

MARSILII E., *Guida per l'accompagnamento al lavoro dipendente*, Roma, CNOS-FAP, 2003, pp. 232.

Una delle indicazioni qualificanti l'Accordo Stato-Regioni del 2 marzo 2000 per l'attuazione delle disposizioni in materia di obbligo di frequenza delle attività formative (art. 68 della legge 17 maggio 1999, n. 144, paragrafo 1 "Assolvimento dell'obbligo formativo nella formazione professionale") è stata l'introduzione di misure di accompagnamento al lavoro: "I percorsi formativi devono assicurare misure di accompagnamento finalizzate a favorire l'inserimento professionale in relazione al contesto lavorativo locale" (paragrafo 1, comma 6).

Alla luce dell'Accordo, preceduto dall'approvazione della legge 144 del 1999, il CNOS-FAP (Centro Nazionale Opere Salesiane – Formazione Aggiornamento Professionale) e il CIOFS-FP (Centro Italiano Opere Femminili Salesiane – Formazione Professionale) hanno elaborato un progetto per l'obbligo formativo contenente delle linee guida di carattere generale, delle proposte di acquisizioni per l'area comune e per le competenze professionali, delle indicazioni per l'accreditamento e la qualità del servizio e dei supporti alle misure di personalizzazione quali l'accoglienza, l'orientamento e l'accompagnamento al lavoro.

Nella consapevolezza che l'accompagnamento all'inserimento lavorativo, inteso come un processo d'acquisizione di competenze metodologiche per attivare strategie d'entrata nel mondo del lavoro come lavoratore dipendente o lavoratore autonomo, è ancora oggi una realtà più "intuita" che

“compiutamente definita”, il presente volume mira a progettare un percorso di accompagnamento al lavoro dipendente da mettere a disposizione sia del formatore che dell'allievo per lo svolgimento di questo difficile compito.

L'accompagnamento al lavoro, insieme all'azione culturale e di prassi, rappresentano un'acquisizione recente. Acquisizione inoltre che non si comprende in tutta la sua portata se non si mette in relazione con il quadro evolutivo degli ultimi anni della formazione professionale, che è stata inserita in modo più determinato in una “integrazione sistemica” tra le politiche finalizzate allo sviluppo delle risorse umane, vale a dire l'orientamento, la formazione e le politiche attive del lavoro.

Per il momento, la presente ipotesi di lavoro si configura come un itinerario idealtipico. La sperimentazione del progetto permetterà di raccogliere tutte le elaborazioni procedurali e gli strumenti che, debitamente organizzati, creeranno le condizioni per scrivere un manuale o una guida operativa validata.

G. Malizia

SERGIOVANNI T.J., *Dirigere la scuola, comunità che apprende*, Roma, LAS, 2002, pp. 414.

Risolutore strategico di problemi, leader culturale, persona che pratica il baratto o promotore? Come sono cambiate le definizioni dei ruoli e delle responsabilità del dirigente scolastico? Il volume, che si articola in cinque parti, ha lo scopo di proporre alcune riflessioni sulla scuola in generale e sulla figura del dirigente scolastico in particolare.

Nella prima parte del libro (“Verso una nuova teoria”), vengono presentate le diverse concezioni del dirigente scolastico. Le definizioni tradizionali si sono concentrate sui processi e sulle funzioni di natura amministrativa che consentono alle scuole di ottenere buoni risultati. Fin dal 1937 furono definiti elenchi di compiti e ruoli successivamente sostituiti da elenchi di competenze e abilità avanzate. Di recente si tende a definire il ruolo del dirigente scolastico in termini di risultati. L'approccio centrato sui risultati, poiché tende a definire l'efficacia più in termini di ciò che funziona che di ciò che è giusto, solleva questioni morali. La tendenza, allora, è quella di adottare un approccio centrato sui valori: “le assunzioni e le convinzioni che si presume siano importanti sono specificate e utilizzate come base per decidere cosa dovrebbero fare i dirigenti scolastici e gli altri” (pag. 8). L'approccio centrato sugli standard “costituisce il tentativo più recente di definire e di descrivere ciò che i dirigenti scolastici e altri amministratori della scuola dovrebbero fare” (pag. 13). Ma “gli standard non sono oggettivi, infatti rappresentano i giudizi di commissioni di esperti, di responsabili politici e altri” (pag. 13).

Di seguito, si analizzano studi sui dirigenti di scuole di successo. “Il lavoro che questi dirigenti svolgono è prossimo a ciò che gli stessi dirigenti sostengono che dovrebbero enfatizzare” (pag. 28). La loro idea di come le scuole debbano funzionare e le loro concezioni della teoria della gestione e della pratica di *leadership* sono in grado di espandere i concetti e le pratiche della teoria tradizionale della gestione. Benché riconosca i limiti, l'autore ritiene che la teoria tradizionale della gestione non sia inutile. Si dovrebbe imparare ad usarla nel modo più vantaggioso possibile: ha i suoi meriti e i suoi limiti ed è importante che i dirigenti scolastici ne conoscano la differenza. Per superare i limiti della gestione e della *leadership* tradizionali, si dovrà sviluppare una nuova teoria per la dirigenza scolastica che possa ispirare impegno e prestazioni straordinari. Nella costruzione di questa nuova e migliore teoria, molti dei principi della gestione tradizionale andranno ripensati, ampliati o capovolti e dovranno cambiare le nostre metafore sulla gestione, sulla *leadership* e sulla scuola. Si inserirà il “sistema di erogazione dell'istruzione” nella metafora più comprensiva e strategica della “comunità che apprende”. La scuola passa da organizzazione formale a comunità.

Uno dei temi principali di questo volume è l'importanza della cultura della scuola. Nella seconda parte del volume (“Fornire *leadership*”), viene esaminata “la *leadership* del dirigente scolastico come insieme di forze disponibili per migliorare e sostenere l'educazione di qualità” (pag. 114). Inoltre, vengono offerti suggerimenti su come i dirigenti scolastici possono usare tali forze. L'autore prende in esame le forze di *leadership*: la tecnica, l'umana, la simbolica e la

culturale e presenta le quattro strategie e tattiche di *leadership* che i dirigenti scolastici hanno a disposizione, ognuna delle quali è appropriata in momenti diversi nel corso dello sviluppo di una scuola efficace: per baratto, per costruzione, per unione e per legame.

Se si vuole che le situazioni diventino migliori dobbiamo imparare a cambiare il modo di gestire e guidare le scuole. Questo libro non offre le risposte ma può aiutare a trovarle.

La definizione del ruolo del dirigente scolastico è legata alla definizione della funzione assegnata alla scuola in generale. Il punto chiave sostenuto dall'autore è che la scuola è soprattutto una comunità di persone che si definisce per il fine che persegue: apprendere.

La terza parte ("Costruire comunità") inizia con la descrizione delle caratteristiche delle scuole di successo e vengono presentati elenchi di caratteristiche di efficacia. Si passa, poi, a sottolineare l'importanza, per la costruzione di una scuola di successo, della scoperta "del legame che esiste tra la capacità della scuola di sviluppare capitale sociale per tutti i suoi studenti e il loro conseguente impegno con la scuola, il loro comportamento come membri della scuola e le loro prestazioni scolastiche" (pag. 201).

La costruzione del capitale sociale nelle scuole dipende dal coltivare una comunità di pensiero che unisca le persone in modi speciali e le leghi ad un sistema di idee condiviso.

In questa parte del volume, l'autore introduce il concetto di "mondo vitale" ed esamina come gli standard possano aiutare od ostacolare lo sviluppo del carattere di una scuola.

La quarta parte ("Lo sviluppo delle risorse umane") inizia riconoscendo il legame tra l'apprendimento dell'insegnante e il miglioramento della scuola. Si sottolinea l'importanza dello sviluppo dell'insegnante per il successo scolastico. È evidente il legame tra la motivazione e l'impegno degli insegnanti e il miglioramento e l'istruzione efficace ma, la ricerca sulla motivazione soffre a causa delle politiche scolastiche e burocratiche, dei sistemi gestionali, degli standard e delle valutazioni "che si adattano a qualsiasi situazione" imposti dall'alto.

Sebbene molti cambiamenti siano stati introdotti nelle scuole degli Stati Uniti e del Canada, sebbene sembri che la scuola stia lavorando in modo diverso e sebbene si noti un certo miglioramento nell'apprendimento, cambiamenti reali arrivano a fatica. Vengono illustrate le ragioni del fallimento del tentativo di miglioramento della scuola.

Tutto il volume invita a porre una serie di interrogativi. Nella parte quinta ("La dimensione morale"), l'autore conclude puntualizzando come i concetti presentati non garantiscano che andranno bene per tutti i contesti.

Il grande pregio del volume sta nel non trascurare di prendere in considerazione, esplicitandoli, tutti i numerosi problemi che la scuola oggi deve affrontare. La riflessione è costruita sulla base di una pratica riflessiva: nel definire gli scopi, i fini e gli obiettivi della scuola e nello stabilire le funzioni, i ruoli e i compiti del dirigente scolastico possiamo assumere il "punto di vista mentale" che colloca l'oggetto di riflessione all'interno di una realtà dinamica, fluida, turbolenta.

In tutto il volume, la cui lettura è consigliata agli stessi dirigenti scolastici ma anche ad insegnanti, a studiosi dell'educazione, a responsabili delle politiche scolastiche, i lettori troveranno una serie di schede di rilevazione e di questionari il cui scopo è aiutare a sollevare e chiarire le questioni, a stimolare la riflessione e ad offrire una base per la discussione di concetti e di idee.

C. Madaghiele

**BOTTA B.** (a cura di), *Capitale umano on line: le potenzialità dell'e-learning nei processi lavorativi e formativi*, Milano, Franco Angeli, 2003, pp. 388.

Nei paesi industrializzati stanno cambiando notevolmente "gli scenari" in cui si svolge l'esistenza singola e comunitaria. Questa è sempre più segnata dall'internazionalizzazione della imprenditoria e dalla globalizzazione del mercato; da un forte incremento dello sviluppo scientifico e tecnologico, caratterizzato dall'informatica e dalla telematica; da una nuova ed acuta coscienza dei diritti umani, soggettivi, comunitari, ecologici; dal pluralismo e dal multiculturalismo.

lismo dei modi di vita e della cultura; dalla secolarizzazione diffusa e da nuove forme di religiosità. In particolare, c'è chi afferma che la competitività dell'economia come l'occupazione, ma anche la realizzazione personale dei cittadini europei, non poggiano e non poggeranno più principalmente sulla produzione dei beni materiali; la vera ricchezza è ormai legata alla produzione e alla diffusione della conoscenza e dipende soprattutto dai risultati che otterremo in materia di ricerca, istruzione e formazione, oltre che dalla nostra capacità di promuovere l'informazione.

Un fattore fondamentale di tali cambiamenti è dato dall'avvento delle nuove tecnologie dell'informazione. Queste sono nuove perché muta l'oggetto che non è più la produzione di un pezzo o la scrittura a macchina di una lettera, ma sono operazioni di natura più intellettuale come il controllo di processo o l'innovazione. Esse creano problemi per le occupazioni tradizionali in quanto tendono ad assumerne i compiti e perché restringono le possibilità di lavoro. In una prospettiva più ampia e in positivo le nuove tecnologie hanno introdotto l'umanità nella fase della comunicazione universale in quanto le informazioni possono essere messe a disposizione in tempo reale in qualsiasi punto della terra e l'interattività consente di trasmettere conoscenze e di dialogare senza limiti di distanza o di tempo.

L'indagine di cui il volume presenta i risultati principali ha avuto origine dall'esigenza di approfondire le conseguenze di un'utilizzazione generalizzata dell'*e-learning* in ambito formativo e lavorativo. Essa si presenta come un contributo alla definizione dei caratteri, degli obiettivi e delle metodologie che contraddistinguono l'apprendimento elettronico in un momento in cui si verifica una sua progressiva e inarrestabile diffusione, soprattutto in seguito all'affermarsi della banda larga che sta facilitando enormemente l'accesso ad Internet.

Anche il variegato mondo della formazione professionale e della scuola è interessato ai processi di cambiamento in atto, sia perché ha bisogno di attrezzarsi adeguatamente per dare una risposta alle richieste di nuove competenze provenienti dal mondo del lavoro, con particolare riguardo a quelle di base, sia perché esso stesso ha l'esigenza di rafforzarsi sul piano culturale per fare fronte alle nuove sfide, in particolare quella dell'apprendimento per tutta la vita.

Lo studio ha preso in esame le più importanti questioni che l'uso dell'*e-learning* pone. Esse vengono affrontate sulla base di una informazione ampia e con spirito critico. Interessanti sono anche le proposte che sono avanzate per risolvere i molti problemi che l'apprendimento elettronico suscita.

G. Malizia