei Comuni (che hanno oggi la competenza a istituire scuole, ma non pagano il personale, che è a carico dello Stato: un tipico caso di “fare acquisti con la carta di credito di

Salvaguardare le scuole in montagna e nelle piccole isole, accorpare le altre

un altro”...). Il vincolo consisterebbe nel rispetto di un certo costo standard per il personale messo a disposizione dallo Stato (ad esempio fino a 4 mila euro ad alunno, ad eccezione delle scuole di montagna, nelle isole e altri casi particolari): situazioni che comportino un costo superiore allo standard dovrebbero essere specificamente autorizzate dalla Regione e dagli Uffici scolastici regionali, ed eventualmente la differenza posta a carico di quel Comune che ne richiede l’apertura.

Reinvestire i risparmi in edilizia, banda larga, laboratori, palestre, biblioteche, etc

E i risparmi ottenuti, da questa e da altre possibili misure, andrebbero reinvestiti in spesa “buona”, a partire da edilizia, banda larga, laboratori, palestre, biblioteche, oltre allo sviluppo professionale dei docenti, progetti di ricerca-azione per migliorare la didattica. E in un’area dove si chiudono una serie di microscuole, sarebbe simbolicamente bello avviare subito la costruzione di una nuova scuola allo stato dell’arte, sicura e tecnologica.

SEI

DIGITALIZZAZIONE DELLE SCUOLE (PER TUTTI)

Banda larga per l'*e-learning* nelle scuole; *cloud* per la didattica; LIM ed *e-book*; nuovi *setting* di apprendimento... E' il nuovo vocabolario della scuola 2.0. Esistono già scuole che lo parlano e soprattutto lo applicano, ma dietro le esperienze di frontiera si nasconde un rischio: che il già grave divario tra scuole di serie A e di serie B, tra un nord e un sud della scuola (spesso anche se non sempre coincidente con la geografia) si ampli ulteriormente fino a diventare incolmabile.

Il rischio è che il già grave divario tra scuole di serie A e di serie B diventi incolmabile

I segnali sono chiari. Ci sono scuole, statali e non, che sono subissate dalle richieste di iscrizioni, e che sono costrette a prevedere prove di selezione all'ingresso, ed altre che offrono meno opportunità. Le Scuole 2.0 rischiano dunque di diventare di fatto scuole a numero chiuso, isole felici che potranno curare la formazione di un numero assai limitato di studenti italiani.

Un Paese come l'Italia non può assumersi questa responsabilità, specie in un momento di crisi come l'attuale in cui si deve puntare più che mai sulla qualità dell'istruzione e della formazione dei giovani (di tutti). Ad oggi le istituzioni scolastiche completamente digitalizzate dal ministero dell'istruzione sono 14 (su un totale di quasi 9 mila scuole statali). Occorre dunque trovare solu-

Oggi le istituzioni scolastiche completamente digitalizzate dal Miur sono 14 (su 9 mila)

zioni affinché tutte le scuole siano messe in condizioni di cominciare a lavorare per la scuola 2.0, offrendola a tutte le famiglie che sono interessate, con le dotazioni tecnologiche necessarie e con docenti appositamente formati. Le possibilità per far-

lo, con risorse pubbliche e private, esistono, basta considerarlo una priorità e metterci un po' di fantasia e ingegno nel ricercare le soluzioni. La scuola digitale può offrire un grande contributo al cambiamento del Paese, ed è un treno che non può essere perso, pena non solo l'ulteriore perdita di competitività, ma anche l'ampliamento di un divario tra nuove generazioni e istituzione scuola che potrebbe essere nel lungo termine esiziale per quest'ultima.

CONCLUSIONE

In conclusione, sei sentieri da battere per dare un nuovo volto alla scuola, per farla percepire come un soggetto vitale nel corpo della società. Tutto ciò richiede certamente un radicale e impegnativo cambio di mentalità. Vuol dire modificare, con coraggio, abitudini consolidate, “uscire dall’area di comfort”. Anche per i tanti che hanno sempre servito la scuola al massimo delle proprie capacità. E tuttavia occorre alzare gli occhi al traguardo che si può raggiungere: recuperare il riconoscimento di un ruolo strategico nella società, con tutti i ritorni (tra i quali quelli economici e di prestigio sociale per gli operatori scolastici) che ne conseguono. O continuare così, in una lunga e tormentata deriva di impoverimento e marginalizzazione di una fondamentale istituzione qual è la scuola.

TUTTOSCUOLA

Tuttoscuola è la più accreditata testata specializzata nel settore scolastico, rivolta a tutti coloro che sono interessati all'universo formativo: docenti, dirigenti scolastici e amministrativi, studenti, genitori, amministratori locali.

Tuttoscuola nasce con la rivista omonima nel 1975. A oggi ha superato i 530 numeri di pubblicazione ininterrotta.

Dall'avvento di Internet, alla storica rivista si sono aggiunti altri strumenti informativi, che la arricchiscono nel segno della tempestività e della completezza: le newsletter settimanali **TuttoscuolaFOCUS** e **TuttoscuolaNEWS** e il portale www.tuttoscuola.com.

Tuttoscuola è la fonte di notizie più citata da agenzie, quotidiani, emittenti radiotelevisive e nuovi media nel settore dell'istruzione. Inoltre, il Consiglio d'Europa, in più occasioni, ha scelto Tuttoscuola per rappresentare il mondo scolastico italiano a Strasburgo, accanto a Le Monde de l'Education per la Francia, al Times Educational Supplement per l'Inghilterra, e così via.

Il mensile **Tuttoscuola** dedica una sezione fissa al rapporto tra scuola e Comuni, con articoli, interviste, approfondimenti e pareri da parte dei rappresentanti dei Comuni.

Infine **Tuttoscuola** cura due pubblicazioni a cadenza annuale di grande interesse per i Comuni:

- **L'Annuario dei viaggi di istruzione**, utilizzato dalla scuole per la scelta delle gite scolastiche
- **Il Rapporto sulla qualità nella scuola**, con la graduatoria delle aree territoriali dove la scuola funziona meglio



Direzione e redazione:

Editoriale TUTTOSCUOLA S.r.l. - Via della Scrofa, 39 - 00186 Roma ☎ 06 68307851 - Fax 06 68802728

@ redazione@tuttoscuola.com 🌐 www.tuttoscuola.com 📌 www.facebook.com/tuttoscuola

Con il dossier “Sei idee per rilanciare la scuola, e contribuire alla crescita del paese”, Tuttoscuola mette a disposizione di tutti coloro che sono interessati al presente e al futuro della nostra scuola considerazioni e proposte, in alcuni casi vere e proprie linee guida, per dare un nuovo volto alla scuola, per farla percepire come un soggetto vitale nel corpo della società.

Tutto ciò richiede certamente un radicale e impegnativo cambio di mentalità. E tuttavia occorre alzare gli occhi al traguardo che si può raggiungere: recuperare il riconoscimento di un ruolo strategico nella società, con tutti i ritorni (tra i quali quelli economici e di prestigio sociale per gli operatori scolastici) che ne conseguono.

Ecco la sintesi delle proposte:

OTTIMIZZARE LE RISORSE

Scuole sempre aperte, più servizi

ABBATTERE LA DISPERSIONE

Eliminare le bocciature

VALORIZZARE GLI INSEGNANTI

Aggiornamento obbligatorio e carriera

UNA VERA AUTONOMIA

Le scuole scelgono i docenti, più controlli

ELIMINARE GLI SPRECHI

Sopprimere le microscuole, costano il doppio

DIGITALIZZARE LA SCUOLA

Scuola 2.0 per tutti