

Temi commentati da Scuola 7

MARZO 2025

03 marzo 2025

Valutazione e Orientamento per costruire un futuro migliore

1. *Nuovo sistema di valutazione dei Dirigenti scolastici. Analisi del modello, tra nuove coordinate e vecchie perplessità (V. DELLEDONNE)*
2. *Futuro e giovani. Come evitare un biglietto di sola andata... (Laura DONÀ)*
3. *Orientamento scolastico e prospettive future. Idee per un'azione didattica efficace (Agata GUELI)*
4. *Voto di condotta: una storia antica. Sarà una sfida vincente per le istituzioni scolastiche? (Elena PEDRIALI - Chiara SARTORI)*

10 marzo 2025

Esperienze innovative in Italia e nel mondo

1. *Contro la demotivazione degli insegnanti. Dal Canada alla Nuova Zelanda, passando per il Bhutan, buone notizie sulla scuola (Paolo MAZZOLI)*
2. *Spazi educativi del futuro. Innovazione, neuroscienze ed esperienze internazionali (Bruno Lorenzo CASTROVINCI)*
3. *Ambiente digitale: dati e opinioni. Divieti o dialogo per difendere i diritti dei bambini? (Rita Patrizia BRAMANTE)*
4. *La legge è una risorsa o un limite? Dai principi alle attuali contraddizioni (Monica PIOLANTI)*

03 marzo 2025

Valutazione e Orientamento per costruire un futuro migliore

1. Nuovo sistema di valutazione dei Dirigenti scolastici. Analisi del modello, tra nuove coordinate e vecchie perplessità



Vittorio DELLE DONNE

02/03/2025

Come riferito anche dalla nota MIM 26 febbraio 2025, prot. n. 8369, con decreto ministeriale 21 febbraio 2025, n. 28, è stato adottato (ai sensi dell'articolo 13 del decreto-legge 31 maggio 2024, n. 71, convertito con modificazioni con la Legge 29 luglio 2024, n. 106) il «*Sistema nazionale di valutazione dei risultati dei Dirigenti scolastici*» (di seguito, *Sistema*). Nel momento in cui scriviamo è ancora in corso di registrazione.

Un'esigenza inderogabile

Si tratta di uno snodo delicato, ma fondamentale per innalzare i livelli di efficacia ed efficienza del nostro sistema educativo di istruzione e formazione, al cui interno – come sottolineato dallo stesso Ministro dell'Istruzione e del Merito, Giuseppe Valditara, nel comunicato stampa diffuso il 22 febbraio – i Dirigenti scolastici «*svolgono una funzione fondamentale*».

Le procedure che sovrintendono alla loro valutazione individuale, se correttamente calibrate, portano infatti non solo alla valorizzazione dei Dirigenti scolastici e al miglioramento del loro agire professionale, ma anche ad un progressivo incremento della qualità complessiva delle prestazioni e dei servizi resi dal nostro servizio scolastico.

Si tratta di un'esigenza tanto più sentita, in quanto nel mondo dell'istruzione vi è ancora una forte resistenza alla cultura della valutazione: a tal proposito, è sufficiente ricordare che il personale docente è una delle poche categorie di lavoratori del pubblico impiego escluse dai processi di misurazione e valutazione della performance, introdotti dal D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, in attuazione della L. 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni.

Un'attesa lunga venticinqueanni

La valutazione dei Dirigenti scolastici è attesa in Italia da venticinque anni, da quando cioè, introdotta l'autonomia delle istituzioni scolastiche, è stata attribuita la qualifica dirigenziale ai capi d'istituto delle scuole statali^[1].

Molti sono stati i tentativi proposti nel corso del tempo, a partire dalle tre sperimentazioni SI.VA.DI.S. (*Sistema di Valutazione della Dirigenza Scolastica*) avviate negli anni scolastici 2003/2004, 2004/2005 e 2005/2006 sulla scorta dell'espressa previsione di una verifica e valutazione dei risultati del dirigente contenuta nell'art. 20 del Contratto collettivo nazionale di lavoro per il personale dirigente dell'area V quadriennio giuridico 2002-2005^[2].

Nel 2012 il progetto sperimentale VALeS (*Valutazione e Sviluppo Scuola*)^[3] riprese, migliorandolo e allargandolo anche alla dirigenza scolastica, il 'prototipo' di valutazione delle istituzioni scolastiche VSQ (*Valutazione per lo Sviluppo della Qualità delle scuole*) adottato con un decreto ministeriale del 29 marzo 2011. Anche questo tentativo non sortì tuttavia effetti duraturi.

I nuclei di valutazione

Un nuovo approccio alla valutazione della dirigenza scolastica venne inaugurato dal DPR 28 marzo 2013, n. 80 (*Regolamento sul sistema nazionale di valutazione in materia di istruzione e formazione*) e dalla Direttiva applicativa n. 11, con cui il 18 settembre 2014, l'allora Ministro dell'Istruzione, Stefania Giannini, definiva le priorità strategiche del Sistema Nazionale di Valutazione (SNV) per gli anni scolastici 2014/2015, 2015/2016 e 2016/2017. Tale impostazione è stata poi sussunta dall'art. 1, comma 93, della Legge 13 luglio 2015, n. 107, secondo cui nell'individuazione degli indicatori per la valutazione del dirigente scolastico si deve tenere conto, da un lato, *«del contributo del dirigente al perseguimento dei risultati per il miglioramento del servizio scolastico previsti nel rapporto di autovalutazione»* e, dall'altro, di alcuni criteri generali: *«a) competenze gestionali ed organizzative finalizzate al raggiungimento dei risultati, correttezza, trasparenza, efficienza ed efficacia dell'azione dirigenziale, in relazione agli obiettivi assegnati nell'incarico triennale; b) valorizzazione dell'impegno e dei meriti professionali del personale dell'istituto, sotto il profilo individuale e negli ambiti collegiali; c) apprezzamento del proprio operato all'interno della comunità professionale e sociale; d) contributo al miglioramento del successo formativo e scolastico degli studenti e dei processi organizzativi e didattici, nell'ambito dei sistemi di autovalutazione, valutazione e rendicontazione sociale; e) direzione unitaria della scuola, promozione della partecipazione e della collaborazione tra le diverse componenti della comunità scolastica, dei rapporti con il contesto sociale e nella rete di scuole»*.

Muovendosi all'interno di tali coordinate, la Ministra Stefania Giannini emanò la Direttiva MIUR 18 agosto 2016, n. 36^[4], con cui propose un modello di valutazione della dirigenza scolastica, che faceva perno da un lato su una vasta e articolata raccolta documentaria (il cosiddetto *«Portfolio del DS»*) e dall'altro sui nuclei di valutazione, istituiti presso gli Uffici Scolastici Regionali (USR) e costituiti da un dirigente tecnico, amministrativo o scolastico, in funzione di coordinatore, e da due esperti in possesso di specifiche e documentate esperienze in materia. L'impegno profuso dal Ministero nel promuoverle autorizzava a ritenere che tali modalità di valutazione fossero destinate a dismettere i panni di esperimento provvisorio per assumere i caratteri della definitività.

La complessità e la farraginosità delle procedure, unitamente alla mancanza di un numero adeguato di dirigenti tecnici, fecero tuttavia sì che anche quest'ultima sperimentazione, condotta nel triennio 2016-2019, benché abbia visto l'adesione (volontaria e senza effetti sulla retribuzione di risultato) di oltre i due terzi dei Dirigenti scolastici italiani, sia stata prima sospesa e poi definitivamente accantonata dall'amministrazione.

La modifica dell'art. 25 del D.lgs. 165/2001

Frutto delle esperienze precedenti, il nuovo *Sistema* proposto dal DM 28/2025 si muove nell'ambito della disciplina dei procedimenti di valutazione tracciata dal DPR 80/2013 e dei criteri fissati dalla L. 107/2015, ma in un «quadro normativo» complessivo che risulta decisamente modificato dal decreto-legge n. 71/2024 recante *«Disposizioni urgenti in materia di sport, di sostegno didattico agli alunni con disabilità, per il regolare avvio dell'anno scolastico 2024/2025 e in materia di università e ricerca»*, poi convertito con modificazioni dalla Legge 29 luglio 2024, n. 106.

Il DL 71/2024, tra le diverse misure riguardanti il settore scolastico, prevede, infatti, in particolare, con l'art. 13, la riscrittura dell'art. 25, comma 1, secondo periodo del D.lgs. 30 marzo 2001, n. 165. La norma in parola, istitutiva della dirigenza scolastica, dispone ora, dopo la novella, che i risultati dei Dirigenti scolastici, inquadrati in ruoli di dimensione regionale, siano valutati tenendo sì conto della specificità delle loro funzioni, ma non più sulla scorta delle verifiche effettuate dai nuclei di valutazione istituiti presso gli USR, bensì *«sulla base degli*

strumenti e dei dati a disposizione del sistema informativo del Ministero dell'istruzione e del merito nonché del Sistema nazionale di valutazione dei risultati dei Dirigenti scolastici», un nuovo organismo adottato con un decreto del Ministro dell'istruzione e del merito in cui saranno anche stabiliti «gli indirizzi per la definizione degli obiettivi strategici volti ad assicurare il buon andamento dell'azione dirigenziale» e individuati «i soggetti che intervengono nella procedura di valutazione», in coerenza con la direttiva generale del Ministro dell'istruzione e del merito, emanata ai sensi dell'art. 15, comma 2, lettera a), del D.lgs. 150/2009[5].

L'individuazione e l'assegnazione degli obiettivi

La finalità del Sistema è quella di realizzare, in una prospettiva di progressivo incremento della qualità del servizio scolastico, di valorizzazione e di miglioramento professionale dei Dirigenti scolastici, una valutazione oggettiva e trasparente dei risultati conseguiti individualmente.

La valutazione è espressa in centesimi e giunge a collocare il valutato in quattro possibili differenti fasce:

Fasce	Descrizione del risultato
80 – 100	Ottimo raggiungimento degli obiettivi
55 – 79	Buon raggiungimento degli obiettivi
31 – 54	Sufficiente raggiungimento degli obiettivi
Uguale o minore di 30	Mancato raggiungimento degli obiettivi

Essa si basa, per 80 dei 100 punti che compongono il punteggio massimo conseguibile, sulla misurazione del raggiungimento di obiettivi chiaramente definiti e misurabili.

Con un decreto interdipartimentale il Capo del Dipartimento per il sistema educativo di istruzione e formazione e il Capo del Dipartimento per le risorse, l'organizzazione e l'innovazione digitale individuano di norma entro luglio dell'anno scolastico precedente a quello di riferimento (per il corrente a.s. entro marzo 2025) gli obiettivi da assegnare ai Dirigenti scolastici da parte dei Direttori USR, in armonia con le priorità strategiche definite dal Ministro e in coerenza con i principi dell'autonomia, con i criteri di cui all'art. 1, comma 93, della Legge 107/2015, e le funzioni attribuite ai Dirigenti scolastici dall'art. 25 del D.lgs. 165/2001.

Entro agosto dell'anno scolastico precedente a quello di riferimento, i Direttori degli USR assegnano ai Dirigenti scolastici gli obiettivi del decreto interdipartimentale, integrandoli, al fine di tener conto delle specificità territoriali, con un obiettivo specifico di rilevanza regionale, ancorato a dati oggettivamente rilevabili, eventualmente declinato per cicli d'istruzione (per il corrente anno scolastico, in considerazione del ritardo con cui si è avviata la procedura, è stato escluso l'obiettivo a rilevanza regionale).

Obiettivi generali e obiettivi specifici

Gli obiettivi sono distinti in obiettivi generali e obiettivi specifici. I primi afferiscono ai seguenti quattro ambiti di valutazione, desunti dall'art. 1, comma 93 della Legge 107/2015:

- competenze gestionali ed organizzative finalizzate alla correttezza, trasparenza, efficienza ed efficacia dell'azione dirigenziale;
- competenze per lo sviluppo e la valorizzazione delle risorse umane;
- competenze concernenti l'analisi della realtà scolastica di assegnazione, nonché la progettazione delle iniziative volte al suo miglioramento;
- competenze concernenti i rapporti con la comunità scolastica, il territorio ed i referenti istituzionali.

Gli obiettivi generali si declinano in uno o più obiettivi specifici. Ad ognuno di questi ultimi, riscontrabili in termini annuali, è assegnato un peso, proporzionale alla rilevanza che riveste, per un totale massimo di 80 punti, ed è associato ad uno o

più indicatori, utilizzati per la misurazione dell'effettivo grado di raggiungimento dell'obiettivo.

I comportamenti organizzativi e professionali

I restanti 20 punti sono assegnati in base alla classificazione dei comportamenti organizzativi e professionali effettuata sulla base della rubrica di valutazione contenuta nell'allegato "A2". La misurazione e la valutazione dei comportamenti avvengono con riferimento alla capacità di raggiungere i risultati in maniera trasversale a tutti gli indicatori connessi agli obiettivi assegnati. All'assegnazione di questi 20 punti contribuiscono le eventuali risultanze di verifiche, effettuate anche attraverso visite ispettive, e di ulteriori elementi conoscitivi acquisiti nonché della complessità del contesto in cui opera il Dirigente scolastico.

La misurazione e la valutazione

Nel procedimento di valutazione dei risultati dei Dirigenti scolastici, alle prime due fasi di individuazione e di assegnazione degli obiettivi ai Dirigenti scolastici segue la fase della misurazione e valutazione, da parte dei Direttori degli USR, dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati e dei comportamenti professionali e organizzativi.

Tutto il procedimento di valutazione viene gestito tramite una piattaforma digitale dedicata, messa a disposizione di tutti gli attori del processo di valutazione, in cui per ogni indicatore associato agli obiettivi specifici e all'obiettivo di rilevanza regionale sono riportati i dati a disposizione del sistema informativo del Ministero o provenienti da altri sistemi.

Se lo ritengono opportuno e soprattutto quando le evidenze a sistema si ricavano da piattaforme/servizi non obbligatori, i Dirigenti scolastici possono integrare gli elementi presenti sulla piattaforma con ulteriori dati, che documentino le eventuali cause ostative al raggiungimento dei target previsti o il raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Nel processo di valutazione i Direttori degli USR si avvalgono dell'attività istruttoria e del supporto dei Dirigenti amministrativi degli ambiti territoriali o dei Dirigenti tecnici con funzioni ispettive.

In particolare, in caso di mancato raggiungimento degli obiettivi per gravi e impreviste cause non imputabili direttamente al Dirigente scolastico, i Direttori USR valutano con l'ausilio dei Dirigenti degli ambiti territoriali, sulla base delle eventuali evidenze prodotte dal Dirigente scolastico, se provvedere ad un'eventuale ridefinizione del punteggio. Nonostante le richieste avanzata dal CSPI e dai sindacati di ampliarne la possibilità di utilizzo, il *Sistema* prevede che si possa fare ricorso a tale procedura relativamente a un solo obiettivo.

Entro il mese di novembre dell'anno scolastico successivo a quello di riferimento, a seguito della valutazione, il Direttore dell'USR notifica tramite la piattaforma l'attribuzione del punteggio della scheda di valutazione finale. Decorso dieci giorni lavorativi senza che il Dirigente scolastico abbia richiesto la fase di contraddittorio, la valutazione si intende accettata.

«L'ora che volge il disio ai naviganti»

In attesa di capire se il *Sistema* ha la "magnanimità" necessaria a cogliere la complessità della funzione ricoperta dai Dirigenti scolastici all'interno del Sistema educativo di istruzione e formazione, ci limitiamo in questa sede ad esprimere pochi limitati dubbi.

Il primo riguarda l'opportunità di avviare una valutazione di respiro annuale in un periodo in cui i dirigenti scolastici, in attesa di archiviare quella del corrente scolastico, impostata e condotta ignorando obiettivi, indicatori e target su cui saranno valutati, sono già con la testa e il cuore proiettati verso il successivo anno scolastico.

Un secondo punto di domanda riguarda la capacità del *Sistema* di tenere distinti i campi di azione del Dirigente scolastico da quelli degli organi collegiali, spesso separati da linee di confine labili e incerte, con intrecci di competenze a tal punto inestricabili da richiamare alla memoria i cinquecenteschi *gliuommeri*^[6].

Una terza perplessità è infine legata alla capacità del *Sistema* di evitare lo sbilanciamento della valutazione sugli aspetti più manageriali della figura del dirigente scolastico a detrimento delle

caratteristiche di leadership educativa di cui pure viene postulato il possesso. Un sistema di valutazione, che risulta meritoriamente impostato su dati oggettivi rilevati dai sistemi informatici o dalle piattaforme, permette sicuramente di valutare l'efficienza amministrativa e organizzativa del dirigente, ma più difficilmente l'efficacia delle azioni perseguite per il raggiungimento del successo formativo degli studenti. A tal riguardo, non possiamo non fare propri i timori espressi dal CSPI nel parere del 4 febbraio 2025: «... *Aspetti rilevanti dell'operato della dirigenza scolastica, quali quelli più specificamente orientati alla dimensione pedagogica-didattica, non trovano ancora richiamo nel nuovo sistema e non risultano valorizzati nell'ottica della piena aderenza al disposto del comma 93 dell'art. 1 della legge n. 107/2015. Non a caso il legislatore ha definito in maniera specifica la figura del dirigente scolastico, dedicando ad essa un apposito articolo nel D.lgs. n. 165/2001 (art. 25)*».

[1] In realtà, già prima che il 1° settembre 2000 acquisissero la nuova qualifica, l'art. 41 del CCNL 1998-2001, comparto Scuola, sottoscritto il 31 agosto 1999, prevedeva che i capi di istituto si sottoponevano al giudizio di un nucleo di valutazione appositamente istituito presso ciascun Ufficio Scolastico Regionale.

[2] Non appare privo di interesse il fatto che già nella relazione di monitoraggio redatta dall'INVALSI il 7 ottobre 2003, prot. 1511, erano individuati alcuni punti critici, cui – allora come anche ora – prestare attenzione nella validazione di un sistema di valutazione dei dirigenti scolastici: trasparenza delle procedure, oggettività dei criteri, omogeneità di applicazione in campo nazionale e regionale, ponderazione delle diverse condizioni operative dei singoli dirigenti, necessità di un quadro comune di dati di riferimento.

[3] Circolare MIUR, 3 febbraio 2012, n. 16: «*L'obiettivo della nuova iniziativa sperimentale VALeS è quello di individuare e verificare sul campo la fattibilità di metodi, criteri, procedure e strumenti che permettano di valutare punti di forza e di debolezza della istituzione scolastica, nonché dell'azione della dirigenza scolastica*».

[4] Le *Linee guida*, adottate nel settembre 2016 con provvedimento del Direttore generale per gli ordinamenti scolastici e la valutazione del sistema nazionale di istruzione e del Direttore generale per il personale scolastico, resero poi operativa la Direttiva 36/2016.

[5] L'eliminazione dei nuclei di valutazione dal processo di valutazione dei dirigenti scolastici ha necessariamente comportato che l'art. 13 del DL 71/2024 preveda anche la contestuale cassatura dalla L. 107/2015, art. 1, comma 94 del riferimento a tale organo.

[6] Voce del dialetto napoletano («gomitolo»), usata anche per indicare un componimento poetico dei secoli 15° e 16°, formato di una serie di endecasillabi con rima al mezzo, in cui si affastellano gli argomenti più vari, allusioni a fatti del giorno, ricordi di vecchie storie, proverbi,

2. Futuro e giovani. Come evitare un biglietto di sola andata...



Laura DONÀ

02/03/2025

Il tema del futuro e di come contribuire a creare condizioni di miglioramento per il ben-essere delle persone, in primo luogo dei giovani, è una preoccupazione che da sempre investe le generazioni senior delle diverse comunità. Lo è a maggior ragione nei paesi occidentali dove si registra un decremento anagrafico, minori nascite, un invecchiamento della popolazione e la necessità di ricambio generazionale[1]. Questo tema è sentito in Europa e, in particolare, nel nostro Paese perché costituisce una forma di scommessa per la sopravvivenza dei popoli, delle civiltà democratiche e del mantenimento delle condizioni economiche volte a soddisfare i bisogni non solo primari.

Il periodo post iscrizioni nelle scuole è quello in cui si rinnova l'attenzione del mondo delle imprese e degli stakeholder alle scelte degli studenti e ai loro esiti di apprendimento; ci si interroga sia su quali percorsi formativi potrebbero interessare le nuove generazioni, sia su come far diventare il nostro Paese attrattivo per loro.

Da fonte ISTAT, i dati mostrano un trend in aumento di giovani laureati che si trasferiscono all'estero, con un biglietto di sola andata. Coloro che decidono di tornare sono in numero inferiore e il saldo è costantemente negativo: siamo passati da -3.533 del 2011 ai -13.586 nel 2022.

La dispersione competente e il ruolo delle Fondazioni

La migrazione di giovani diplomati e laureati all'estero, una volta completato il percorso di studio in Italia, appare come una spia da tenere sotto controllo per diverse ragioni; le più rilevanti sembrano essere le maggiori retribuzioni, una migliore possibilità di carriera e la valorizzazione delle specifiche competenze.

Comprendere meglio il fenomeno significa poter delineare forme diversificate di contenimento dell'esodo affinché anche il nostro Paese possa trattenere giovani competenti, motivati a investire laddove si sono formati per meglio restituire sviluppo e innovazione all'intera popolazione.

Molte sono anche le Fondazioni, in diverse parti d'Italia, che si stanno interrogando sul fenomeno, attraverso analisi di dati, e che cercano di intervenire con sostegni ai giovani e con forme di investimento interno sul capitale umano.

Anche sul piano normativo, per esempio, la Legge 107/2015 aveva ipotizzato la presenza del "privato" nella scuola sia con l'attuazione dei nuovi progetti di alternanza scuola-lavoro (ora PCTO) in tutti gli istituti superiori, licei compresi, sia attraverso la creazione di partnership dirette con le aziende e le industrie locali.

Al di là di queste disposizioni normative, peraltro discusse e, da alcune parti politiche, contrastate, le Fondazioni svolgono funzioni importanti nell'accompagnare i processi di cambiamento, nel fornire dati di sistema e di policy e nell'assegnare finanziamenti mirati allo sviluppo delle aree su cui sono presenti.

Tutti sono pienamente consapevoli che l'istruzione sia uno degli strumenti più rilevanti per favorire la crescita di ogni persona; investire nell'educazione e nell'istruzione significa innanzitutto garantire il diritto allo studio[2], per contrastare la povertà educativa, promuovere un'istruzione equa e inclusiva volta anche a rafforzare il senso di comunità e la responsabilità sociale.

Da una ricerca sui giovani

Lo scorso 19 febbraio, la Fondazione Cariverona[3] ha presentato i dati di una ricerca dal titolo "Futuro qui!"[4], condotta da Upskill 4.0, da cui emerge che il futuro di un giovane su due è visto non nella propria terra d'origine, ma altrove: in Italia o all'estero.

La ricerca, con un approccio quali-quantitativo, ha raccolto la voce di oltre mille giovani tra i 18 e i 34 anni, attraverso un questionario e 10 *focus group* nelle province di Verona, Vicenza, Belluno, Mantova e Ancona che sono i territori su cui agisce la Fondazione stessa.

"Lo studio evidenzia il profilo di una generazione pragmatica, che non si lascia guidare da idealismi ma da valutazioni realistiche. Per rimanere servono certezze sul futuro: non misure temporanee o incentivi a breve termine, ma un piano concreto di interventi strutturali per trasformare il territorio in un ecosistema dinamico e attrattivo.

- Il 43,5% dei giovani è insoddisfatto degli stipendi, considerati troppo bassi rispetto al costo della vita.
- A questo si aggiunge un diffuso disallineamento tra formazione e mercato: il 41,6% ritiene che il proprio titolo di studio non trovi adeguato riscontro nelle opportunità professionali offerte dal territorio.
- A pesare è anche la mancanza di prospettive di crescita (32,9%), che spinge molti a guardare altrove per costruire una carriera più solida"[5].

Percorsi scolastici e mondo del lavoro

Il dato relativo al titolo di studio, disallineato rispetto alle opportunità professionali presenti nei territori, fa riflettere sulla necessità di adeguare i percorsi scolastici e formativi con forme più flessibili ai cambiamenti del mondo del lavoro, ma mantenendo ferma la qualità delle conoscenze, abilità e competenze a carattere generale, necessarie per essere flessibili nell'adattarsi ai cambiamenti e alle innovazioni dei contesti locali e di scenario più ampio. Questa maggiore versatilità anche dei percorsi dovrebbe andare a rendere le forme di occupabilità più soddisfacenti, tali da trattenere gli studenti di oggi nei propri territori.

In tal senso gli ITS Academy e i percorsi post-diploma costituiscono una forma interessante, ma ancora poco conosciuta e praticata.

Le competenze e le motivazioni dei giovani sono quelle che determinano posizioni evolutive negli ambienti di lavoro e retribuzioni sostenibili per costruire una vita indipendente. In tal senso le esperienze di PCTO nelle scuole dovrebbero anche fungere da motori innovativi per le aziende, le piccole e medie imprese, gli enti. Gli sviluppi di carriera e le condizioni di lavoro flessibili dovrebbero essere tali da motivare i giovani a trovare un lavoro nei propri territori.

Su questi aspetti la ricerca aggiunge dati degni di riflessione che riguardano la mobilità, la casa, la sanità, la partecipazione attiva nei contesti di vita, l'offerta culturale in linea con le tendenze contemporanee... Questi sono i punti toccati dai giovani intervistati.

La fotografia che emerge dalla ricerca invita a mettere al centro i giovani nelle politiche del nostro Paese, ma anche a monitorare e a rivedere il nostro sistema ordinamentale scolastico.

Le tendenze e le conferme

Dalla ricerca emergono anche alcune informazioni interessanti. Si preferisce vivere in zone e città interconnesse e con una buona rete di trasporti pubblici e non si considera importante possedere un'auto propria. Emerge molta attenzione alla salubrità e alla sostenibilità insieme ai temi della mobilità. Sono aspetti però che in Italia non sembrano garantiti. Vengono invece apprezzate del nostro Paese una maggior presenza di impianti sportivi e la qualità del cibo. Ma, comunque, questi aspetti non sono ritenuti attrattivi al punto tale da evitare di spostarsi altrove. Molte delle persone intervistate ritengono, infatti, di essere disponibili a collocarsi laddove trovano le migliori opportunità. Ciò dimostra come venga sempre meno la tendenza a radicarsi nei luoghi dove sono state costruite le prime e fondanti esperienze di vita. Per i giovani, comunque, è l'arte l'elemento migliore che caratterizza il nostro Paese, mentre l'elemento

peggiore è la mancanza di meritocrazia. Sono dati che possono offrire ulteriori spunti per riflettere e ipotizzare nuove e più efficaci strategie.

Viene, comunque, confermata la tendenza, emersa dalla ricerca della Fondazione Cariverona 'Futuro Qui' sui giovani[6], secondo la quale la metà del campione non ritiene l'Italia il Paese più adatto per il loro futuro. Sono soprattutto i ragazzi che sono andati all'estero a bocciare l'Italia. Secondo i dati ufficiali, negli ultimi 13 anni sono espatriati 550 mila giovani. Ma secondo le ricerche della Fondazione sono anche tre volte tanto, motivati dalla convinzione che ovunque ci saranno più opportunità che in Italia.

"Pur con differenze quantitative – nota Fondazione Nordest[7] – dalle risposte emerge una notevole convergenza tra gli expat (espatriati) e chi è rimasto, di opinioni negative sull'Italia. Convergenza che dovrebbe far riflettere la classe dirigente italiana e mettere a tacere chi ritiene poco significative le risposte degli espatriati perché 'distorte' dalla loro scelta, mentre tanti sarebbero tornati delusi dall'estero. Contrariamente a tale opinione, dalle indagini emerge che chi è in Italia, compresi quindi i rientrati, la pensa sostanzialmente come quelli che sono andati via"[8].

I sette ambiti di intervento

Dai focus qualitativi e dalla combinazione dei dati quantitativi che sono consultabili nel rapporto, pubblicato on-line sul sito della Fondazione Cariverona, sono stati individuati sette ambiti di intervento sui quali agire per contrastare il fenomeno, che sono stati chiamati dispersione delle competenze, ambiti su cui più soggetti dovranno trovare linee strategiche di intervento per trattenere i giovani e far riprendere fiducia sulle opportunità in Italia affinché la perdita delle nuove generazioni e di talenti qualificati non si trasformi in un trend irreversibile. Gli ambiti emersi dalla ricerca, come una *road map* per creare azioni strategiche, sono:

- *Mobilità*: trasporti pubblici moderni ed efficienti;
- *Spazi*: luoghi di aggregazione innovativi che uniscano lavoro, formazione e socialità;
- *Partecipazione*: coinvolgimento dei giovani nei processi decisionali locali;
- *Cultura*: eventi e iniziative che rendano il territorio più stimolante;
- *Governance*: un nuovo modello di gestione territoriale basato sull'ascolto;
- *Lavoro*: opportunità professionali di qualità con salari equi;
- *Abitazione*: politiche per un accesso sostenibile alla casa.

I cinque punti del Report

In sintesi il report di ricerca individua in 5 punti gli esiti[9] sui quali costruire tavoli di lavoro diversificati per intervenire per garantire un futuro su cui scommettere.

Per un giovane su due il futuro non è "qui". Per il 51,6% degli intervistati il futuro non è nella propria terra d'origine, ma altrove: il 12,7% pensa di cambiare regione restando in Italia, il 14,1% intende trasferirsi all'estero, il 24,8% è disponibile a muoversi ovunque trovi migliori opportunità.

Una qualità di vita fragile. Sebbene la qualità della vita sia ancora valutata positivamente (3,7 su 5), il giudizio si basa su elementi di fragilità più che su condizioni strutturali che garantiscono prospettive solide per il futuro.

Lavoro, casa, servizi pubblici, mobilità: una generazione pragmatica. Se per un giovane su due il futuro non è "qui", non è perché manchi il desiderio di rimanere, ma perché le condizioni non lo permettono: salari poco competitivi, opportunità lavorative non sempre in linea con le competenze, difficoltà di accesso alla casa, servizi pubblici e trasporti inefficienti. Più che incentivi temporanei, serve un piano concreto di interventi strutturali.

Uno scenario non rassicurante. I giovani tra 18 e 24 anni sono i meno soddisfatti e i più propensi a lasciare il Paese. Le prospettive per il futuro non sembrano prevedere un'inversione di questa tendenza, bensì un potenziale peggioramento.

Sette proposte per una nuova agenda. La ricerca non si ferma alla denuncia, ma individua *sette leve strategiche* su cui intervenire per rendere i territori più attrattivi per le nuove generazioni: spazi ibridi di nuova generazione, mobilità più flessibile, partecipazione allargata, cultura aperta al contemporaneo, nuovi modelli di governance, lavoro di qualità, abitazioni più accessibili.

Dice Bruno Giordano, presidente della Fondazione Cariverona: "Il dato più preoccupante non è solo l'alta percentuale di giovani che pensa di andarsene, ma la consapevolezza diffusa su cosa servirebbe per trattenerli. Lavoro, casa, servizi pubblici, mobilità non sono più semplici criticità, ma veri e propri ostacoli alla permanenza. Se non interveniamo in modo concreto e sistemico, coinvolgendo decisori pubblici, privati e nuove generazioni, la perdita di talenti qualificati rischia di diventare irreversibile. È anche per questo motivo che, come fondazione, stiamo ragionando sulla creazione di un board composto da giovani a supporto dei nostri organi, che possa offrire la propria visione per contribuire ad affrontare le sfide attuali e a sviluppare alcune iniziative operative^[10]".

[1] L. Donà, Orientamento e Megatrend, in [Scuola 7 n. 403](#) del 20.10.2024.

[2] D.lgs. 13 aprile 2017, n. 63, *Effettività del diritto allo studio attraverso la definizione delle prestazioni, in relazione ai servizi alla persona, con particolare riferimento alle condizioni di disagio e ai servizi strumentali, nonché potenziamento della carta dello studente.*

[3] [Miglioriamo il presente per costruire il futuro.](#)

[4] [Futuro qui.](#) Territori e giovani generazioni. La ricerca è stata commissionata dalla Fondazione e al rapporto hanno lavorato Stefano Micelli (Presidente di Upskill 4.0), Marco Bettiol, Selena Brocca, Silvia Oliva e Alice Rizzetto.

[5] [Il futuro dei giovani è lontano dall'Italia:](#) 7 punti per cambiare. Agenzia di stampa nazionale DIRE.

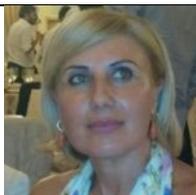
[6] [Futuro qui.](#) Territori e giovani generazioni.

[7] [Fondazione Nord Est.](#) "I giovani e la scelta di trasferirsi altrove".

[8] [Metà dei giovani:](#) all'estero più opportunità.

[9] [Futuro qui.](#) Territori e giovani generazioni.

3. Orientamento scolastico e prospettive future. Idee per un'azione didattica efficace



Agata GUELI

02/03/2025

L'orientamento scolastico rappresenta un elemento cruciale nel percorso educativo degli studenti, sia nella scuola secondaria di primo grado che nella secondaria di secondo grado. Questo processo mira a supportare gli alunni nella progettazione del proprio futuro formativo e professionale, contribuendo a una scelta consapevole e informata, fondamentale per lo sviluppo delle competenze individuali e per l'inserimento nel mondo del lavoro.

Perché si parla di orientamento scolastico

L'orientamento scolastico è un processo complesso e in continua evoluzione, che richiede attenzione, risorse e collaborazioni sinergiche tra tutte le parti coinvolte: scuole, famiglie, istituzioni e mondo del lavoro. Nel 2022, il Ministero dell'istruzione e del Merito ha emanato delle Linee guida per promuovere l'orientamento degli studenti, enfatizzando l'importanza di un percorso formativo che consideri non solo le competenze accademiche, ma anche le aspirazioni personali e professionali dei giovani. Nel farlo, ha scelto un approccio *multidimensionale*, attraverso il quale si propone di fornire agli studenti gli strumenti necessari per prendere decisioni informate riguardo al loro futuro, sia che si tratti di ulteriori studi che di inserimento nel mondo del lavoro.

Una parte significativa della normativa riguarda la collaborazione tra scuole, famiglie e mondo del lavoro ed è finalizzata, tra le altre cose, ad incoraggiare attività di orientamento che includano tirocini, visite a imprese e incontri con professionisti. Questo tipo di approccio mira a far comprendere agli studenti le diverse opportunità educative e professionali disponibili, nonché le competenze richieste dal mercato del lavoro: *"L'orientamento inizia, sin dalla scuola dell'infanzia e primaria, quale sostegno alla fiducia, all'autostima, all'impegno, alle motivazioni, al riconoscimento dei talenti e delle attitudini, favorendo anche il superamento delle difficoltà presenti nel processo di apprendimento"*.

Normativa rilevante

L'orientamento scolastico è regolamentato da diverse norme che ne delineano obiettivi, metodi e strumenti. Tra i principali riferimenti normativi troviamo:

- *Legge 53/2003*: Delega al Governo per la definizione delle norme generali sull'istruzione e dei livelli essenziali delle prestazioni in materia di istruzione e formazione professionale, che possiamo definire legge quadro sull'offerta formativa, in cui si stabilisce l'importanza della "formazione continua" e della "consapevolezza delle scelte" in un percorso educativo integrato.
- *Decreto Ministeriale 139/2007*: Regolamento recante norme in materia di adempimento dell'obbligo di istruzione, con cui sono state fornite le linee guida sulle misure per l'orientamento dei giovani e delle loro famiglie, la formazione dei docenti, il sostegno, il monitoraggio, la valutazione e la certificazione dei percorsi.
- *Legge 107/2015*: Riforma del sistema nazionale di istruzione e formazione e delega per il riordino delle disposizioni legislative vigenti, nella quale l'orientamento è riconosciuto come parte integrante dell'attività didattica e da cui scaturiscono interventi mirati per migliorare l'incontro tra domanda e offerta formativa.

- *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)*: Include misure specifiche per rafforzare l'orientamento, attraverso iniziative destinate a potenziare le competenze dei docenti e a creare sinergie con le imprese.
- *D.M. 22 dicembre 2022 n. 328*: Linee guida per l'orientamento. Hanno lo scopo di attuare la riforma, disegnata dal Piano nazionale di ripresa e resilienza, rafforzando il raccordo tra il primo ed il secondo ciclo di istruzione e formazione. L'obiettivo è quello di aiutare ad effettuare scelte consapevoli attraverso la valorizzazione delle potenzialità e dei talenti degli studenti, nonché di contribuire alla riduzione della dispersione scolastica e di favorire l'accesso alle opportunità formative dell'istruzione terziaria. Le linee guida sottolineano che l'orientamento dovrebbe iniziare sin dalla scuola dell'infanzia e primaria.

Orientamento nella scuola secondaria di primo grado

Nella scuola secondaria di primo grado, l'orientamento si concentra principalmente nell'accompagnare gli alunni nella scelta della scuola superiore. Le istituzioni scolastiche sono tenute a offrire informazioni sui vari percorsi formativi e professionali, anche se l'orientamento non si risolve nel mero compito informativo.

È fondamentale che gli studenti:

- *ricevano informazioni* sui differenti indirizzi di studio (licei, istituti tecnici, istituti professionali);
- *siano coinvolti in attività di orientamento* che comprendano incontri informativi con professionisti, visite alle scuole superiori e partecipazione a laboratori informatici e artistici;
- *partecipino a test di orientamento*, utili per riconoscere, stimolare e valutare attitudini e interessi.

Orientamento nella scuola secondaria di secondo grado

Nella secondaria di secondo grado, l'orientamento assume un'importanza ancora maggiore in quanto gli studenti si preparano all'ingresso nel mondo del lavoro o proseguono gli studi universitari. Qui è cruciale che:

- *si offrano percorsi personalizzati di orientamento* che tengano conto delle aspirazioni, delle abilità e delle competenze individuali degli studenti;
- *si realizzino collaborazioni con imprese e università*, per facilitare stage e tirocini che possano fornire esperienze pratiche;
- *si fornisca supporto emotivo e motivazionale*, attraverso consulenze e attività di coaching, per affrontare l'ansia e le incertezze legate alla scelta del futuro.

Importanza della didattica orientativa

Per *didattica orientativa* si intende l'integrazione dell'orientamento nel lavoro d'aula quotidiano e nel curriculum disciplinare. Le discipline, infatti, non sono funzionali solo a trasmettere delle nozioni, ma vengono concepite come uno strumento, un metodo e un linguaggio per introdurre la classe alla realtà in modo aperto, consapevole, dinamico, problematico ed esplorativo. Da contenitori di conoscenza, le discipline insegnate diventano una lente attraverso cui scoprire e comprendere il mondo che ci circonda, in tutte le sue sfumature e complessità. Attraverso lo studio delle discipline scolastiche, gli studenti possono così acquisire la capacità di analizzare e comprendere il mondo in cui vivono, sviluppare la capacità critica di valutare diverse opinioni e punti di vista, e imparare a risolvere problemi e ad affrontare le sfide che incontreranno lungo il loro percorso.

Discipline come veicoli per un orientamento consapevole

Ma come può una disciplina diventare uno strumento di orientamento? Ogni disciplina ha un proprio campo di studio, un proprio linguaggio e un proprio metodo di indagine che permettono agli studenti di approfondire una determinata area di conoscenza, ma anche di sviluppare tutta una serie di competenze, come: la capacità di analisi, di sintesi, di problem solving e di valutazione critica. In quest'ottica l'educazione deve essere intesa come un processo attivo in cui gli studenti sono chiamati a partecipare attivamente alla costruzione del proprio sapere e gli insegnanti sono guide e facilitatori di questo processo. Pertanto, attraverso le discipline, la didattica orientativa consente di far dialogare il sapere scolastico con le esigenze del mondo esterno, facendo sì che gli studenti si sentano coinvolti e motivati nel processo di apprendimento.

I compiti di realtà

Che cosa sono i compiti di realtà? Sono *"situazioni-problema, quanto più possibile vicine al mondo reale, da risolvere utilizzando conoscenze e abilità già acquisite, mettendo in pratica capacità di problem-solving e diverse abilità in relazione all'attività all'interno di contesti sociali moderatamente diversi da quelli resi familiari dalla pratica didattica"*[1]. I compiti di realtà, previsti nell'azione didattica sin dall'infanzia, sono connessi all'attività orientativa consentendo così di costruire delle situazioni didattiche che abbiano una vicinanza con la realtà, permettendo agli studenti di utilizzare le conoscenze e le abilità acquisite in situazioni concrete e significative. I compiti di realtà, se correttamente intesi, possono certamente essere strumenti utili, che le stesse *Indicazioni Nazionali* del 2012 hanno riconosciuto come parte integrante della prassi didattica di molti docenti e rappresentano uno dei perni della valutazione rivestendo una centralità tale da imporre alcune riflessioni.

Suggerimenti per il futuro

Per migliorare ulteriormente l'orientamento scolastico in Italia, si possono considerare le seguenti proposte:

- *Integrazione Tecnologica*. Utilizzare piattaforme digitali per l'orientamento, che possano fornire informazioni aggiornate sulle opportunità scolastiche e professionali, anche in modalità consultazione interattiva.
- *Formazione Continua per Insegnanti*. Investire nella formazione dei docenti, affinché possano acquisire competenze specifiche in materia di orientamento e counseling.
- *Collaborazioni più forti*. Creare reti più robuste con aziende locali e università per offrire stage, laboratori e incontri di orientamento, in modo da rendere l'esperienza formativa più vicina alla realtà lavorativa.
- *Programmi di Mentoring*. Sviluppare programmi di mentoring che mettano in contatto studenti di diverse fasce di età con professionisti esperti, al fine di creare una guida pratico-teorica sulle scelte future.
- *Valutazione e Follow-Up*. Implementare sistemi di valutazione dell'efficacia delle attività di orientamento e un follow-up sui percorsi intrapresi dagli studenti, per migliorare continuamente l'offerta formativa.

[1] G. Gentile, *Che cos'è un compito di realtà? Come progettarlo e come valutare le prestazioni degli alunni*, Erickson, 2022.

4. Voto di condotta: una storia antica. Sarà una sfida vincente per le istituzioni scolastiche?



Elena PEDRIALI



Chiara SARTORI

02/03/2025

È recente l'ordinanza ministeriale che reintroduce il voto in decimi nella valutazione del comportamento degli studenti nella scuola secondaria di primo grado (OM n. 3 del 9 gennaio 2025) e che avrà una sostanziale ricaduta sulla promozione. Se, infatti, il voto sarà inferiore a 6/10 comporterà la non ammissione alla classe successiva o all'esame conclusivo del primo ciclo.

Si tratta, però, di un cambiamento che non rappresenta una novità nella storia del nostro sistema di istruzione.

Il voto in condotta nel secolo scorso

Durante il periodo tra le due guerre del secolo scorso, il "voto di condotta" era un elemento fondamentale per l'educazione e l'istruzione dei ragazzi ed era in linea con l'ideologia autoritaria dell'epoca. L'obbedienza e la disciplina erano i presupposti fondamentali su cui si costruiva la valutazione.

Anche negli anni Cinquanta, il modello educativo è rimasto in gran parte ancorato ai principi della disciplina e del rispetto dell'autorità, sebbene con un'attenzione crescente verso i diritti degli studenti.

Con l'introduzione della scuola media unica, il voto di condotta mantenne un ruolo centrale, ma con un cambio di prospettiva: si iniziò a considerarlo non solo come esito di un comportamento dettato da norme, ma anche come partecipazione alla vita scolastica. L'obiettivo era quello di incentivare atteggiamenti di responsabilità e autonomia, in linea con la nuova impostazione della scuola media unica intesa, soprattutto, come ambiente educativo e formativo aperto a tutti.

Il voto del comportamento incomincia, quindi, via via a perdere la sua primaria connotazione punitiva assumendo un significato più ampio connesso, soprattutto, con la crescita relazionale e cognitiva dello studente.

L'evoluzione nella pedagogia degli anni Settanta

Con i movimenti pedagogici innovativi degli anni Settanta e Ottanta, l'attenzione si sposta su altri parametri collegati in particolar modo con la formazione globale dello studente. In questo periodo, infatti, la scuola italiana fu investita da un'ondata di riforme ispirate a una pedagogia più democratica e inclusiva.

Con l'introduzione dei Decreti Delegati del 1974, si assiste, tra l'altro, a un maggiore coinvolgimento degli studenti e delle famiglie nella vita scolastica, anche grazie alla istituzione degli Organi Collegiali. La ridefinizione del concetto di disciplina e di valutazione del comportamento in senso più ampio lo dobbiamo anche al contributo delle famiglie e di

una comunità scolastica allargata. Il voto in condotta incomincia, quindi, ad essere considerato in termini meno punitivi. La scuola diventa sempre più consapevole che il suo obiettivo principale sia quello di fare acquisire agli studenti una maggiore consapevolezza per vivere meglio la vita sociale e soprattutto per migliorare gli apprendimenti. È in linea con questa tendenza l'introduzione di metodologie didattiche innovative, con il focus sullo sviluppo della personalità e delle competenze sociali.

Si incomincia, quindi, a considerare adeguato quel comportamento scolastico che dia conto del livello di partecipazione attiva alla vita della classe e della comunità scolastica e di responsabilità nelle scelte. Si supera, così, progressivamente, il concetto di "buon comportamento" inteso solo come obbedienza alle norme.

Mentre cresce l'attenzione al diritto allo studio per tutti, e in modo particolare per coloro che hanno maggiori difficoltà, cresce anche la consapevolezza della necessità di una scuola inclusiva. Conseguentemente la valutazione della cosiddetta "condotta" comincerà anche a tenere conto delle situazioni personali, evitando di penalizzare gli studenti più fragili che presentano evidenti difficoltà di inserimento.

I cambiamenti della Riforma Gelmini (2008)

Negli ultimi decenni, il voto di condotta ha subito cambiamenti normativi e pedagogici significativi, oscillando tra un approccio disciplinare rigoroso (Legge 30 ottobre 2008, n. 169) e una visione di tipo formativa (Decreto 13 aprile 2017 n. 62).

È stata infatti la Legge 169/2008 (conosciuta come Riforma Gelmini) a reintrodurre il voto di condotta come elemento determinante nella valutazione complessiva dello studente, con conseguenze dirette sulla promozione, ma non solo.

Voto in decimi. Il comportamento degli studenti viene nuovamente valutato attraverso una scala da 1 a 10, uniformando il criterio di giudizio a quello delle altre materie.

Non ammissione con voto inferiore a 6/10. Se il voto di condotta fosse risultato inferiore a 6, lo studente sarebbe stato automaticamente non ammesso alla classe successiva o all'esame di fine ciclo.

Focus su disciplina e rispetto delle regole. Il voto di condotta diventa un indicatore del rispetto delle regole di convivenza civile e scolastica nelle quali vanno previste sanzioni più severe per atti di violenza, bullismo o gravi infrazioni disciplinari.

Gli obiettivi della riforma erano quelli di contrastare episodi di bullismo e vandalismo nelle scuole, di riaffermare il valore del rispetto delle regole e di introdurre un deterrente efficace contro comportamenti scorretti.

Ci furono diverse critiche su queste disposizioni considerate troppo punitive e poco attente alla crescita personale dello studente: la bocciatura automatica a seguito di un voto inferiore a 6 avrebbe potuto penalizzare studenti in difficoltà sul piano relazionale, magari anche con un buon curriculum disciplinare, senza offrire reali percorsi di recupero.

Il nuovo scenario del D.lgs. 62/2017

Con il D.lgs. del 13 aprile 2017, n. 62 il valore del voto di condotta viene riformulato, spostando l'attenzione alla formazione educativa e allo sviluppo sociale degli studenti. I principali cambiamenti introdotti sono i seguenti:

Meno peso sulla non ammissione. Il voto di condotta rimane un elemento importante, ma non determina più automaticamente la non ammissione alla classe successiva poiché si punta di più su interventi educativi e formativi per correggere i comportamenti scorretti.

Valutazione più ampia e inclusiva. Il comportamento viene considerato nel contesto della crescita personale dello studente per cui si tiene conto soprattutto dell'impegno, della partecipazione e della responsabilità.

Recupero e percorsi educativi. La scuola ha il compito di aiutare lo studente a comprendere e migliorare il proprio comportamento. Gli studenti, quindi, con un voto di condotta problematico devono essere coinvolti in percorsi di recupero ben mirati.

Gli obiettivi della riforma erano quelli di promuovere un approccio pienamente educativo, sostenendo la crescita sociale e relazionale, contrastando il bullismo attraverso adeguate strategie educative.

Anche su queste scelte ci furono critiche. Si temeva soprattutto che il minore peso assegnato al voto di condotta rispetto alla promozione avrebbe ridotto la sua efficacia deterrente. Per le scuole, inoltre, la gestione dei comportamenti problematici stava diventando sempre più complessa: richiedeva grandi competenze e tante risorse per realizzare percorsi personalizzati efficaci.

La nuova Ordinanza Ministeriale

La nuova Ordinanza Ministeriale del 9 gennaio 2025, n. 3 ha voluto assegnare di nuovo un ruolo più incisivo al voto sul comportamento nella valutazione complessiva degli studenti.

L'introduzione della bocciatura per chi ottiene un voto inferiore a 6/10 rappresenta un ritorno a un modello più vicino alla Riforma Gelmini (2008), che vedeva nel voto di comportamento un indicatore determinante della crescita educativa e civica.

Questa misura, che cerca di dare, in qualche modo, una risposta alle difficoltà delle scuole, non deve cancellare, però, le istanze formative introdotte con il Decreto 62/2017.

La riaffermazione dell'importanza delle regole e della disciplina comportamentale deve essere accompagnata necessariamente da altri strumenti che aiutino gli studenti a prendere coscienza delle proprie condotte, a capirne le ragioni e a modificarle, proprio ad evitare che la non ammissione ridiventi, di nuovo, solo una misura punitiva, senza alternative di sorta.

Un aspetto che dovrà essere monitorato sarà, quindi, l'impatto che questo cambiamento avrà sulla didattica e sul clima scolastico: la scelta di assegnare maggior peso al voto di condotta potrebbe rafforzare il senso di responsabilità degli studenti, ma anche generare criticità nella gestione dei casi più complessi, specialmente se non sarà affiancata da strategie educative efficaci.

Tutta la comunità scolastica è chiamata a svolgere un ruolo chiave nell'applicare le nuove indicazioni normative, ma ha bisogno di formazione e di risorse adeguate per fare in modo che queste disposizioni portino risultati positivi. Per promuovere una maggiore responsabilità tra gli studenti è cruciale che le scuole adottino un approccio equilibrato, integrando misure disciplinari con strategie educative che ne supportino lo sviluppo personale e sociale.

1. Contro la demotivazione degli insegnanti. Dal Canada alla Nuova Zelanda, passando per il Bhutan, buone notizie sulla scuola



Paolo MAZZOLI

09/03/2025

“Nessuna richiesta governativa mi ha impedito di insegnare come voglio”. È la frase che mi ha colpito di più durante il seminario internazionale dell’ADI (Associazione Docenti e Dirigenti scolastici Italiani) che si è svolto a Bologna il 21 e 22 febbraio.

Una voce coraggiosa dalla scuola estone

La frase è di una docente estone ed è stata riportata da *Peeter Mehisto* nell’ambito di una comunicazione sul sistema scolastico dell’Estonia. Considerando che la locuzione “richiesta governativa” include la normativa scolastica, la burocrazia, le regole amministrative e ogni genere di vincolo del sistema scolastico, se ne coglie immediatamente il senso provocatorio. Vorrei tradurla così: coraggio insegnanti! Se aspirate a offrire ai vostri studenti un’esperienza formativa che può cambiare la loro vita nessuno ve lo può impedire. Dunque provocatoria sì, ma anche liberatoria e fortemente incoraggiante.

Un seminario raro

E ora facciamo un passo indietro.

Il Seminario internazionale è l’evento annuale di prestigio dell’ADI. È stato lanciato ventidue anni fa dalla storica presidente e fondatrice dell’associazione, Alessandra Cenerini e, a detta di molti che ne hanno seguito l’evoluzione, ha una caratteristica che lo rende unico nel suo genere: una straordinaria densità di contributi scovati nei più diversi paesi del mondo. Testimonianze, esperienze, approfondimenti di alto livello che consentono ai partecipanti di ampliare il proprio punto di vista e di tornare a casa avendo sempre imparato qualcosa di nuovo.

L’attuale presidente dell’ADI, Maria Teresa Siniscalco, non è stata da meno. È riuscita a mettere insieme relatori d’eccezione che ben difficilmente si sarebbero potuti ascoltare nello stesso evento. Esperti provenienti da Canada, Nuova Zelanda, Bhutan, Hong Kong, Estonia, Regno Unito, Stati Uniti e in rappresentanza di organizzazioni come l’OCSE e fondazioni internazionali note per l’impegno educativo. Tra queste ultime cito l’incredibile *Connie Fortunato*, fondatrice del “Music Camp International”, un evento educativo nato in un villaggio rurale della Romania per promuovere il potere della musica di trasformare, di guarire e di promuovere la formazione cooperativa. Inutile aggiungere che Connie si è presentata in pubblico davanti a un leggio da direttore d’orchestra e ha fatto cantare l’intera platea del seminario.

L’audacia di volare alto

Il seminario di quest’anno aveva un titolo, quasi epico, “*L’audacia di volare alto*”, e come simbolo la statua alata di Nike di Samotracia. Devo riconoscere che il titolo è più che giustificato. Ho vissuto un’esperienza che mi verrebbe da definire rigenerante. Ho fatto il pieno di buone notizie, di testimonianze illuminanti, di esempi sorprendenti, di entusiasmo per la forza e il potere salvifico, malgrado tutto, dell’educazione. E anche le cattive notizie che sono state date, ad

esempio da Andreas Schleicher sulla scarsa attitudine degli italiani a continuare a studiare nel corso della vita, sono state accompagnate da ipotesi interpretative e proposte di soluzione. A un certo punto, mentre parlava la vincitrice del Global Teacher Prize, la scatenata insegnante di ginnastica canadese *Maggie MacDonnell*, autoconfinatasi in una cittadina degradata nella zona artica degli Inuit, ho pensato con rinnovata convinzione: *l'educazione è davvero la sola salvezza del mondo*. E ho anche capito che era esattamente questo di cui avevo bisogno dopo tanti anni di silenzio, quasi totale, su quello che dovrebbe essere il centro della scuola: le strategie didattiche per favorire un apprendimento significativo di tutti. Un apprendimento capace di generare cambiamenti individuali, locali e globali.

Spunti originali che restano impressi

Nell'attesa della pubblicazione dei materiali del seminario, vorrei proporre una breve rassegna dei temi e delle testimonianze che mi hanno colpito maggiormente.

Incontrare persone eccellenti

Parto dalla relazione di *Nick Chambers*, responsabile di una "charity" (un istituto di beneficenza) britannica che si chiama "Education & Employers" e che basa la sua azione sul collegamento tra classi di scuola e persone (tutte volontarie ovviamente) che svolgono le professioni e i mestieri più diversi. Il principio su cui si basa "Education & Employers" è semplicemente che "se i bambini incontrano persone eccellenti che svolgono bene il proprio lavoro questo può ispirarli per il resto della loro vita". Banale? Non tanto se penso al video [\[1\]](#) che la stessa ADI ha realizzato sulla base delle idee di Chambers nel quale un'insegnante chiede ai suoi alunni di disegnare tre persone che svolgono i seguenti lavori: chirurgo, carabiniere forestale e cuoco (si fa capire che quasi tutti i disegni ritraggono dei maschi) per poi annunciare, con un tono di grande mistero, l'ingresso in classe di tre persone che svolgono realmente quei mestieri: una chirurga, una carabiniere forestale e una cuoca. Se penso alla insensata polemica contro le attività di alternanza scuola-lavoro, ora PCTO, questa iniziativa mi sembra decisamente non scontata.

L'importanza delle parole

Nella stessa sessione di Chambers *Ann Friedman* ha raccontato come è nato il "Planet Word Museum" di Washington. Attenzione: "word" non "world", parliamo di un museo della parola con l'intento di creare un paese di lettori con giochi e attività sulle infinite, affascinanti, meraviglie del linguaggio. Tra le tante esperienze che si incontrano nel museo ricordo un albero dal quale pendono centinaia di piccoli altoparlanti da cui provengono le voci di persone che parlano lingue diverse, ognuna con la sua sonorità, il suo ritmo.

La ricerca della felicità

La sessione della seconda giornata del seminario si è aperta con il rappresentante del Bhutan, *Ha Vinh Tho*. Il suo progetto è centrato sulla felicità. Non sulla felicità in sé, questo è ovvio, ma sui presupposti educativi che possono rendere le persone felici della loro vita: 1) imparare a prendersi cura di sé; 2) imparare a prendersi cura della comunità in cui si vive; 3) imparare a prendersi cura dell'ambiente e del mondo. Lo so, può sembrare una lezione sulla sapienza orientale più che su tematiche educative, ma credo che gli argomenti e gli esempi presentati dal professor Tho abbiano fatto sorgere, o rafforzare, la convinzione che l'esperienza scolastica, vista anche come esperienza di vita in una comunità, possa spingere le persone ad adottare modi di pensare e di comportarsi che aiutano a vivere al meglio la propria vita.

Le comunità per l'apprendimento

È stato poi il momento dell'ex ministra dell'istruzione neozelandese, *Hekia Parata*. La ministra Parata è apparsa molto orgogliosa di come ha interpretato il suo mandato politico. È una donna

Māori, nata in una piccola cittadina del nord del Paese. Le sue origini l'hanno portata a concepire la scuola come il luogo nel quale si tutela l'identità di ogni bambino. Quando il primo ministro dell'epoca, *John Key*, l'ha chiamata per chiederle di fare il ministro dell'istruzione Heika è saltata sulla sedia dalla gioia e ha risposto più o meno così: "Accetto con entusiasmo, ma tu ti rendi conto che io seguirò testardamente la mia strada e che questo potrà darti parecchie grane?". Per quasi sei anni Parata ha realizzato politiche molto energiche finalizzate ad un obiettivo principale: innalzare la qualità dell'insegnamento per migliorare i risultati di tutti gli studenti neozelandesi. Ha organizzato le scuole in "Communities of Learning" (comunità per l'apprendimento) e ha varato il programma IES (Investing in Educational Success) aumentando la spesa direttamente collegata con il successo educativo, anche a costo di chiudere qualche scuola e di aumentare il numero di studenti per classe[2].

Perché non ci piace andare a scuola?

E arriviamo ad uno degli interventi più incisivi rispetto alla riflessione sulla situazione scolastica italiana: la relazione sulla situazione dell'apprendimento permanente nel mondo svolta da *Andreas Schleicher*, direttore della sezione "Education and Skills" dell'OCSE, responsabile storico delle indagini PISA.

Il suo ragionamento è semplice e molto profondo. Schleicher basa le sue considerazioni su un principio: *"una volta si imparava per fare un lavoro, ora l'apprendimento è il lavoro"*. Partendo da questo principio Schleicher pone questa domanda: "come mai l'educazione degli adulti in molti Paesi, ed in particolare in Italia, è sostanzialmente ferma da vent'anni?".

La risposta di Schleicher è *che le persone non credono all'apprendimento perché hanno avuto un'esperienza scolastica deludente*. La stragrande maggioranza degli adulti italiani considera il proprio percorso scolastico come un capitolo chiuso per sempre, e sono ben contenti di questo. È evidente che questa percezione fa sì che qualsiasi iniziativa di formazione venga vista dagli adulti come qualcosa di poco attraente. Secondo Schleicher quindi il problema di fondo sta nel fatto che l'istruzione formale, quella che tutti incontriamo nei primi 15-20 anni di vita, non è riuscita a dare il gusto dell'imparare, a far sentire come preziosa e gratificante ogni occasione di apprendimento.

Come generare il gusto dell'imparare

Durante la sua comunicazione Schleicher ha illustrato uno schema, a forma di albero, nel quale sono sintetizzate cinque aree di attività didattiche che dovrebbero generare il gusto dell'imparare ma che, evidentemente, non sono alla base dell'insegnamento ordinario. Ecco quali sono:

- il *problem solving* (ad esempio: trovare diverse soluzioni per risolvere un problema);
- l'*attivazione cognitiva* (ad esempio: collegare nuovi e vecchi apprendimenti);
- il *controllo del proprio apprendimento* (ad esempio: imparare a porre/porsi domande);
- la *proattività verso l'apprendimento* (ad esempio: collegare ciò che imparo a ciò che so);
- il *critical thinking* (ad esempio: accettare che ci possano essere più posizioni corrette in una controversia).

La conclusione a cui perviene Schleicher è che se non cambiamo il nostro modo di insegnare, basandolo su questo genere di attività, ben difficilmente i nostri studenti, diventati adulti, avranno voglia di frequentare corsi o iniziative di formazione nel corso della loro vita.



Peeter Mehisto
Estonia



Connie Fortunato
Stati Uniti



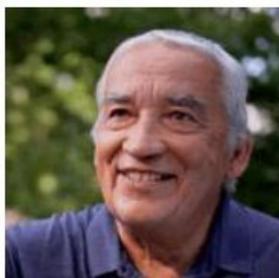
Maggie MacDonnell
Canada



Nick Chambers
Regno Unito



Ann Friedman
Stati Uniti



Ha Vinh Tho
Bhutan



Hekia Parata
Nuova Zelanda



Andreas Schleicher
Francia

[1] Ridisegnare [l'equilibrio](#).

[2] Per la verità questa specifica proposta è stata ritirata a causa delle contestazioni che aveva generato.

2. Spazi educativi del futuro. Innovazione, neuroscienze ed esperienze internazionali



Bruno Lorenzo CASTROVINCI

09/03/2025

Gli ambienti scolastici sono diventati nel tempo veri e propri laboratori capaci di trasformare l'esperienza educativa. In un'epoca di rapide innovazioni tecnologiche e di cambiamenti sociali, ripensare gli spazi di apprendimento non è più un'opzione, ma una necessità. L'organizzazione e la progettazione degli ambienti scolastici hanno un impatto diretto sul benessere e sulle performance cognitive degli studenti, come dimostrano numerosi studi neuroscientifici e pedagogici. Questo saggio esplora l'evoluzione degli ambienti di apprendimento attraverso esperienze italiane e internazionali, analizzando modelli ispiratori come il Movimento DADA, le Aule Laboratorio e progetti innovativi provenienti dalla Finlandia, dalla Danimarca e dagli Stati Uniti. Inoltre, verranno analizzate le opportunità offerte dalle tecnologie di ultima generazione, evidenziando la necessità di integrare spazi tradizionali con soluzioni immersive e flessibili per preparare gli studenti alle sfide del futuro.

Un esempio di innovazione a Modena

L'Istituto Comprensivo Mattarella di Modena, sotto la guida del dirigente scolastico Daniele Barca, rappresenta un modello virtuoso di innovazione nella progettazione degli spazi educativi. Qui, le aule tradizionali sono state completamente ripensate per diventare ambienti modulari e polifunzionali, in grado di adattarsi con flessibilità alle diverse attività didattiche. Ogni spazio è stato progettato per promuovere la collaborazione, l'interdisciplinarietà e la sperimentazione, valorizzando il ruolo attivo degli studenti nel processo di apprendimento.

Le aule sono state trasformate in veri e propri laboratori tematici. Per esempio, gli spazi dedicati alla matematica o alle scienze includono strumenti tecnologici avanzati e materiali manipolativi che permettono agli studenti di apprendere attraverso l'esplorazione e la pratica. Le aree comuni, come l'atrio e le zone di incontro, sono arredate con mobili modulari che favoriscono il lavoro in gruppo e la condivisione di idee, creando un ambiente informale che stimola il dialogo e la creatività.

L'impatto di questa trasformazione è evidente sia sugli studenti che sui docenti. Gli studenti riportano una maggiore motivazione, grazie alla possibilità di muoversi liberamente tra gli spazi e di apprendere in modi diversi, adattati alle proprie necessità. Gli insegnanti, invece, hanno sperimentato un aumento della collaborazione interdisciplinare, trovando negli ambienti flessibili un'opportunità per progettare lezioni innovative e coinvolgenti. Questo approccio ha favorito lo sviluppo di competenze trasversali, come il problem solving, il lavoro di squadra e il pensiero critico.

L'esperienza dell'Istituto Mattarella evidenzia come una visione strategica sugli spazi possa trasformare la scuola in un ecosistema educativo più inclusivo e dinamico, dove studenti e docenti lavorano insieme in un ambiente che non solo supporta, ma amplifica le potenzialità di ognuno. Questo modello, riconosciuto anche a livello nazionale, rappresenta un esempio replicabile per tutte quelle scuole che vogliono intraprendere un percorso di innovazione basato sull'interazione tra didattica e ambienti di apprendimento.

Il Movimento DADA e le Aule Laboratorio

Il Movimento DADA (Didattiche per Ambienti Di Apprendimento), come descritto nel libro *"Il Manifesto delle Scuole DADA, eppur si muove"* di Ottavio Fattorini (Erickson, 2024), rappresenta un cambio radicale nel modo di concepire l'organizzazione scolastica. Non si tratta solo di una riorganizzazione spaziale, ma di una trasformazione pedagogica che supera il tradizionale concetto di classe statica, prevedendo che gli studenti si spostino tra aule-laboratorio specializzate, ognuna progettata per rispondere alle esigenze di una specifica disciplina, attrezzata con materiali, strumenti e tecnologie pertinenti. Questo dinamismo favorisce la creatività, l'esplorazione e il problem-solving, rendendo la scuola un luogo di apprendimento autentico e significativo.

Questa configurazione ha portato a un netto miglioramento dell'engagement degli studenti, che si sentono più coinvolti e motivati a partecipare. Inoltre, gli insegnanti possono personalizzare gli ambienti per adattarli alle esigenze didattiche, creando una connessione diretta tra spazio fisico e contenuti disciplinari.

Il Movimento Avanguardie Educative

Il Movimento Avanguardie Educative, promosso da INDIRE, condivide questa visione e ha inserito le aule-laboratorio tra le sue idee chiave per trasformare la scuola italiana. Questo modello prevede che le aule siano assegnate ai docenti per disciplina, permettendo loro di allestire gli spazi con materiali specifici e tecnologie mirate. Gli studenti, spostandosi tra queste aule, trovano ambienti già predisposti per attività didattiche attive e laboratoriali, riducendo il divario tra teoria e pratica. Un esempio rilevante è quello dell'Istituto Tecnico Tecnologico Statale "Alessandro Volta" di Perugia, dove la riorganizzazione degli spazi ha favorito una didattica più interattiva, migliorando l'apprendimento e la motivazione degli studenti.

Altri esempi di successo includono il Convitto Nazionale Vittorio Emanuele II di Roma, dove le aule-laboratorio per le discipline scientifiche e artistiche hanno migliorato significativamente il modo in cui gli studenti approcciano le materie, incentivando la collaborazione e la sperimentazione, e l'Istituto Comprensivo Como Nord, che ha integrato il modello DADA con arredi modulari e tecnologie digitali, creando ambienti che stimolano l'interazione tra studenti e docenti e rafforzano il senso di comunità.

Aspetti pedagogici e neuroscientifici

Gli ambienti di apprendimento progettati con attenzione agli aspetti pedagogici e neuroscientifici offrono opportunità significative per migliorare il benessere e le capacità cognitive degli studenti. Numerosi studi hanno dimostrato come fattori fisici ed estetici, quali luce naturale, colori rilassanti e materiali tattili, possano influenzare positivamente l'apprendimento. La luce naturale, in particolare, gioca un ruolo cruciale: secondo uno studio condotto da Choi et al. (2012), gli studenti esposti a livelli adeguati di luce naturale in aula mostrano una maggiore capacità di attenzione, migliori risultati nei test e una riduzione dello stress. Questo effetto è attribuibile alla regolazione del ritmo circadiano e all'aumento della produzione di serotonina, l'ormone del benessere.

I colori degli ambienti scolastici, secondo la ricerca di Engelbrecht (2003)[\[1\]](#), hanno un impatto diretto sullo stato emotivo e sulla concentrazione degli studenti. Il blu, ad esempio, favorisce il rilassamento e la riflessione, mentre il giallo stimola l'attenzione e la creatività. Le scuole che adottano una palette cromatica studiata per gli ambienti educativi registrano un maggiore coinvolgimento degli studenti e una riduzione dei comportamenti disfunzionali.

La teoria dell'embodied cognition

Dal punto di vista dei materiali tattili e dell'interazione con l'ambiente, l'apprendimento multisensoriale si è rivelato estremamente efficace, in particolare per studenti con difficoltà di apprendimento. La teoria dell'embodied cognition, sviluppata da Wilson e Golonka (2013)[\[2\]](#),

sostiene che l'apprendimento non è solo un processo cognitivo, ma coinvolge il corpo e le interazioni con l'ambiente. Ad esempio, le aule che integrano materiali manipolabili, strumenti didattici interattivi e spazi per il movimento migliorano l'engagement degli studenti e favoriscono la memoria a lungo termine.

Esperienze reali in Italia e all'estero confermano questi benefici. Ad esempio, il progetto "Scuola Senza Zaino" in Italia ha creato ambienti dove gli studenti possono muoversi liberamente tra isole di apprendimento, con arredi modulari e materiali tattili. In Finlandia, i nuovi edifici scolastici integrano luce naturale, aree verdi e spazi di apprendimento informali per favorire un apprendimento collaborativo e rilassato. Allo stesso modo, la Ørestad Gymnasium in Danimarca utilizza spazi aperti e flessibili per incoraggiare il lavoro di gruppo e l'autonomia degli studenti. Infine, le neuroscienze sottolineano l'importanza del movimento e dell'apprendimento attivo. Il lavoro di John Medina (2008) nel suo libro *Brain Rules* evidenzia che il cervello apprende meglio quando il corpo è in movimento. Le aule che permettono agli studenti di spostarsi, interagire fisicamente con i materiali didattici o partecipare ad attività pratiche riducono l'apatia e aumentano la motivazione.

Gli Ambienti di apprendimento innovativi

Dagli esempi fino a qui descritti, possiamo sicuramente dedurre che le tecnologie di ultima generazione stanno trasformando l'aula in un ambiente immersivo, interattivo e altamente adattabile, capace di rispondere alle esigenze della scuola contemporanea e di potenziare l'esperienza di apprendimento.

Aule progettate per il metaverso, dotate di tecnologie avanzate come rilevatori di movimento a parete, visori per la realtà virtuale e aumentata, proiettori olografici, tavoli e pavimenti interattivi, rappresentano un'evoluzione radicale degli ambienti educativi. Questi strumenti offrono esperienze multisensoriali che vanno oltre i limiti fisici delle aule tradizionali, consentendo agli studenti di esplorare mondi virtuali, simulare esperimenti scientifici complessi o rivivere eventi storici, creando un'interazione fluida tra il mondo digitale e quello fisico.

Per rendere queste tecnologie e metodologie una realtà consolidata nel contesto scolastico italiano, è fondamentale integrarle con pratiche didattiche già consolidate, come il cooperative learning e il project-based learning. Solo attraverso una pianificazione strategica e inclusiva è infatti possibile trasformare le aule in ambienti educativi avanzati, capaci di preparare gli studenti alle sfide di un mondo sempre più interconnesso e tecnologico.

Verso un nuovo modello didattico

Oltre alle tecnologie digitali, sono utili arredi modulari e mobili, progettati per adattarsi a diverse esigenze didattiche. Scaffali e mobili per il deposito di materiali, barre audio per migliorare la qualità delle presentazioni e tablet per gli studenti sono sempre più comuni, insieme a laboratori mobili che portano attività interattive direttamente nelle aule. Tuttavia, l'impatto di questi cambiamenti dipende in gran parte dall'adozione di un approccio strategico che integri le nuove tecnologie con pratiche didattiche consolidate. Ad esempio, l'arricchimento della lezione frontale con contenuti multimediali deve essere accompagnato da metodologie interattive, come il cooperative learning o il project-based learning, che coinvolgano attivamente gli studenti nel processo di apprendimento.

Nonostante i progressi, l'introduzione di queste innovazioni non è uniforme su tutto il territorio nazionale. In molte scuole, l'adozione delle tecnologie si limita alla sostituzione dei dispositivi, senza un ripensamento complessivo dello spazio educativo. Questo approccio rischia di ridurre l'efficacia degli investimenti, relegando le tecnologie a un ruolo accessorio piuttosto che trasformativo. Per massimizzare il loro potenziale, è necessario combinare l'innovazione tecnologica con una revisione strutturale degli ambienti scolastici e una formazione adeguata per i docenti, che spesso si trovano privi del supporto necessario per utilizzare questi strumenti in modo efficace.

Esperienze internazionali e modelli ispiratori

Esperienze internazionali come quelle della Finlandia, della Danimarca e degli Stati Uniti offrono modelli ispiratori per ripensare gli ambienti di apprendimento. Tuttavia, affinché queste idee possano essere adattate efficacemente alla realtà italiana, è fondamentale contestualizzarle, rispettando le peculiarità del nostro sistema scolastico e valorizzando il patrimonio culturale ed educativo esistente.

Quando le scuole sono concepite come comunità aperte, dove spazi multifunzionali combinano aree formali di apprendimento con zone dedicate al relax e alla socializzazione, viene favorito il lavoro collaborativo e si crea un ambiente stimolante e accogliente, in cui gli studenti possono sentirsi a loro agio e motivati a partecipare attivamente. La creazione di laboratori interdisciplinari e aree relax integrate nelle scuole italiane potrebbe incoraggiare modalità di apprendimento non formali, stimolando la creatività e la condivisione di idee. L'adattamento di queste configurazioni potrebbe inoltre valorizzare le specificità architettoniche e culturali degli edifici scolastici italiani, armonizzandole con esigenze educative moderne.

Adattare queste esperienze al contesto italiano richiede un approccio strategico che combini tradizione e innovazione. Coinvolgere insegnanti, studenti e famiglie nella progettazione degli spazi scolastici è essenziale per garantire che le soluzioni adottate rispondano realmente alle esigenze della comunità educativa. Questo processo partecipativo potrebbe rafforzare il senso di appartenenza e valorizzare il ruolo della scuola come fulcro della vita sociale.

In sintesi

Ripensare gli ambienti di apprendimento non significa semplicemente introdurre tecnologie avanzate, ma trasformare la scuola in uno spazio capace di fondere armoniosamente innovazione e tradizione. Solo così è possibile affrontare con efficacia le sfide di un mondo in continua evoluzione.

Affinché queste innovazioni abbiano un impatto reale e duraturo, è essenziale un impegno collettivo e coordinato. I dirigenti scolastici devono essere visionari e promotori di cambiamenti strategici, guidando la trasformazione degli spazi educativi per rispondere alle necessità didattiche contemporanee. I docenti devono essere adeguatamente formati per sfruttare appieno le tecnologie e gli ambienti flessibili, rendendoli strumenti per un apprendimento attivo, inclusivo e stimolante. I decisori politici, da parte loro, devono supportare queste trasformazioni attraverso investimenti mirati e politiche lungimiranti, capaci di valorizzare le buone pratiche e promuovere le esperienze di successo, sia a livello nazionale che internazionale.

Solo attraverso uno sforzo collettivo e una visione condivisa sarà possibile costruire ambienti educativi che preparino i nostri studenti a diventare cittadini consapevoli, creativi e protagonisti del futuro. Perché ogni scuola, quando ben progettata, non è solo un luogo di istruzione, ma una finestra sul mondo, dove i sogni prendono forma e il futuro inizia a costruirsi.

[1] ["An Emerging Model of E-Learning in Palestine: The Case of An-Najah National University"](#). La An-Najah National University (ANU), un'università non governativa palestinese situata a Nablus nella parte settentrionale della Palestina, attraverso una ricerca con 17.807 studenti e 1.020 professori in 11 facoltà ha sperimentato come la tecnologia possa stare al passo con il flusso globale del cambiamento in tutti gli aspetti della vita. Per 10 anni An-Najah ha perseguito l'integrazione dell'e-learning nella consegna residenziale, mista e completamente online. Il caso di studio conclude con una descrizione del modello di gestione del cambiamento che è emerso oltre agli indicatori di un grande impatto sulla soddisfazione degli studenti e sui tassi di partecipazione dei membri dello staff.

[2] [Emerging Phenomenological and Biological Principles of Consciousness: Top Insights of Prevailing Models, Concepts, and Observations](#). In questo articolo vengono esaminati potenziali principi della coscienza rivelati da teorie e osservazioni sperimentali come la teoria dello spazio di default, la teoria dell'architettura operativa e la teoria integrata delle informazioni, che rivelano fondamenti biologici e fenomenologici sui quali la coscienza si forma e si mantiene.

3. Ambiente digitale: dati e opinioni. Divieti o dialogo per difendere i diritti dei bambini?



Rita Patrizia BRAMANTE

09/03/2025

Come fare un uso consapevole del digitale per sfruttare le opportunità offerte dai *social* senza subirne gli effetti negativi? Di fronte al continuo aumento dell'accesso precoce dei minori alle piattaforme, a livello globale diversi Paesi si stanno orientando a mettere al centro delle politiche digitali i diritti dei minori, adottando approcci innovativi per bilanciare e trovare un nuovo equilibrio tra le attività *online* e quelle *offline*, affrontare la questione della sicurezza in rete e garantire il benessere dei più giovani.

I dati delle ricerche

In occasione del Safer Internet Day – giornata istituita e promossa dalla Commissione Europea per la sicurezza in rete, soprattutto di bambini e minori[1] – si moltiplicano indagini e report, che restituiscono un quadro senza dubbio preoccupante in materia di circolazione di contenuti non adeguati, cyberbullismo, *body shaming* e sollecitano l'assunzione di responsabilità condivisa da parte di tutta la comunità educante.

Ultimi in ordine di tempo il dossier "Navigating the Future"[2] di UNICEF, il *position paper* "The Rights of Children in the Digital Environment"[3], realizzato da Eurochild e la ricerca svolta da Telefono Azzurro in collaborazione con BVA Doxa "La tutela dell'infanzia nei mondi digitali. Il bambino al centro"[4].

I dati della ricerca condotta da Telefono Azzurro e Doxa ci dicono che la quasi totalità dei 12-18enni (96%) utilizza lo smartphone e che il 93% ne possiede uno personale, percentuale che cresce con l'aumento della fascia d'età. I giovani svolgono una vasta gamma di attività *online*[5], principalmente per scopi ricreativi e di interazione sociale, con l'intento di rafforzare la propria identità, ottenere approvazione dai pari e cercare un senso di appartenenza.

L'utilizzo dei social media ha implicazioni significative dal punto di vista psicologico e sociale e influenza le competenze cognitive e i comportamenti. Tra i principali effetti si annoverano il rischio di dipendenza, la vulnerabilità alla disinformazione, l'impatto sull'autostima e i pericoli psicologici legati all'interazione online, ansia, depressione, stress, solitudine. Uso eccessivo o interazioni negative, come il cyberbullismo o il confronto sociale negativo, sono associati a problematiche in termini di benessere emotivo e salute mentale. Anche fenomeni come *sexting* e *hikikomori* risultano in crescita.

Politiche pubbliche, educazione digitale e supervisione genitoriale sono strumenti chiave per bilanciare i benefici e mitigare i rischi.

Il tempo-schermo e le conseguenze[6]

Ricordate la leggenda tedesca del pifferaio magico che, su richiesta del borgomastro, allontana da Hamelin i ratti al suono del suo strumento e a fronte del mancato pagamento si vendica irretendo i bambini del borgo al suono del piffero e portandoli via con sé per sempre? Ora il quesito che ci dobbiamo porre è: c'è qualcuno che non con la musica, ma con gli schermi ci sta portando via l'infanzia?

Proprio al rapporto infanzia e dispositivi tecnologici è stato dedicato l'interessante seminario "L'attenzione contesa. Il tempo schermo e le conseguenze sullo sviluppo infantile", promosso dall'associazione di Promozione Sociale MEC – Media Educazione Comunità[7], che opera a supporto delle competenze genitoriali e educative in favore della consapevolezza critica sui

media. La sensibilità e l'interesse verso il tema si registra dal dato dei partecipanti: oltre cinquecento.

Sono sempre di più pediatri che danno informazioni precise nei bilanci di salute sui rischi connessi al contatto precoce e prolungato con gli schermi nell'età cruciale dei primi dieci anni di vita. Abbiamo a disposizione anche numerosi studi scientifici che analizzano le problematiche infantili connesse all'attenzione frammentata, discontinua e interrotta, nonché le nuove forme di iper-attenzione generate dalla esposizione per molte ore al giorno a un *device*.

La deprivazione sensoriale

Della continua intensificazione del tempo schermo in età infantile e dei rischi di pregiudicare lo sviluppo delle piene potenzialità di apprendimento di bambine e bambini si è a lungo occupato Simone Lanza, maestro elementare e ricercatore presso l'Università degli Studi di Milano Bicocca, che ne ha fatto sintesi in un prezioso saggio[8].

L'esposizione allo schermo (visione di filmati, video e corti e gioco con videogiochi) è un prolungato tempo quotidiano di sedentarietà, che immobilizza e va a discapito del tempo di gioco all'aria aperta, della lettura, della relazione con i coetanei e anche del ritmo sonno/veglia. L'isolamento che caratterizza per lo più l'uso dello schermo, a scapito del gruppo spontaneo dei piccoli, genera un grave danno psico-evolutivo, perché la crescita avviene nell'interazione di gruppo; ulteriore conseguenza da non sottovalutare è anche la perdita di spontaneità e pensiero magico.

Ne consegue altresì una deprivazione sensoriale in età infantile, in quanto si sviluppa prevalentemente uno dei cinque sensi, la vista, e anche male. Videogiochi sempre più veloci impediscono inoltre al bambino di cogliere un filo logico conversazionale, con il rischio di disimparare a rispondere anche alle domande più semplici.

L'importanza della scrittura manuale

La rapidità a digitare sulle tastiere comporta anche la perdita di manualità fine nella scrittura, a danno soprattutto del corsivo, come è stato già osservato in molti Stati, che stanno facendo retromarcia e tornano a insegnare il corsivo. In occasione della Giornata Nazionale della scrittura a mano[9] Simona Gavinelli, docente di Paleografia latina presso l'Università Cattolica, ha analizzato le conseguenze della delega della scrittura alla tecnologia: "La ricerca scientifica ha ampiamente dimostrato che utilizzando matita o penna si attivano zone cerebrali che restano spente quando digitiamo; con la scrittura a mano, inoltre, le informazioni che arrivano al cervello sono organizzate in modo da potenziare la capacità di ricordare e stimolare il pensiero astratto e creativo, generando nuovi collegamenti di senso". Gavinelli lancia un appello contro l'abuso dei dispositivi digitali e invita a saperne prendere la giusta distanza e a ritornare alla fluidità della scrittura corsiva, restituendo la tradizionale gerarchia tra maiuscolo e minuscolo[10].

L'età giusta per usare il cellulare

Brunella Fiore, sociologa dei processi culturali e comunicativi presso l'università Bicocca, invita a prestare attenzione anche ai nostri comportamenti di adulti, all'uso che facciamo dello smartphone, mentre nostro figlio ci parla, mentre siamo a tavola o mentre giochiamo: siamo capaci di metterlo da parte e di non curarcene, centrando invece l'attenzione sul qui e ora in presenza?

Una ricerca condotta da esperti dell'Università Bicocca rivela che i genitori oggi a Milano sono preoccupati dalla dipendenza da web e smartphone e ritengono che l'età giusta per dare un cellulare al proprio figlio sia 14 anni o più. Non nascondono, però di averlo già dato a 11 anni, vittime della pressione sociale che impone in qualche misura l'omologazione dei comportamenti dominanti. Non va trascurato, inoltre, un *digital divide* diverso da un po' di anni or sono, in termini di capacità delle famiglie di proteggere i minori, in quanto alcuni neppure intuiscono che possano esserci pericoli nell'esposizione agli schermi. Le famiglie ad alto reddito e scolarizzazione lasciano i bambini di fronte a uno schermo al massimo 1 ora e 52 minuti al giorno, quelle a basso

reddito quasi 4 ore. Secondo un'indagine Demopolis[11] 3 adolescenti su 10 trascorrono online più di 10 ore al giorno; quasi il 40% fra 5 e 10 ore.

C'è un esempio che fa riflettere: gli studenti della scuola più ambita della Silicon Valley non toccano un computer, un iPad o lo smartphone fino alla fine delle medie. La cosa da osservare è che questi ragazzi sono in gran parte figli di ingegneri o manager che hanno ruoli di spicco nelle più famose aziende tecnologiche del mondo, dalla Apple a Google, che sono determinati, però, a tenerli il più a lungo possibile fuori dall'esperienza educativa dei propri figli. L'Australia sarà il primo Paese al mondo a introdurre un divieto per i minori di 16 anni di avere un account sui social media. Le stesse normative italiane riflettono le preoccupazioni per gli effetti connessi all'utilizzo precoce dei social media.

Le preoccupazioni di tanti studiosi

Essere *trendy* non è dare in mano al neonato il tablet. Pensiamo a un bambino o una bambina nel passeggino, o nel carrello di un supermercato, che guarda un episodio di un cartone animato sullo smartphone della mamma: chiuso/a nella sua bolla si perde l'osservazione dell'ambiente circostante e della vita che lo anima.

Ma pensiamo anche alle neo mamme che, come primo gesto, prendono lo smartphone e si fanno un selfie da postare mentre allattano. Non ha dubbi Daniele Novara che la situazione è totalmente fuori controllo e non possiamo stare a guardare un'intera generazione annegare negli smartphone. Una vera e propria «riconfigurazione» dell'infanzia sembra influenzare sempre più lo sviluppo sociale e neurologico di bambini e adolescenti. Così ha spiegato Jonathan Haidt nel bestseller "La generazione ansiosa", che indaga gli effetti degli smartphone e dei social media sulla salute mentale dei più giovani[12].

Nessuno si sognerebbe di dare auto, moto, alcol o tabacco a un bambino di 8 anni, mentre invece il marketing digitale ha preso di mira i bambini. Occorre intervenire con divieti specifici per età, spiega Daniele Novara, che insieme al pedagogo Alberto Pellai ha rilanciato l'appello dell'Unesco agli Stati[13] di arrivare ad avere obiettivi e principi chiari per garantire che la tecnologia digitale nell'istruzione sia benefica ed eviti danni sia alla salute dei singoli studenti sia, più in generale, alla democrazia e ai diritti umani.

Non si tratta di proibizione, ma di regolazione che aiuti a sviluppare le capacità cognitive dei bambini. Bisogna sapersi inventare occasioni di vita reale in cui i bambini insieme possono godere della bellezza paesaggistica e artistica del nostro Paese e riscoprire un divertimento che non passa necessariamente attraverso video e videogiochi.

"Basta libera volpe in libero pollaio" – incalza Novara – "è lo Stato che deve mettere regole, piuttosto che lasciare la patata bollente ai genitori". Le connessioni online non possono sostituire l'interazione umana e il futuro è quello di trovare le giuste misure educative per un uso consapevole, positivo, etico delle tecnologie. A tutti tocca non solo la vigilanza, ma una riflessione attenta, seria e non più rimandabile. Daniele Novara invita i genitori a farsi promotori di un movimento di ribellione al marketing tecnologico e a darsi da fare in fretta, perché non c'è più tanto tempo.

La strada del dialogo

Anche se non ci sono al momento evidenze scientifiche su un nesso diretto di causalità, i problemi di bullismo e abusi online, e i contenuti misogini e i messaggi dannosi hanno indotto a propendere per interventi legislativi restrittivi. Non mancano, tuttavia, le voci di dissenso, per esempio da parte di Amnesty International e dell'Australian Human Rights Commission, che criticano, per esempio, il divieto di usare cellulari a scuola per le sue implicazioni sui diritti dei giovani; ma anche di Meta (la nota piattaforma) che rivendica gli interventi realizzati dall'azienda per garantire esperienze appropriate all'età e alla sensibilità dei più giovani.

In genere, affrontare problemi reali attraverso il divieto non porta ai risultati auspicati. Si dovrebbe imboccare la via di un dialogo aperto tra giovani, famiglie, istituzioni e piattaforme

digitali, facendo appello alla consapevolezza e all'educazione, come afferma la pedagogista *Barbara Alaimo*. Per cercare di dare una risposta alla solitudine delle famiglie e promuovere la nascita e lo sviluppo di Patti di comunità per un uso sano, responsabile e creativo dei media digitali su tutto il territorio nazionale, il Centro di Ricerca "Benessere Digitale"[\[14\]](#) dell'Università di Milano-Bicocca e tre associazioni attive nel campo dell'educazione consapevole all'uso dei media (MEC, Aiart e Slowworking) si sono riuniti nell'associazione Patti digitali[\[15\]](#). Hanno ravvisato l'urgenza di favorire l'incontro tra genitori, insegnanti e le molte altre figure educative, in modo da individuare e condividere poche semplici regole: l'età giusta per cominciare a usare uno smartphone; il divieto all'utilizzo autonomo di Social e Whatsapp prima dei 14 anni; l'impegno degli adulti di riferimento alla verifica dei contenuti e dell'età adatta di App e giochi (ad esempio con la classificazione PEGI[\[16\]](#)); la diminuzione del tempo schermo.

[\[1\]](#) Martedì 11 febbraio 2025 si è celebrata, in contemporanea in oltre 100 nazioni, il Safer Internet Day (SID), la giornata mondiale per la sicurezza in Rete, istituita e promossa dalla Commissione Europea. L'obiettivo della giornata è far riflettere le ragazze e i ragazzi non solo sull'uso consapevole della Rete, ma anche sul ruolo attivo e responsabile di ciascuno nella realizzazione di Internet come luogo positivo e sicuro.

[\[2\]](#) [Navigating the Future](#): quattro scenari per valutare il benessere dei bambini nel ventunesimo secolo.

[\[3\]](#) [The Rights of Children in the Digital Environment](#): Documento di Eurochild sui diritti dei minori negli ambienti digitali.

[\[4\]](#) [La tutela dell'infanzia nei mondi digitali. Il bambino al centro](#): I risultati e i principali trend internazionali nella ricerca telefono azzurro-bva DOXA 2025.

[\[5\]](#) Le attività più svolte online sono: chattare (62%), ascoltare musica (54%), guardare film o serie tv (44%), giocare online (40%), guardare video/leggere per informarsi o studiare (31%), utilizzare i social (31%).

[\[6\]](#) Vedi anche Education 2.0 – 5 febbraio 2025.

[\[7\]](#) [MEC – Media Educazione Comunità](#).

[\[8\]](#) S. LANZA, *L'attenzione contesa. Come il tempo schermo modifica l'infanzia*, Armando Editore, 2025.

[\[9\]](#) [Giornata Nazionale della scrittura a mano](#).

[\[10\]](#) M. GHEZZI, *Prendete carta e penna*, in "Corriere della sera", 23 gennaio 2025.

[\[11\]](#) [Indagine Demopolis](#) – Adolescenti in Italia: che cosa dicono gli under 18, che cosa pensano gli adulti.

[\[12\]](#) J. HAIDT, *La generazione ansiosa. Come i social hanno rovinato i nostri figli*, Rizzoli, 2024.

[\[13\]](#) Istruzione: [UNESCO](#) chiede di mettere al bando gli smartphone in classe, per uso eccessivo e perché penalizzano apprendimento

[\[14\]](#) [Benessere Digitale](#) è un centro di ricerca che si occupa del rapporto tra media digitali e qualità della vita. Il Centro ha dato vita a progetti di ricerca interdisciplinari, in diverse aree di interesse: benessere digitale a scuola, smartphone e qualità della vita, Competenze digitali, ICT e apprendimento, genitorialità digitale.

[\[15\]](#) [MEC](#) è Associazione Media Educazione Comunità, un'associazione di Promozione Sociale formata da educatori, formatori, giornalisti, esperti di media digitali, tecnici nel campo della comunicazione e si è costituita per promuovere percorsi di consapevolezza critica sui media. [AIART](#) è una "Associazione cittadini mediali". [Slowworking](#) è un'Associazione culturale nata dall'idea di cinque donne convinte della necessità di divulgare una visione nuova del rapporto vita-lavoro, attraverso azioni di informazione e formazione sui temi dell'autoimprenditorialità femminile e delle pari opportunità di genere, promuovendo azioni concrete di empowerment femminile e maschile. [Tatti digitali](#) riunisce il Centro di Ricerca "Benessere Digitale" dell'Università di Milano-Bicocca e tre associazioni attive nel campo dell'educazione consapevole all'uso dei media (Mec, Aiart Milano e Slowworking).

[\[16\]](#) Etichette [PEGI](#) in base all'età.

4. La legge è una risorsa o un limite? Dai principi alle attuali contraddizioni



Monica PIOLANTI

09/03/2025

La scuola, come tutte le istituzioni, per quanto fondata su norme, è soggetta ad un inevitabile quanto continuo cambiamento per corrispondere alle esigenze degli studenti e ai problemi della società.

Ogni giorno la scuola agisce in funzione di una pluralità di norme di diverso genere: giuridiche, morali, igieniche, di etichetta, di cortesia, ecc. Accanto al paesaggio materiale in cui viviamo, esiste un paesaggio normativo, i cui elementi condizionano le nostre vite almeno quanto gli elementi del paesaggio materiale. La miriade di leggi riservate al nostro sistema di istruzione e di formazione, pur creando non poco sconcerto tra tutti coloro che la scuola la vivono quotidianamente, nasce proprio come risposta ai continui cambiamenti della società. Se da un lato, le scuole possono far conto, quindi, su strumenti che vogliono adeguarsi alle logiche del tempo, dall'altro, sono anche consapevoli che le leggi, di per sé, sono restie alla flessibilità lasciando sulle generazioni lo stigma del tempo in cui vengono emanate.

La legge come risorsa

Se le norme vengono percepite come principi regolatori dei comportamenti, come strumenti di indirizzo, e non come semplici dispositivi da applicare, allora possono veramente costituire una grande risorsa. Ma non è sempre facile perché a volte si mostrano difficili da capire, altre volte sembrano distanti dalla realtà di ognuno di noi, altre volte possono essere pure fraintese, specialmente quando sembrano contrastare con il proprio sentire o anche quando sembrano veicolare un cambiamento troppo radicale. Questo spiega la resistenza di chi non riesce ad aggredire il problema alla radice e che, però, è chiamato ad applicare la legge senza avere chiara la direzione verso cui andare. Lo sapeva bene Dante Alighieri quando invocava la legge come rimedio «*onde convenne legge per fren porre*», o quando si rammaricava che la legge non fosse attuata «*le leggi son, ma chi pon mano ad esse*». Dante non pensa ad una legge dettata dal potere costituito, ma semmai ad una legge che a quel potere preesiste e che lo legittima^[1].

È da qui che nasce, anche nelle persone di scuola, quel senso di sfiducia e di costante sospetto nei confronti delle norme, da qui nasce una spirale negativa di individualismo, solitudine e ansia: sono situazioni abbastanza diffuse che mettono in crisi quegli stessi valori che dovrebbero invece essere protetti.

Complessità ed "onestà intellettuale" del docente/educatore

Questo è quanto sta accadendo anche oggi nella nostra scuola. L'autonomia aveva auspicato un radicale rinnovamento contro il permanere di una rigida burocrazia, quella che uccide il senso e il valore di una norma fondata sull'esigenza di migliorare la qualità del servizio educativo.

Tutti coloro che hanno incentrato il proprio ruolo professionale sulla qualità dell'insegnamento senza perdere mai di vista la formazione e il futuro delle nuove generazioni, si pongono quotidianamente il problema di andare al cuore delle leggi, garantendo contestualmente il diritto di ognuno a perseguire la propria realizzazione.

Come è possibile, allora, coniugare le norme, che spesso risentono di un linguaggio burocratico, con i significati che sono ad esse sottese, cioè a quegli stessi significati che costituiscono valori perenni?

Prendiamo il caso del concetto di "qualità del servizio scolastico", che oramai da decenni rappresenta il fondamento dell'offerta formativa. Per molto tempo la scuola italiana ha considerato come suo unico compito quello di insegnare a leggere, scrivere e far di conto. Non è che oggi si debba abbandonare questi obiettivi. Oggi abbiamo capito che tali obiettivi si possono raggiungere attraverso il coinvolgimento degli alunni, facendo in modo che essi diventino protagonisti attivi. Ma sono approcci che ritroviamo nella stessa normativa che nasce dall'attuale modello sociale e democratico quando richiede di creare cittadini attivi e solidali, oltre che istruiti e competenti, ma anche critici e socialmente aperti ai contesti.

Di fronte alla domanda di una società che non accetta più di essere condizionata dall'esterno, il lavoro dell'insegnante/educatore è diventato più complesso e richiede tanta "onestà intellettuale" per garantire alle nuove generazioni una istruzione di qualità, all'altezza di un modello sociale in cui il cambiamento è divenuto una categoria dell'essere.

Essere "docenti onesti"

La coscienza professionale, pertanto, si trova a misurarsi con problemi inediti in un quadro complesso in cui si intrecciano difficoltà di vario genere, che richiedono agli insegnanti creatività e flessibilità: sono due modi che connotano (o dovrebbero connotare) la nuova professionalità del docente.

Oggi, per essere "*docenti intellettualmente onesti*" occorre saper mettere "in crisi" le certezze pregresse che, col cambiamento repentino, rischiano di diventare desuete. Il docente "onesto" deve presentare la sua visione delle cose come uno dei possibili punti di vista, deve dichiarare "le fonti e gli argomenti" a supporto della sua visione, deve, quindi, mettersi in discussione contribuendo a formare persone e favorendo quelli che Ausubel chiamava "apprendimenti significativi".

Ma la cifra che deve connotare la nuova professionalità è quella che vede nelle norme, intese nel suo senso più profondo, il principale strumento per migliorare a qualità del lavoro.

Migliorare la professionalità docente

Molte sono le strade che portano alla meta, ma nella scuola innanzitutto bisogna migliorare la qualità professionale dei docenti, e per questo sono importanti alcuni interventi istituzionali.

- Il miglioramento stipendiale per valorizzare i docenti oltre che per far fronte alle continue necessità nella vita economica e sociale.
- Una valutazione costante delle competenze, ma anche incarichi di responsabilità.
- Il ricorso a forme di educazione di tipo deontologico per innalzare la qualità del ruolo e che già la legge 53/2003 aveva tentato di suggerire.
- Una formazione tecnologico-didattica, capace di corrispondere alle esigenze delle nuove generazioni, che avvertono un profondo bisogno di sintonia fra le richieste della vita sociale e le offerte della scuola.

Nel paniere della formazione, non può essere disattesa l'attenzione all'insieme dei bisogni delle famiglie che, anche loro, devono superare il modello individualistico, dominante nella società attuale. La recente scelta delle figure professionali di tutor e di docente orientatore va in questa direzione.

Il ruolo educativo del Dirigente scolastico

La trasformazione del sistema scolastico, per essere capace di corrispondere alle istanze del cambiamento, richiede altresì il ripensamento del ruolo del dirigente il quale, attualmente, sembra essere sovrastato da funzioni prevalentemente di tipo burocratico con il rischio di stravolgere dalle fondamenta la funzione di "leader educativo".

Il Dirigente è colui che deve garantire a tutti gli alunni la qualità dell'istruzione e il successo formativo, deve quindi difenderli da possibili interferenze; deve essere attento ai processi inclusivi, alla valorizzazione delle variegate forme di talento. Non a caso è proprio questo che le

norme specifiche sulla dirigenza hanno sempre ribadito. La contraddizione nasce laddove le stesse norme sembrano oggi chiamare il Dirigente scolastico a dar contro di azioni prevalentemente di tipo amministrativo e ancor più di tipo formale. In questa fase contraddittoria, complici anche le innumerevoli azioni collegate al PNRR, non è facile per un Dirigente scolastico non cadere nella trappola della burocrazia trascurando, per esempio, il rapporto con la comunità professionale. Il rischio più grave è quello di non riconoscere e non valorizzare le persone che hanno la responsabilità di far crescere la scuola e di migliorare gli apprendimenti degli studenti; di perdere, quindi, il controllo sulle risorse umane che interagiscono all'interno dell'istituzione che dirige; ma anche e soprattutto di trascurare quei processi che fanno della scuola una vera comunità educante.

[1] Cfr. [Nicolò Lipari](#) «Onde convenne legge per fren porre». Dante e il diritto.