



Provincia Autonoma di Trento  
Assessorato all'Istruzione  
e alle politiche giovanili

# ***Facciamo il punto***

***Contributi di riflessione e confronto  
per i Dirigenti della scuola trentina***



*marzo 2006*  

---

*didascalie* **STRUMENTI**

PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO  
Assessorato all'istruzione e alle politiche giovanili

## ***FACCIAMO IL PUNTO***

**INCONTRO DI RIFLESSIONE E CONFRONTO  
PER I DIRIGENTI DELLA SCUOLA TRENTINA**

**30 settembre – 1 ottobre 2005**  
Sala Congressi Stabilimento Termale di Comano

Provincia Autonoma di Trento  
Assessorato all'Istruzione e alle politiche giovanili  
Dipartimento Istruzione

La pubblicazione è a cura di *Mario Caroli*

Hanno collaborato:

*Monica Antonioli e Idil Boscia*, per l'adattamento dei testi

*Manuela Saltori*, per la trascrizione

Le foto di Piero Cavagna sono dell'Archivio Ufficio stampa P.A.T.

# INDICE

Il Programma	p. 5
Le motivazioni	p. 7

## *UN PRIMO BILANCIO DEL LAVORO FINORA SVOLTO*

---

<i>Organizzazione e progetto: il ruolo del Dipartimento</i> <b>Carlo Basani</b>	p. 11
<i>Un sereno confronto tra chi opera dentro il sistema</i> <b>Tiziano Salvaterra</b>	p. 19
<i>La formazione di sistema</i> <b>Claudio Stedile</b>	p. 23
<i>Disabilità disagio benessere</i> <b>Stefano Kirchner</b>	p. 27
<i>Integrazione alunni/studenti stranieri</i> <b>Laura Bampi</b>	p. 35
<i>Lingue straniere: periodi sabatici</i> <b>Christine Zanoni</b>	p. 37
<i>Cooperazione, pace e Solidarietà</i> <b>Silvano Pedrini</b>	p. 45
Dibattito	
- <i>Gli interventi:</i> Vittorio Menghini, Giorgio Manuali, Gianni Poletti, Laura Pedrotti, Pietro Buccellato, Grazia Cattani	p. 48
- <i>Le risposte:</i> Tiziano Salvaterra	p. 63

## *EDUCAZIONE E CAPITALE UMANO*

---

<i>La sfida educativa tra globalizzazione e identità</i> <b>Franco Bernabè</b>	p. 69
Dibattito	
- <i>L'intervento:</i> Flavio De Pascalis	p. 78
- <i>La risposta:</i> Franco Bernabè	p. 79

- <i>Gli interventi:</i>	Paolo Caspani, Agostino Toffoli	p. 82
- <i>La risposta:</i>	Franco Bernabè	p. 85
<i>La questione docente</i>		
<b>Attilio Oliva</b>		p. 89
Dibattito		
- <i>Gli interventi:</i>	Grazia Cattani, Lidio Miato, Agostino Toffoli, Fausta Cassiti, Pietro Buccellato, Maria Floretta	p. 105
- <i>Le risposte:</i>	Attilio Oliva	p. 112
<b>GUARDARE AVANTI</b>		
<i>Dove va il Trentino</i>		
<b>Lorenzo Dellai</b>		p. 123
Dibattito		
- <i>Gli interventi:</i>	Paolo Caspani, Sergio Casetti, Rosanna Antoniol, Laura Pedrotti, Umberto Giacometti, Gianni Poletti, Silvano Pedrini, Grazia Cattani, Agostino Toffoli, Maria Rosa Perghem Gelmi, Maurizio Baroncini, Sergio Filosi	p. 137
- <i>Le risposte:</i>	Lorenzo Dellai	p. 152
<i>Le prospettive della scuola trentina</i>		
<b>Tiziano Salvaterra</b>		p. 161

## *Il programma*

VENERDÌ 30 SETTEMBRE 2005

**PRIMA SESSIONE**      *Un primo bilancio del lavoro finora svolto*

9.00 - 9.15:            Introduce e coordina

**Carlo Basani**

Dirigente Generale Dipartimento istruzione

**INTERVENTI**

9.15 - 11.00:         **Tiziano Salvaterra**

Assessore all'istruzione e alle politiche giovanili

11.00 - 11.15:        Coffee break

11.15 - 13.00:        Interventi preordinati e dibattito

13.15:                 Pranzo presso il Grand Hotel Terme di Comano

**SECONDA SESSIONE**    *Educazione e capitale umano*

coordina: **Alberto Faustini**

Capo Ufficio Stampa della Provincia

15.00 - 15.45:        *La sfida educativa tra globalizzazione  
e identità*

**Franco Bernabè**

Presidente del MART, Museo d'Arte moderna  
e contemporanea di Trento e Rovereto

15.45 - 16.45:        Dibattito

16.45 - 17.00:        Coffee break

17.00 - 17.45:        *La questione docente*

**Attilio Oliva**

Presidente Associazione Treelle

17.45 - 18.30:        Dibattito

20.00:                 Cena presso il Gran Hotel Terme di Comano

**SABATO 1 OTTOBRE 2005**

**TERZA SESSIONE**

***Guardare avanti***

9.00 - 10.00:

*Dove va il Trentino*

**Lorenzo Dellai**

Presidente della Provincia Autonoma di Trento

10.00 - 10.45:

*Le prospettive della scuola trentina*

**Tiziano Salvaterra**

Assessore all'istruzione e alle politiche giovanili

10.45 - 11.00:

Coffee break

11.00 - 12.30:

Dibattito e conclusioni

12.45:

Pranzo presso il Grand Hotel Terme di Comano

## *Le motivazioni*

Nel maggio 2004, a Riva del Garda, abbiamo tenuto il primo Seminario di riflessione e confronto per i dirigenti scolastici, dal titolo significativo "Guardare avanti". Un'occasione anche per fare il punto sul percorso fatto nei primi cinque mesi di assessorato e poco dopo il confronto e dibattito sull'Ipotesi di riorganizzazione del sistema educativo e formativo, presentato in giunta provinciale il 27 febbraio dello stesso anno. Due giornate come luogo di riflessione, di dialogo e di ascolto per verificare se c'era sintonia sull'analisi, sui linguaggi e sui metodi, ma anche e principalmente se c'era consapevolezza che al centro di tutto il processo educativo c'era non solo il destino della scuola in sé, come istituzione separata, ma il futuro del Trentino, dei nostri figli e dei giovani. In quell'occasione, per la prima volta insieme, dirigenti scolastici, funzionari e operatore del Dipartimento, e genitori-presidenti dei consigli d'istituto.

Dopo un anno e mezzo di legislatura torna l'appuntamento "*per fare il punto*" della situazione, ma anche e ancora "*per guardare avanti*" e, se necessario, per correggere la rotta e affinare la reciproca capacità di ascoltarsi. Proprio per questo, accanto ai momenti informativi, è stato riservato ampio spazio al dibattito.

L'obiettivo prioritario del nuovo appuntamento vuole essere ancora quello di proseguire nel cammino di riflessione verso la costruzione di un modello di scuola trentino che al contempo valorizzi la tradizione e guardi all'Europa unita.

L'intervallo di tempo tra le due scadenze resta costellato di molte iniziative attivate, di molto ed impegnativo lavoro intrapreso in una sorta di cantiere aperto, da quello più visibile politicamente (il confronto sul territorio sulla proposta di legge quadro sul sistema scolastico e formativo in Trentino) a quello più "nascosto" ma significativo, ricco ed articolato sul piano degli interventi e della proposta quotidiana (riorganizzazione del Dipartimento, nuove regole per le graduatorie, periodi sabatici ecc. ecc.): tutti elementi che saranno necessariamente alla base del confronto nell'appuntamento di Comano.



**UN PRIMO BILANCIO  
DEL LAVORO FINORA SVOLTO**





## *Organizzazione e progetto: il ruolo del Dipartimento*

**Carlo Basani**

Dirigente Generale Dipartimento istruzione

### **Dal sogno alla scommessa**

Nel nostro primo incontro a Riva del Garda (3-4 maggio 2004) avevamo scelto come titolo alle due giornate quello di “*Guardare avanti*”.

C’era già stato il primo Atto di Indirizzo del 27 febbraio con l’ipotesi di riorganizzazione del comparto scolastico e formativo (a quel tempo girava ancora poco la parola “sistema” nel mondo della scuola!) ed io allora, in sintonia con il progetto dell’assessore, parlai espressamente di un sogno più che di una scommessa: il sogno di contribuire a rendere moderno e rinnovato il sistema scolastico trentino, di riuscire a farlo contaminare da aperture internazionali, e dalle tematiche del mondo giovanile in senso più ampio.

Oggi, la parola d’ordine è “*Per fare il punto*”. Non è poco, se dietro a questa scelta c’è, come sono convinto che ci sia, la consapevolezza di aver fatto delle cose, di aver lavorato in quella sorta di cantiere aperto che dichiarammo subito e, quindi, di poter cominciare a “fare il punto”.

Proveremo a farlo tutti: lo farete voi assieme a dirigenti e funzionari, lo farà l’assessore in termini politici più ampi, ma voglio provare a farlo anch’io, dal punto di vista che più mi compete, cioè quello specifico del Dipartimento istruzione.

Ed è opportuno farlo, anche per capire se possiamo passare dal sogno alla scommessa, dall’ipotesi lontana e appena tracciata a qualcosa che magari comincia ad avere una propria fisionomia e rispetto alla quale bisogna poi verificare se e quanto regge alla prova della gestione concreta dei nuovi paletti appena fissati.

Insomma, la domanda che mi pongo, e pongo a voi, è: a che punto è “quel cantiere”, almeno rispetto agli aspetti più specifici e peculiari del Dipartimento?

## **Sistema unitario e policentrico**

Il disegno di legge approvato dalla giunta provinciale il 23 settembre scorso diventa necessariamente un punto di riferimento irrinunciabile per ogni riflessione che facciamo in questa fase sulla scuola. Non tanto e non solo perché frutto di un lungo lavoro di elaborazione e confronto, che ha visto il Dipartimento impegnato direttamente sui contenuti della proposta; ma anche e principalmente perché all'interno di quel disegno di legge trovano motivazione e riscontro anche alcune delle scelte organizzative di fondo operate in quest'anno.

Richiamo per comodità il secondo obiettivo indicato dalla relazione introduttiva della Legge, che fa riferimento alla *valorizzazione delle autonomie scolastiche all'interno del sistema unitario e policentrico*: si ribadisce l'approccio sistemico alla scuola fatto di tante unità, che sono le istituzioni scolastiche autonome, e della Provincia Autonoma, soggetto del sistema con potestà legislativa autonoma a sua volta rafforzata dall'evoluzione normativa nazionale. Nella proposta di legge l'autonomia scolastica viene valorizzata, un'autonomia che fa riferimento proprio alla capacità di essere un soggetto che ha proprie risorse, che le gestisce attraverso processi di programmazione specifici legati alle caratteristiche del territorio e ad obiettivi che la scuola stessa si dà.

È utile ricordare che il 15 marzo di quest'anno è stata approvata la *legge provinciale n. 5 con le disposizioni urgenti in materia di istruzione e formazione*, che ha posto le basi concrete della profonda trasformazione di alcuni punti nevralgici del sistema scolastico e formativo trentino.

Sto parlando della legge che ha soppresso la sovrintendenza scolastica, che ha introdotto l'Alta formazione, che ha trasformato i Centri di Formazione professionale della Provincia in istituti autonomi per la formazione professionale.

Ma sto parlando, principalmente, della legge che contiene le nuove regole per la definizione e l'aggiornamento delle graduatorie provinciali e per il reclutamento del personale. Nuove regole, che hanno alle spalle l'attivazione delle norme di attuazione e della conseguente inte-

sa con il Ministero dell'Istruzione Università e Ricerca (MIUR), che hanno consentito alla nostra autonomia speciale di mettere mano, di riappropriarci con nostre regole di un settore ritenuto da sempre intoccabile, come quello del personale, delle graduatorie, degli incarichi e supplenze.

Un passaggio, questo, che forse non è stato valutato abbastanza nella sua portata reale e che è diventato anch'esso una scommessa sull'avvio regolare del nuovo anno scolastico.

Una scommessa vinta, grazie all'impegno straordinario della struttura, al personale che ha lavorato per 12 ore al giorno e che ha consentito all'Amministrazione di completare le operazioni prima del 12 settembre per poi delegare ai dirigenti scolastici le altre nomine e le supplenze.

## **Scuole autonome e Amministrazione centrale**

Credo che ci sia ormai una consapevolezza diffusa, come più volte affermato anche dall'assessore, che la qualità del sistema scolastico trentino deve basarsi su una certezza a monte: che debba essere innanzitutto l'Amministrazione centrale ad avere una visione ed un'organizzazione in una dimensione di sistema.

In questa prospettiva, il Dipartimento Istruzione può rappresentare un punto di riferimento determinante, alla luce anche delle novità legislative e di una più puntuale ridefinizione delle competenze a vari livelli.

Le scuole devono avere la certezza di poter contare su riferimenti certi nell'Amministrazione, di strutture e funzionari-interlocutori credibili, nella logica più volte richiamata di partnership coi dirigenti scolastici e coi vari soggetti che nella comunità educante hanno compiti di responsabilità.

Lavorare per la scuola dell'autonomia deve voler dire, perciò, per noi dell'Amministrazione centrale supportare adeguatamente le scuole, predisporre mezzi, risorse, strumenti e, in generale, "il contesto" a monte perché l'autonomia sia davvero praticabile.

## **Riorganizzazione del Dipartimento Istruzione**

Nel 2004, all'inizio del nuovo anno scolastico 2004/2005, nella Nota dell'Assessore che vi fu consegnata nella cartella all'Iti "Buonarroti", veniva già delineata una prima provvisoria fisionomia del Dipartimento, con i "vecchi" Servizi, la sovrintendenza scolastica e le funzioni di sistema, che attraversavano trasversalmente tutto il Dipartimento.

In quella fisionomia non c'era ancora la nuova riorganizzazione, ma il Dipartimento risultava già in parte arricchito in termini di servizi, uffici, aree di riferimento e funzioni di sistema, attorno alle quali ruotava l'elaborazione e la proposta di contenuti centrali per lo sviluppo del sistema scolastico e formativo del Trentino, sulla base anche delle prime indicazioni dell'Atto d'Indirizzo del 27 febbraio 2004, ma anche dei vostri suggerimenti emersi nelle due giornate di Riva del Garda.

Vennero individuate, per la prima volta, dieci "*Funzioni di sistema*", che fanno sempre capo al Dipartimento, coordinate operativamente da Claudio Stedile e con un referente per ognuna. *Funzioni*, con l'obiettivo quello di essere punto di riferimento per gli istituti scolastici autonomi, di verificare e diffondere nel sistema le iniziative svolte sul territorio, di studiare e creare collegamento con esperienze esterne al sistema. Non a caso venne chiesto, per ogni Funzione, il contributo di personale dell'Amministrazione, dei dirigenti scolastici, dei docenti e degli altri operatori della scuola.

Non era la vera riorganizzazione, ma già allora iniziammo a ribadire la consapevolezza che la qualità del sistema scolastico trentino deve basarsi su una certezza a monte: che l'Amministrazione centrale deve avere un'ottica e delle funzioni in una dimensione di sistema.

In questa prospettiva, il Dipartimento Istruzione non poteva che essere individuato come nucleo centrale e determinante, alla luce anche delle novità legislative (completamento Norma d'attuazione ecc. ecc.) e sulla ridefinizione delle competenze a vari livelli.

Cominciammo così a individuare e fissare alcuni paletti organizzativi; anche logisticamente il Palazzo fu messo subito in movimento per la riorganizzazione degli Uffici e la giusta collocazione di vecchi e nuovi soggetti coinvolti.

## **Gli Indirizzi e la nuova fisionomia del Dipartimento**

Gli Indirizzi della giunta provinciale inviati alle scuole per l'anno scolastico 2005/2006 ricordano in premessa che nell'ultimo anno "tutti i soggetti e le componenti della scuola trentina sono stati e sono tuttora interessati, a diversi livelli di reponsabilità e coinvolgimento, ad una fase importante di transizione per quanto riguarda gli assetti organizzativi, da una parte; ad un'altra di gestione di fondamentali aspetti delle risorse umane che ricadono direttamente sulla concreta organizzazione quotidiana della scuola, dall'altra; e, infine ad una fase di confronto ancora aperto sulle prospettive più generali del sistema educativo e formativo provinciale."

La fase di transizione per gli assetti organizzativi ha riguardato e tuttora riguarda, come noto, prioritariamente la riorganizzazione del Dipartimento Istruzione, con l'avvio di nuovi servizi e la messa a punto delle forme di comunicazione e relazione tra Centro e singole istituzioni scolastiche autonome.

Una riorganizzazione - lo ricordo - che non parte da zero, ma che ha potuto contare da una parte su strutture e soggetti con molti anni di collaborazione nell'apparato, ma anche su nuove strutture, nuovi settori e nuovi soggetti inseriti gradualmente (- tanto per dare solo un dato: a parte la dirigente del servizio scuola dell'infanzia, nel Dipartimento sono nuovi tutti i dirigenti e tutti i direttori/capoufficio). Soggetti, che penso abbiate avuto già modo di conoscere per qualcuna delle molteplici iniziative messe in atto nel corrente anno scolastico (funzioni di sistema, periodi sabbatici, proposte formative, educazione permanente, valutazione e autovalutazione, nucleo di controllo contabile ecc. ecc.). Un anno, nel quale siamo giunti alla riorganizzazione del Dipartimento con la definizione dell'assetto riorganizzativo e delle declaratorie dei Servizi, che a suo tempo è stata inviata alle scuole, insieme agli indirizzi.

Vi invito a tenere alla mano quelle declaratorie, a tenerle voi in qualità di dirigenti scolastici ma anche i docenti. Leggendole con attenzione è possibile cogliere non solo una razionalizzazione mirata di alcuni servizi (come l'accorpamento della formazione professionale nel

Servizio istruzione), ma anche un arricchimento di opportunità indirizzate allo sviluppo e all'innovazione del sistema.

Un sistema, che sarà tanto più *policentrico* quanto più riuscirà ad essere *unitario*, con la partecipazione attiva e responsabile di tutti, dell'Amministrazione di tutti i suoi dirigenti, quelli del "Palazzo" e quelli delle singole scuole autonome, o facciamo squadra o vanifichiamo gli sforzi fatti. E ricordo che "La costruzione di un sistema policentrico caratterizzato dalla condivisa interazione tra soggetti ed esperienze diverse, resta tra le priorità anche del nuovo anno scolastico, accanto all'ulteriore sviluppo dell'autonomia delle singole istituzioni scolastiche."

### **Fare il punto a tutto campo**

Tornando alla necessità di "fare il punto", come dicevo all'inizio, un buon tratto di strada è stato fatto, ma siamo fortemente consapevoli che "il cantiere resta aperto" e non solo fino all'approvazione del disegno di legge quadro. Penso solo ai regolamenti che la legge prevede, aspetto delicato, complesso, determinante per la concreta applicabilità della normativa.

In questo anno abbiamo tessuto una rete di rapporti e relazioni che, a mio modo di vedere, sono soddisfacenti. Ora dobbiamo proseguire con queste modalità, anche se talvolta faticose, ma che certamente ci aiutano a capirci sempre di più. E credo che ci sia bisogno di assestarci dal punto di vista degli aspetti organizzativi e di essere più incisivi nella diffusione dell'innovazione. La scuola trentina ha potenzialità maggiori di quanto riesca ad esprimere in questo momento

**L'agenda per i prossimi mesi** non è certo un foglio bianco. Penso, per esempio

- all'approvazione della legge quadro in tempi utili per partire dal prossimo anno
- alla necessità di mettere in cantiere la legge 0-6 anni
- alla razionalizzazione e implementazione dell'offerta formativa nella FP

- alla realizzazione di una strategia di ottimizzazione delle risorse anche in previsione di risorse decrescenti.

Ma in questo appuntamento di Comano *“Per fare il punto”* partiamo col piede giusto, perché non sarà un confronto sui soli aspetti organizzativi, ma con un respiro a tutto campo, sui rapporti dell’educazione con la complessità della modernizzazione del sistema e con una puntualizzazione mirata sugli insegnanti, prima di passare al “punto” per noi più caldo sugli sviluppi del sistema educativo provinciale intrecciati a quelli dello sviluppo del Trentino nel suo complesso.

La scelta dei relatori è una garanzia di serietà e qualità degli stimoli che potranno venire. In conclusione, prima dell’intervento dell’assessore, esprimo la soddisfazione per i risultati raggiunti in questo primo periodo di lavoro e per la collaborazione ricevuta da voi dirigenti.

L’esperienza acquisita mi consente di dire che se vogliamo che una riforma decolli e si sviluppi occorre garantire un quadro di consapevolezza e di consensi non solo da parte di tutti gli addetti ai lavori, ma anche della pubblica opinione e, nel caso della scuola, delle famiglie.

Il lavoro in questo senso non manca.



## *Un sereno confronto tra chi opera dentro il sistema*

**Tiziano Salvaterra**

Assessore provinciale all'istruzione e alle politiche giovanili

### **Il senso delle due giornate**

Il senso di queste due giornate: un momento di sereno incontro fra persone che operano dentro lo stesso sistema, che vogliono parlarsi, fare il punto col sorriso sulle labbra. Con la consapevolezza di avercela messa tutta, ma sapendo che si può fare meglio.

Insomma: fare il punto; fare una valutazione di quanto abbiamo fatto, per passare poi, nella seconda giornata, ad ipotesi propositive. Siamo consapevoli di essere dentro il sistema ed orgogliosi di appartenerci.

Sono trascorsi 20 mesi dall'inizio della nostra responsabilità nella scuola e siamo nel mezzo del guado. Adesso dobbiamo nuotare senza alibi né di essere neofiti né di non avere occasioni. In apertura dei lavori, mi limito ad alcune considerazioni.

### **La consapevolezza di vivere in un sistema e che questo non è facile**

Credo che questo sia il tema clou: accettare che ognuno decida nel suo ruolo e accettare "con gioia" le decisioni prese anche dagli altri attori del sistema. Ogni sistema ha bisogno di senso d'appartenenza e di condivisione, di dialogo e di dialettica, ma non di conflitto, che resta il grande nemico del sistema. Ovviamente, più un sistema agisce, interviene, si sviluppa e più sbaglia, questo è naturale.

### **Siamo in un sistema con risorse decrescenti**

Proprio perché siamo in questa situazione, la confusione e la tentazione di coltivare il proprio orto aumenta.

Nel sistema anche i numeri contano e per ora non sono omogenei in tutte le situazioni: ad esempio, il numero di alunni per classe, il rapporto docente/numero alunni ecc. ecc.: c'è chi ha più e chi meno. È giunto il momento di rivedere i criteri nella definizione degli organici, così come nell'assegnazione delle risorse. Serve una uniformità di fondo.

## **L'attività legislativa**

Compito della politica è fare le leggi, ma legiferare per la scuola non è facile, ci sono competenze differenti, rapporto con la realtà nazionale ecc..

Anche l'immagine che c'è del sistema non è sempre positiva. Dobbiamo lavorare molto sull'immagine, non nel senso del marketing, ma come sforzo per dare garanzie ai ragazzi ed alle loro famiglie.

Abbiamo avuto un primo giorno dell'anno scolastico diverso, con i componenti della giunta provinciale nelle classi a parlare di pace: è stato vissuto bene e dobbiamo lavorare ancora per avvicinare i dirigenti scolastici ed i rappresentanti della politica e dell'amministrazione.

Dalla prima bozza di proposta di legge siamo passati all'approvazione da parte della giunta del disegno di legge, poi l'approdo in commissione legislativa in vista dell'approvazione finale della legge entro l'estate 2006. L'iter non finisce lì, perché poi dovremo emanare i vari regolamenti attuativi.

Si parla poco di scuola nel sistema istituzionale e nella comunità, abbiamo fatto moltissimi incontri territoriali che sono andati bene con la componente interna al mondo della scuola, però è stata deludente la partecipazione della Comunità.

## **Rapporto Provincia autonoma e Governo**

Non è un problema di schieramento da parte nostra rispetto ad un governo piuttosto che ad un altro, ma di rapporto fra Istituzioni per

difendere e mantenere l'autonomia speciale del Trentino, nei confronti di qualunque schieramento sia al governo nazionale. In sede di confronto tra Governo e Regioni abbiamo espresso parere negativo sia nei confronti della Legge n. 53/2003 sia nei confronti del decreto attuativo sul riordino del secondo ciclo. Ma questo non vuol dire che per noi finisce qui il confronto col governo nazionale. Le semplificazioni non servono, riducendo tutto ad un SI o ad un NO alla riforma Moratti, perché in questo modo facciamo solo confusione anche alle famiglie.

### **Sviluppo organizzativo**

Stiamo procedendo verso uno sviluppo organizzativo di sistema. Non è facile convincere la Provincia a fare un passo indietro, ma la vera autonomia ci sarà quando sapremo dire: "Dirigenti scolastici, non mandate i sindaci dall'Assessore, risolviamo prima o concordiamo le risposte da dare agli utenti. Solo così capiranno che c'è un sistema."

C'è ancora una difficoltà a rapportarsi con i Comuni, gli amministratori locali: va fatta un'azione di crescita culturale in questo senso, rispetto la quale noi possiamo dare un apporto importante. Il sindaco pensa che la scuola sia della Comunità, invece noi pensiamo che al centro ci sia il bambino o anche l'adulto che apprende.

Il sistema si sta dimostrando molto vivace sul piano delle sperimentazioni, c'è una progettualità che viene avanti vivace e interessante.

Il sistema informativo non è ancora pronto, ma stiamo lavorando in questa direzione.

### **Le relazioni verso il sistema**

Come dialogare fra istituti, fra soggetti dello stesso sistema? Intanto dobbiamo tutti essere convinti che serva dialogo: le cose diciamocele fra di noi, prima o invece di dirle alla stampa. Un po' di accortezza coi media non guasta, così come dobbiamo iniziare a lanciare messaggi più positivi.

Registriamo invece un miglioramento delle relazioni coi docenti, con l'istituzione del numero verde e l'obiettivo di rendere più immediata l'informazione.

## *La formazione di sistema*

**Claudio Stedile**

Dirigente con incarico speciale per interventi  
nel mondo scolastico e giovanile

### **Un tentativo di bilancio**

Qualche riflessione di bilancio in ordine a questo primo periodo di lavoro sulla formazione di sistema. La prendo un po' alla larga partendo dalla direttiva sulla formazione ed in particolare da alcuni articoli, dei quali cito testualmente i passi rilevanti:

#### Articolo 1

*“... intende inoltre contribuire alla progressiva valorizzazione dell'autonomia didattica, di ricerca e organizzativa delle singole istituzioni scolastiche.*

*In particolare ad ogni istituto scolastico autonomo spetta la definizione del Piano annuale delle attività di formazione destinate ai docenti; all'Amministrazione compete la definizione degli obiettivi formativi assunti come prioritari per il personale docente della Provincia Autonoma di Trento e l'individuazione delle azioni strategiche per lo sviluppo professionale del personale stesso.”*

#### Articolo 2

*“In tale prospettiva gli interventi di formazione promossi dall'Amministrazione provinciale e relativi ai processi di riforma in atto, saranno tesi ad integrare, nell'ambito di una più generale offerta formativa, le attività di formazione promosse dalle singole istituzioni anche associate in rete”.*

L'azione dell'amministrazione si colloca pertanto "entro un quadro di complementarità e di assunzione di responsabilità" in ordine al definire obiettivi formativi prioritari che peraltro indirizzano, assieme ad altre variabili, vedasi progetto di istituto, i contenuti della formazione docente in servizio.

## **I risultati raggiunti**

I dati di frequenza e di partecipazione riferiti al primo catalogo sono modesti e non poteva che essere così considerato il periodo d'uscita del catalogo e l'abitudine a considerare l'IPRASE unico interlocutore nell'ambito della formazione. Il secondo catalogo uscito nei tempi dovuti ha come riscontro i seguenti numeri:

ci sono 1383 iscritti abbastanza equamente suddivisi fra le 12 aree (nuovi ordinamenti, valutazione di sistema, nuove tecnologie e comunicazione, rapporto scuola-territorio, integrazione alunni stranieri, benessere-svantaggio-disagio, lingue straniere, educazione motoria, educazione in età adulta, cooperazione-pace-solidarietà, insegnamento religione cattolica, sicurezza nella scuola); mediamente 100 iscrizioni per area. Le aree più gettonate risultano quelle dello svantaggio e dell'insegnamento della religione cattolica.

Posto che quella dell'insegnante è una professione che si sviluppa in luoghi diversi:

- *in classe*: a contatto degli allievi con tutto quello che ciò comporta
- *nella scuola*: utilizzando i nuovi spazi progettuali offerti dall'autonomia che richiedono ricerca-progettazione-autovalutazione
- *nella comunità*: perché la scuola dell'autonomia si apre al territorio con progetti che prevedono partenariati, scambi, ecc. ecc..

La lettura empirica dei dati a nostra disposizione ci indica una classe insegnante che si muove dal punto di vista formativo sui tre livelli sopra elencati con una particolare sensibilità verso le tematiche che riguardano il lavoro in classe.

## Alcune riflessioni quantitative

- 1400 sono gli iscritti ai corsi
- 700 i docenti in viaggio
- 100 insegnanti impegnati nel periodo sabbatico
- 700 docenti coinvolti nei corsi sulle nuove tecnologie
- 300 insegnanti in anno di formazione

In totale sono più di 3000 insegnanti (esclusa la scuola d'infanzia) quelli coinvolti nella formazione.

Se aggiungiamo anche quelli in aggiornamento nel proprio istituto e quelli in autoformazione esce un numero considerevole di insegnanti (30%) che hanno a cuore la propria formazione perché hanno consapevolezza che una professione complessa ha bisogno di manutenzione continua, perché i ragazzi cambiano e bisogna affinare gli strumenti per osservarli, capirli, per partire dai loro stili di apprendimento e delle loro motivazioni; cambiano anche i saperi da proporre agli allievi, perché c'è una evoluzione incessante e aumentano le attese della società nei confronti della scuola; cambiano infine le tecniche della comunicazione e della mediazione didattica

## Questioni aperte

L'offerta di aggiornamento e di formazione avvenuta principalmente attraverso i cataloghi, ma non solo, ci consente di leggere in trasparenza la strategia di questa fase nella quale si è inteso offrire ai docenti una pluralità di corsi atti a provocare domande di nuove e più consapevoli competenze di gestione in tutte le aree della professione docente.

Una sorta di "*Progetto civetta*" finalizzato ad attivare in prima istanza un circuito virtuoso agganciato ai bisogni formativi della popolazione ma preoccupato nel medesimo tempo di costruire sistematicità intorno alle proposte riconosciute come più utili e urgenti.

Certamente la ricchezza delle proposte ha prodotto nei frequentanti trasformazioni a livello professionale, riconosciute peraltro dalla stessa utenza e confermate da più ricerche.

Tuttavia, dopo esserci confermati positivamente nella nostra azione, occorre che ci concentriamo sulla necessità di un *disegno formativo globale* su cui orientare la formazione in servizio per non lasciare la responsabilità del proprio itinerario formativo a ciascun docente che, senza riferimento ad un disegno preciso, rischia di spendere tempo ed energie in formazione apparente oppure legata alle mode del momento.

La strategia che abbiamo adottato può valere in una fase di transizione e quindi nel breve-medio periodo, ma non può valere per una compatta politica formativa di medio-lungo periodo.

Il passare da una strategia “civetta” ad un disegno implica dover fare alcune azioni e dotarsi di alcuni strumenti che riguardano:

- una mappa della professione docente da tenere aggiornata che ci consenta di identificare le competenze professionali irrinunciabili, quelle facoltative, quelle che necessitano di revisione, quelle che possiamo considerare acquisite. Una mappa costantemente alimentata da una reciproca interazione che ci permetta anche di definire il “*chi fa che cosa*” secondo gli indirizzi della direttiva.
- una mappa che ci consente di articolare per i docenti un’offerta di formazione mirata a “mantenere” attuale la professione, arricchendola di nuovi riferimenti scientifici e tecnici sostenendola nel bisogno professionale di essere supportata a rimanere all’interno dell’attualità
- campionare e monitorare il piano dei bisogni formativi dei destinatari se si vuole inviare sollecitazioni e stimoli fondati agli operatori della scuola.
- pensare a momenti sistematici e a momenti forti di incontro tra gli attori del sistema formativo locale (tavolo della formazione) per trasformare in offerta formativa a favore degli insegnanti le indicazioni e gli orientamenti che si possono ricavare da una sistematica rilevazione dei bisogni formativi dell’utenza.

*Disabilità disagio benessere***Stefano Kirchner**

Docente referente per l'Area

**Certificazione e assegnazione risorse**

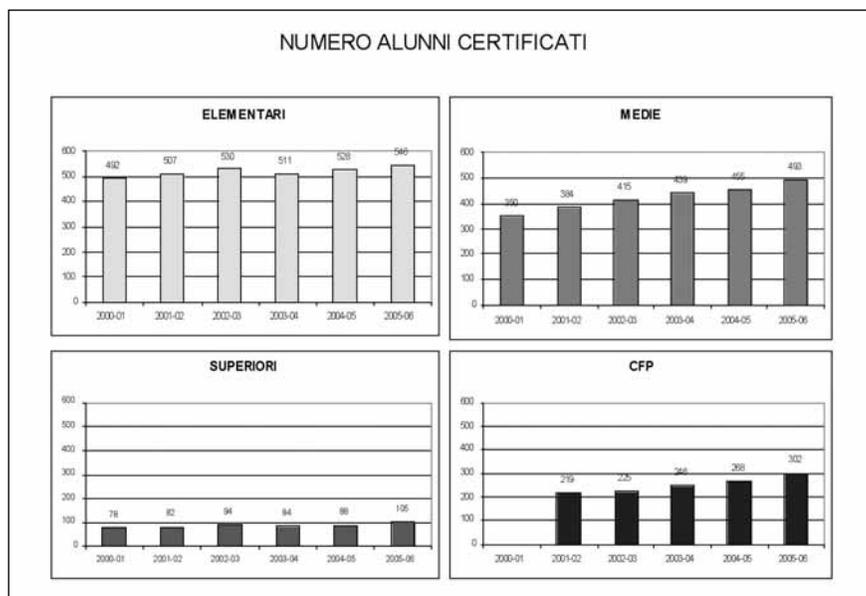
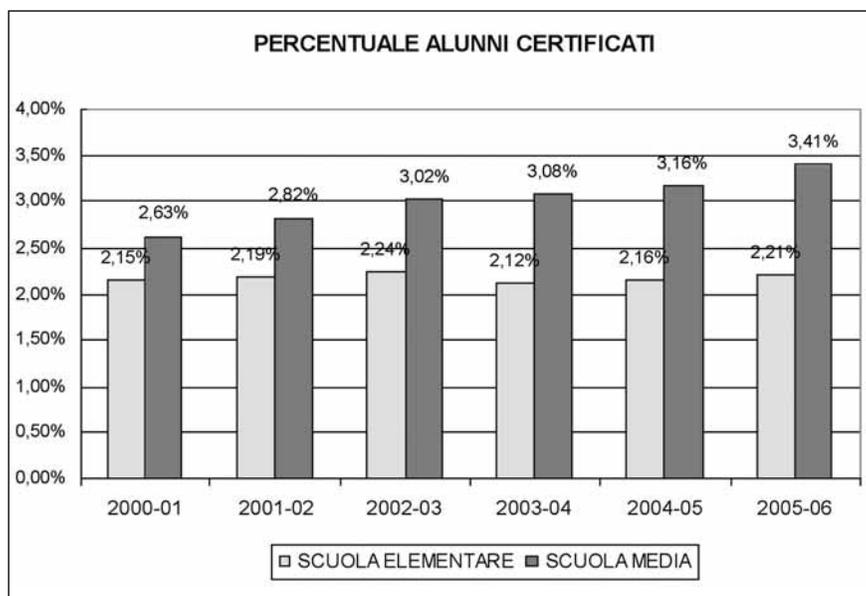
Per l'anno scolastico 2005/06 sono *iscritti* nel sistema istruzione (primarie e secondaria di primo e secondo grado) 1144 alunni *con certificazione* ai sensi della L.104 /92. Lo scorso anno scolastico gli alunni certificati risultavano essere 1058 (al 1 settembre 2004) con un aumento quindi di 86 unità pari al 8,1%.

## PERCENTUALE ALUNNI CERTIFICATI SU ISCRITTI

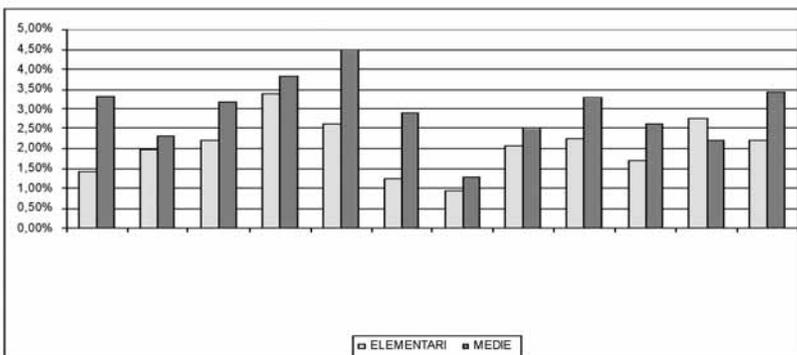
	Nazionale	Nord - Est	Provincia TN
Primaria (elementare)	2.41%	2.29%	2.21%
Secondaria di I grado (media)	3.03%	2.96%	3.41%
Secondaria II grado (superiore)	1.33%	1.29%	0.57%
Formazione professionale			9.05%

Il dato percentuale tra alunni certificati e il totale degli alunni iscritti se comparato con quello italiano o del Nord Est d'Italia risulta leggermente inferiore nella scuola primaria ma superiore per quanto riguarda la scuola secondaria di primo grado. Il dato più significativo è rappresentato dal costante aumento nella scuola media di alunni certificati: si è passati dal 2,63% del 2000/01 al 3,41 % di quest'anno scolastico. Nella scuola media si registra in generale la maggiore concentrazione di alunni certificati.

Non è possibile raffrontare i dati della scuola secondaria superiore in quanto nella provincia di Trento la maggior parte degli alunni certificati vengono inseriti nella formazione professionale (302 studenti) e solo un quarto nella secondaria superiore (105 studenti)



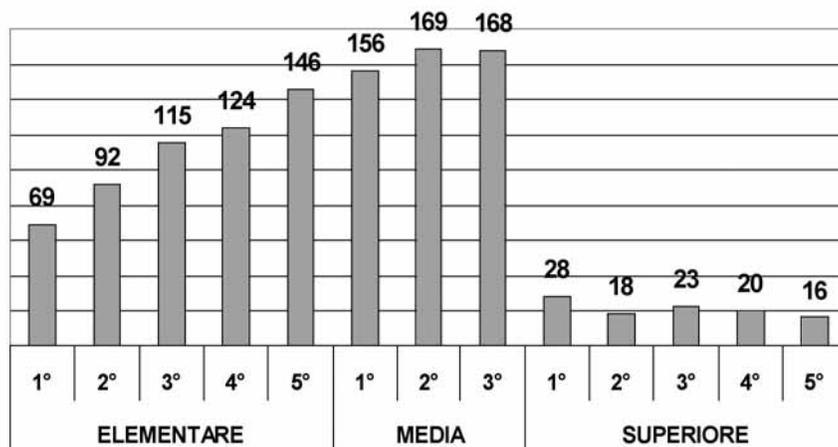
## ANALISI TERRITORIALE PERCENTUALI CERTIFICAZIONI



	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	MEDIA
ELEMENTARI	1.44	1.97	2.20	3.39	2.64	1.26	0.93	2.80	2.25	1.69	2.74	2.21
MEDIE	3.32	2.31	3.19	3.82	4.48	2.90	1.30	2.52	3.28	2.63	2.19	3.41

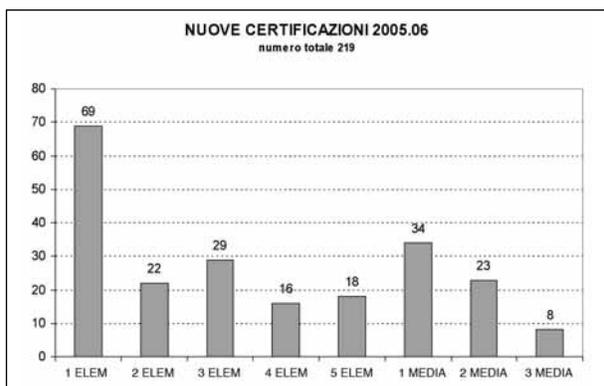
## ALUNNI CERTIFICATI ANNO SCOLASTICO 2005.06

totale 1144



L'analisi dei dati relativi agli alunni certificati presenti quest'anno nel primo ciclo di istruzione evidenzia che se si dovesse confermare nel tempo l'attuale progressione si potrebbe registrare un calo degli alunni certificati per gli anni futuri, man mano che escono dalla scuola secondaria di primo grado, però non è proprio realistico pensare che ciò sia dovuto all'incidenza delle nuove certificazioni. Diversi alunni vengono individuati come persone in condizione di handicap non all'inizio del loro percorso scolastico ma negli anni successivi; alcuni addirittura negli ultimi anni della scuola media.

Su 1144 certificazioni presentate 219 sono nuove certificazioni: escludendo i 69 iscritti nella prima elementare, 150 alunni risultano certificati per la prima volta e sono così distribuiti nel corso degli anni scolastici:



Anche questa analisi conferma il significativo incremento che si rileva in particolare nel passaggio tra la scuola primaria e la scuola secondaria di primo grado.

Ad una prima analisi un'altra questione aperta dai dati raccolti riguarda l'alta percentuale di alunni stranieri tra gli alunni certificati. Mediamente gli alunni stranieri certificati rappresentano il 18,4% delle certificazioni. La percentuale più elevata di presenze si registra nella scuola primaria con 21,2%. Naturalmente situazione richiede un maggiore approfondimento nella analisi della tipologia di certificazione.

	% alunni stranieri	% stranieri rispetto agli alunni certificati
Elementare	7,4%	21,2%
Media	6,7%	17,0%
Superiore	2,8%	10,5%
totale	5,4%	18,4%

Nel corrente anno si è avviata una mappatura di tutte le certificazioni provinciali. Questa operazione, agevolata dall'inserimento dei codici del modello di raggruppamento delle categorie diagnostiche, consente di porre le basi per una analisi comparativa da sviluppare nel prossimo futuro.

Se questo aspetto può essere particolarmente importante a livello sanitario potrebbe a noi essere utile per sviluppare una riflessione sull'utilizzo delle risorse.

<b>RICHIESTE</b>	Anno scolastico 2003-04	Anno scolastico 2004-05	<b>Anno scolastico 2005-06</b>
INSEGNANTI (Facilitatori di comunicazione)	608 (11)	622 (22)	<b>732</b> (41)
ASSISTENTI EDUCATORI	255	271	<b>294</b>
TOTALE	863	893	<b>1026</b>

ALUNNI CERTIFICATI	<b>1034</b>	<b>1071</b>	<b>1144</b>
-----------------------	-------------	-------------	-------------

Alla situazione numericamente qui esposta relativa alla presenza di alunni con certificato corrisponde un forte aumento nella richiesta di risorse da parte delle scuole al fine di rispondere alla molteplicità di sfide poste dalla presenza di alunni con certificazione ma anche di alunni in situazione di disagio riconducibile a diverse cause che richiedono comunque attenzione per l'effettiva realizzazione dei percorsi personalizzati.

Questo aspetto richiede da parte di tutte le componenti della scuola una riflessione critica per individuare modelli e modalità diverse rispetto a quanto finora sperimentato che consentano alle scuole di riorganizzare i percorsi e le proposte.

Nella garanzia del diritto dell'alunno certificato si può pensare ad una progettazione che affronti contemporaneamente la pluralità di problematiche poste dal gruppo classe e rispetto a queste si individuino le attività e quindi le figure meglio rispondenti alla tipologia di intervento. Su questo progetto si dovrebbe basare la richiesta delle risorse.

Una nota importante riguarda **le figure professionali** che in questi ultimi anni si sono affiancate all'insegnante di sostegno: *l'assistente educatore e il facilitatore alla comunicazione*. (assistente alla comunicazione).

Se per il primo ormai si è delineato un profilo professionale riconosciuto che si è esteso, qualificandolo, ad attività e momenti più ampi rispetto alla sola "assistenza", la seconda figura, introdotta nel 2000, è un'esperienza unica in Italia. La validità dei principi che ne hanno ispirato la definizione, la specificità del supporto offerto ad alunni con minorazioni sensoriali e la relazione con le famiglie ci inducono a pensare che questa modalità debba trovare conferma e definizione nell'ambito scolastico.

PERSONALE ASSEGNATO				
	Anno scolastico 2002-03	Anno scolastico 2003-04	Anno scolastico 2004-05	Anno scolastico 2005-06
<b>INSEGNANTI</b> (FACILITATORI COMUNICAZIONE)	532	546 (11)	570 (22)	<b>576</b> (38)
<b>ASSISTENTI EDUCATORI</b>	223	227	241	<b>281</b>
<b>TOTALE</b>	755	773	811	857

ASSISTENTI EDUCATORI ASSEGNATI as 200 5.06					
	RUOLO	INCARICATI	CONVENZIONE		TOTALE
ISTITUTI COMPRESIVI	118	21	120	3290 ORE	<b>259</b>
SECONDARIA DI II GRADO	10	2	10	276 ORE	<b>22</b>
TOTALE	128	23	130	3566 ORE	<b>281</b>

Un ambito di attenzione che ha portato ad un'azione di sensibilizzazione specifica riguarda il tema dei disturbi specifici di apprendimento (DSA). L'aspetto più rilevante riguarda la necessità di continuare a promuovere la formazione del corpo docente proprio perché questo disturbo, salvo situazioni di particolare gravità, non viene certificato ai sensi della L.104. È innegabile però che l'attenzione verso le specifiche situazioni ( screening, laboratori..) e la promozione delle strategie più adeguate richiede, per realizzarsi a pieno, la presenza di figure a questo delegate nell'ambito, appunto, del progetto di ciascun istituto.

## Progetti contro la dispersione

Nell'ambito della sperimentazione consentita a ciascuna regione riguardo le azioni da intraprendere al fine di controllare il fenomeno della dispersione scolastica, ha preso avvio lo scorso anno scolastico un progetto , Start up/ DiSco 0 , che, promosso attualmente in tre zone del Trentino, dovrebbe estendersi a tutto il territorio coinvolgendo non solo le realtà scolastiche ma il territorio in un'azione di rete con il contesto sociale più ampio, affinché si attivi una condivisione di responsabilità rispetto a percorsi che intendono “rimettere in gioco” alunni che hanno rinunciato all'occasione (unica e per questo estremamente preziosa) di apprendere nel contesto privilegiato della scuola e che pertanto rischiano di uscire poco attrezzati per la vita.

Ciò implica per la scuola:

- la necessità di personalizzare la proposta formativa ed educativa attraverso la differenziazione delle metodologie, dei tempi, degli orari, degli ambienti, dei curricoli;
- la disponibilità a rivedere impostazioni e abitudini didattiche che hanno carattere protettivo e rassicurante;
- la costituzione di equipe tutoriali;
- la definizione di una rete tra istituzioni: scuole medie, superiori, cfp, comuni, servizi sociali, privato sociale, comprensori.

Affrontare il tema del disagio in un'ottica di personalizzazione del percorso richiede anzitutto una disponibilità a modificare l'atteggiamento dell'istituzione scolastica rispetto all'offerta formativa della scuola. Saper organizzare e valorizzare spazi di apprendimento che non necessariamente si identificano con l'ora di lezione disciplinare, ma che prevedano l'apprendimento di abilità e conoscenze attraverso diverse modalità; accettare la condivisione del ruolo educativo con altre figure, che possono essere insegnanti colleghi oppure assistenti educatori, che possono essere interne o esterne alla scuola; utilizzare l'autonomia scolastica per promuovere percorsi che vedano riconosciuti dei crediti formativi; uscire dalla convinzione che la risposta alle richieste di questi alunni sia necessariamente il "recupero" spesso inteso in una relazione uno a uno, potrebbe essere un'occasione per rispondere in modo strutturato a questa fascia di bisogni.

## *Integrazione alunni/studenti stranieri*

**Laura Bampi**

Docente referente per l'Area

### **Considerazioni di fondo**

- La Presenza di stranieri nella scuola è ormai una realtà consolidata;
- È una situazione dalla quale non si torna indietro;
- Le iscrizioni alla scuola avvengono in qualsiasi momento dell'anno;
- C'è un aumento sostanziale di presenze, in particolare neo-arrivi negli Istituti superiori e nella Formazione professionale;
- Spesso sono ragazzi non accompagnati in carico ai servizi sociali.

### **Maggiori difficoltà**

- La condivisione all'interno delle scuole delle modalità d'accoglienza (Protocolli d'accoglienza);
- La comunicazione iniziale con studenti neo-arrivati (bisogno di mediatori interculturali);
- L'insegnamento dell'italiano come L2 (bisogno di formazione);
- Lo studio delle lingue straniere (riconoscimento dell'L1);
- Gli alunni stranieri di seconda generazione, in particolare adolescenti;
- L'orientamento scolastico;
- La relazione alunni stranieri e alunni italiani;
- I tempi dell'inserimento - la valutazione;
- Il recupero e la valorizzazione delle competenze e conoscenze pregresse- interventi individualizzati.

### **Azioni**

- Formazione per l'insegnamento italiano (semestri sabbatici) e per i mediatori interculturali;

- Individuazione delle specifiche competenze dei facilitatori linguistici e dei mediatori interculturali;
- Interventi stabili con scuole in rete;
- Figure di sistema;
- Implementazione dell'attività del centro Millevoci.

### **Problemi aperti**

- Il riconoscimento della lingua madre;
- Il problema dell'obbligatorietà del tedesco;
- La relazione fra studenti italiani e stranieri- educazione interculturale per tutti;
- Il mantenimento della lingua 1;
- Il coinvolgimento delle famiglie;
- Il riconoscimento dei titoli di studio.

### **Il centro Millevoci: alcuni dati riferiti all'anno 2004**

- 606 Contatti con le scuole;
- 12 incontri sul territorio con Commissioni intercultura;
- 81 contatti con Associazioni del settore;
- 80 contatti con mediatori interculturali +36 di consulenza;
- 197 contatti con facilitatori linguistici + 47 contatti incontri di conoscenza;
- 63 contatti con Enti pubblici (Comuni - Università poli sociali - SSIS ecc.);
- 329 contatti con privati (famiglie, laureandi, operatori vari ecc);
- Progettazione e organizzazione di 9 corsi di formazione;
- Realizzazione di 6 fascicoli documentari;
- Gestione dell'area intercultura su "vivoscuela";
- Partecipazione a 10 progetti in rete sul territorio;
- Al centro sono presenti circa 1500 volumi.

## *Lingue straniere: periodi sabatici*

**Christine Zanoni**

Docente referente per l'Area

### **Primo anno - 2 periodi:**

- 1 settembre 2004 - 30 gennaio 2005
- 1 febbraio 2005 - 30 giugno 2005

### **Partecipanti**

	Inglese	Tedesco	
Scuola primaria	4	10	
Scuola sec. I gr.	5	7	
Scuola sec. II gr.	11	5	
Formazione Prof.le	7	1	
<b>Totale partecipanti</b>	<u>27</u>	<u>23</u>	<b>= 50</b>

### **Obiettivi**

- Attivare processi di miglioramento nel campo dell'insegnamento delle lingue straniere, sia sotto il profilo linguistico, che metodologico
- diffondere azioni di innovazione metodologica
- migliorare i collegamenti tra scuole
- sviluppare la padronanza degli strumenti di programmazione e progettazione di interventi formativi

### **Percorso formativo**

- a Trento
- all'estero

## **La formazione**

- a Trento: moduli per un totale di 100 ore
- per la Formazione Professionale 115 ore
- all'estero: due moduli intensivi di tre settimane per ogni periodo sabbatico, per un totale di 180 ore di formazione

### **Formazione a Trento**

*Organizzata in collaborazione con IPRASE ha trattato argomenti quali:*

- senso del cambiamento
- analisi transazionale
- dal programma al progetto educativo
- stili di apprendimento
- Costruzione di relazioni positive con i diversi attori all'interno della scuola
- autonomia scolastica
- strumenti e tecniche di progettazione

### *Moduli specifici*

- CLIL
- Reti territoriali
- Progetti europei (Socrates, Comenius, Lingua)
- Legge 11/97 e succ. modifiche
- strategie per favorire l'apprendimento della lingua straniera nelle classi difficili, alunni stranieri, lavorare con il disagio, lavorare per gruppi di livello, rispettare i diversi stili di apprendimento
- "Microlingua tecnica" per i docenti F. P.

### **La formazione all'estero**

- Per i Docenti di inglese a Norwich (UK):  
NILE - Norwich Institute for Language Education

- Per i Docenti di tedesco
  - ad Innsbruck (A): Leopold-Franzens Universit\_t
  - a Tübingen (D): SIT - Sprachinstitut Tübingen
- miglioramento linguistico
- format di lezioni esportabili,
- riflessione sulla lingua (fonetica, idioms)
- letteratura
- valutazione, sviluppo e produzione dei materiali;
- riflessione sulle metodologie di insegnamento;
- tendenze e sviluppi dell'innovazione;
- nuove tecnologie e insegnamento delle lingue;
- panoramica dei sistemi educativi inglese/tedesco e visite a scuole
- interculturalità (Germania)

### **Compito**

- rilevazione delle necessità degli Istituti Scolastici o dei C.F.P. e mappatura dei loro bisogni
- la stesura di un progetto innovativo e condiviso
- la sua applicazione, previo parere del collegio docenti e del dirigente e/o direttore di centro
- la creazione di una rete di scuole

### **Documentazione prodotta**

- progetti elaborati dai docenti
- pubblicazione conclusiva

### **Pubblicazione**

Si articola in:

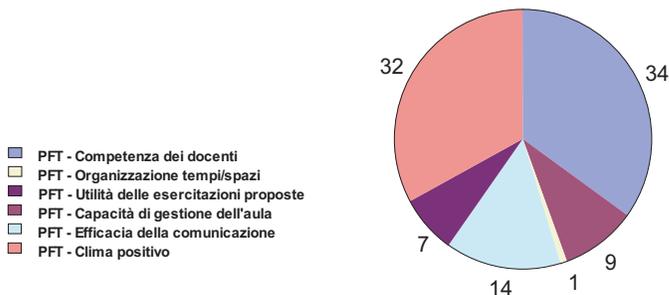
- un libro
- due CD

### *Elementi per una valutazione*

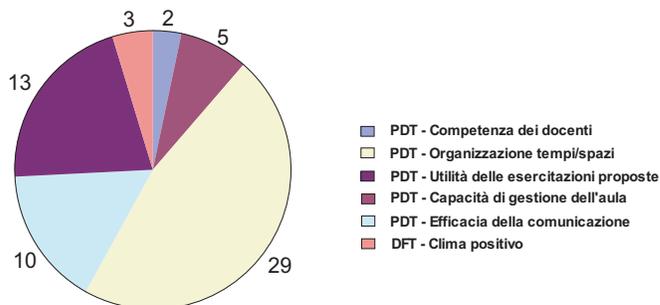
- questionari per dirigenti o direttori di C.F.P.
- questionari per docenti partecipanti
- monitoraggio

## Dati significativi riguardo ai docenti

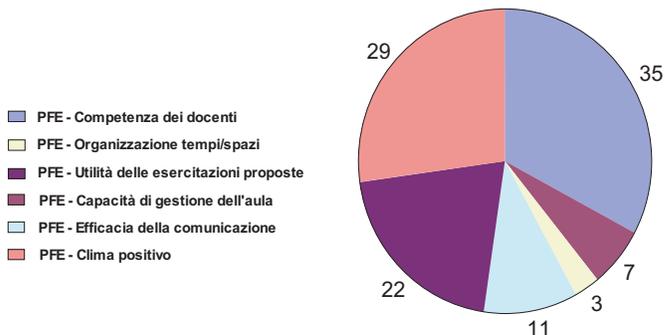
Quali sono stati a tuo avviso i punti di forza della formazione svolta a Trento?



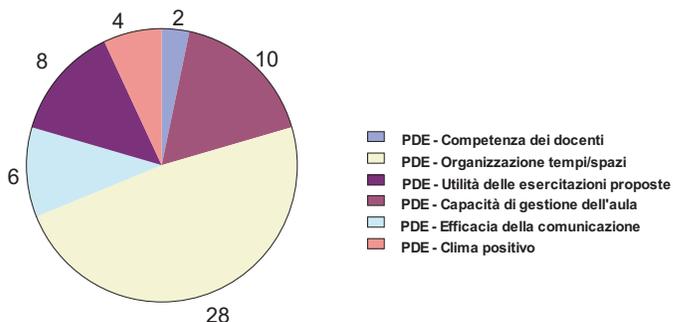
Quali sono stati a tuo avviso i punti di debolezza della formazione svolta a Trento?



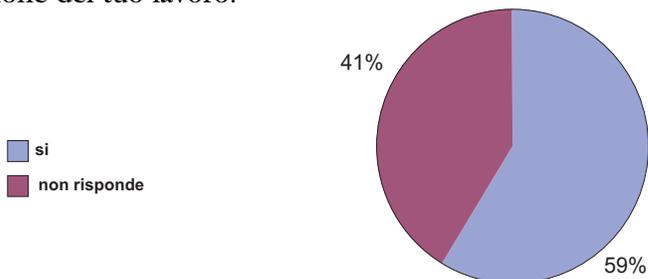
Quali sono stati a tuo avviso i punti di forza della formazione svolta all'estero?



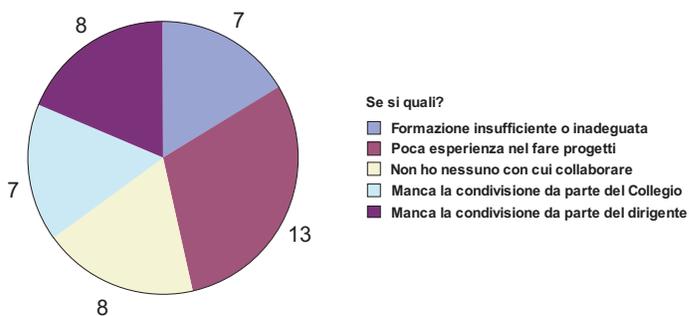
Quali sono stati a tuo avviso i punti di debolezza della formazione svolta all'estero?



Pensi che ci siano stati degli impedimenti/difficoltà nella progettazione/elaborazione del tuo lavoro?

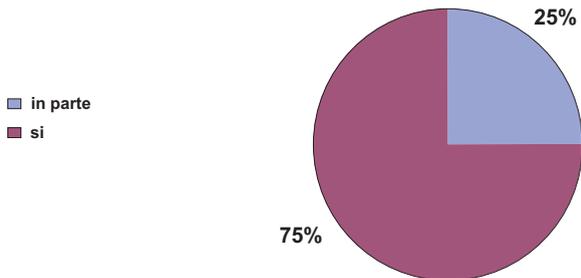


Pensi che ci siano stati degli impedimenti/difficoltà nella progettazione/elaborazione del tuo lavoro?

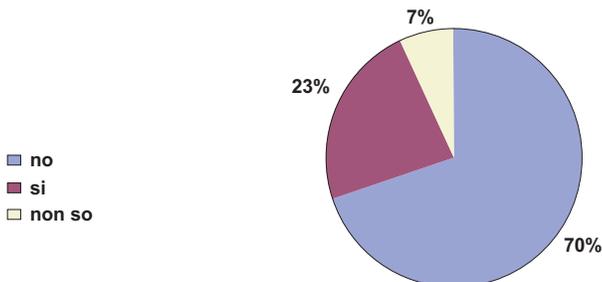


### **Dati significativi riguardo ai dirigenti**

Il progetto elaborato dal suo docente risponde veramente ai bisogni del suo Istituto?



Ritiene che sarebbe stato indispensabile individuare un tutor personale da affiancare al docente in fase di progettazione?



### **Progetto prosecuzione**

Strada facendo... Attuazione, sviluppo e ricadute dei progetti sulle lingue straniere proposti dai docenti in periodo sabbatico:

- verificare la ricaduta sul territorio dell'intervento proposto dall'Amministrazione in termini di attuazione e di tenuta dei progetti proposti.
- rilevare sul medio periodo eventuali effettivi miglioramenti nella qualità dell'insegnamento e dell'apprendimento delle lingue straniere.

- dare visibilità ai progetti e creare un ulteriore spazio di confronto e di crescita per i docenti, aprendo uno spazio strutturato su Vivoscuola
- riscontrare l'avvenuto inserimento nei POF delle scuole coinvolte del progetto approvato
- sostenere la creazione di reti di scuole
- creare gruppi di dialogo professionale

### **Azioni e fasi**

- fase di monitoraggio dei progetti proposti durante il periodo sabbatico.
- partecipazione alla realizzazione di una fase di diffusione/condivisione dei progetti e di coordinamento con Vivoscuola (area di informazione, documentazione e scambio per la comunità degli insegnanti di lingua straniera messa in opera/sostenuta da docenti interessati)
- fase di confronto/raccordo tra docenti che hanno partecipato al periodo sabbatico con i diversi operatori specializzati nelle lingue straniere che agiscono sul territorio.



## *Cooperazione, Pace e Solidarietà*

***Silvano Pedrini***

Docente referente per l'Area

Il gruppo di lavoro Cooperazione, Pace e Solidarietà intende muoversi nell'ottica di valorizzare l'attività che gli insegnanti svolgono nel loro lavoro quotidiano, in relazione ai progetti di educazione alla pace e ai diritti umani, ad iniziative di cooperazione e solidarietà, alle esperienze di partecipazione democratica e di cittadinanza attiva.

### **Obiettivi**

- Promuovere i valori di partecipazione democratica, impegno e responsabilità tra gli alunni, attraverso esperienze concrete;
- Inserire i progetti di cooperazione, solidarietà e pace dentro le attività curriculari;
- Favorire i rapporti tra scuola e territorio.

### **Modalità di lavoro**

- Il gruppo cooperazione e solidarietà si fa promotore di iniziative di cooperazione, solidarietà e pace in cui i protagonisti sono gli insegnanti. In tal senso promuove e sostiene progetti - proposti anche da altri enti/associazioni - che vedano i docenti direttamente coinvolti sia nella fase di progettazione che di realizzazione e gli studenti come soggetti attivi dei percorsi attivati.

### **Fare rete tra scuole**

Le modalità per fare rete tra le scuole, per far circolare le esperienze, realizzare il confronto, garantire sinergie e incontri:

- Mappatura delle iniziative già attivate nelle scuole;
- Individuazione di referenti di istituto e di plesso scolastico che si occupano di cooperazione e solidarietà, per favorire la circolazione delle esperienze e delle proposte.

## **Cooperazione**

L'esperienza di educazione cooperativa trova il suo fondamento da una parte nelle esperienze pedagogiche di Fernet e nelle metodologie didattiche proposte dal Cooperative learning e dall'altra nelle intese raggiunte a diversi livelli dell'amministrazione:

- *Protocollo d'intesa 2001 tra Assessorato all'Istruzione, Assessorato alla Cooperazione e Federazione Trentina delle Cooperative*
- *Protocollo d'intesa 2003 tra Assessorato all'Istruzione e MIUR per l'Educazione Cooperativa*

## **Proposte di lavoro**

I due concorsi che da più di quindici anni trovano ampio spazio nell'esperienza delle scuole trentine:

- Scoprire la cooperazione (per scuole elementari e medie);
- Idee e progetti di nuove imprese cooperative (per gli istituti superiori e per i centri di FP).

## **Solidarietà e pace**

Il tema della solidarietà e della pace trova diversi riscontri sia a livello di istituzioni internazionali che delle amministrazioni locali.

L'ONU ha proclamato il periodo 2001-2010 "Decennio Internazionale per una cultura di Pace e Nonviolenza per le Bambine e i Bambini del Mondo".

A livello provinciale:

*Mozione n° 23 - Consiglio Provinciale del 27 luglio 2005*

*Interventi per la promozione, difesa e costruzione della pace*

- Le proposte di lavoro saranno realizzate in stretto coordinamento con:
  - Forum Trentino per la Pace;
  - Servizio Cooperazione internazionale della PAT;
  - Consorzio dei Comuni;
- E in collaborazioni con
  - UNIP, Rovereto;
  - Tavola della Pace, Perugia;
  - Fondazione Campana dei caduti, Rovereto;
  - USPID ISODARCO, Trento;
  - Peacereporter, Trento.

## **Formazione**

- Il gioco cooperativo come strumento per un apprendimento sociale;
- Gestire positivamente i conflitti;
- Comunic-Azioni per la pace (*ipotesi di costruzione di un diario telematico-il blog*);
- Diritti e rovesci umani. Dal legiferare al negare...

## **Proposte di lavoro**

*Tante scuole per la pace*

- Coordinamento giornalino "TUTTOPACE";
- Progetto "Somalia";
- Scienza e pace: "Hiroshima e Cernobyl - dal dramma alla speranza";
- La commissione per la verità e la riconciliazione sudafricana;
- Collaborazione progetto "Con lo zaino per superare la guerra".

## *Interventi e dibattito*

**Vittorio Menghini**

Direttore del CFP "Giuseppe Veronesi" - Rovereto

### **La legge Salvaterra: luci ed ombre**

Il mio è un intervento personale, che penso però possa essere condiviso da tutti gli Enti convenzionati, che fanno parte di Asso-Form. Trentina.

Per quanto riguarda la Formazione Professionale ed il Disegno di legge "Sistema educativo di istruzione e formazione del Trentino" non si può che plaudire al lavoro svolto dall'Assessore, in una situazione nazionale di grande incertezza, per darle l'avvio nell'anno 2006-2007. Condivido però la valutazione di altri più autorevoli esperti che nel S.E.I.F. mancano elementi di effettiva novità, pensando che una legge possa durare per 25-50 anni.

Concordo con l'Assessore che la riforma del sistema educativo non può essere una legge né di destra né di sinistra, ma deve essere legge dello stato e delle autonomie locali, a seconda delle competenze primarie. In questa riforma la formazione professionale ha la possibilità di proporre agli studenti e alle loro famiglie terminalità alte, con percorsi di 4 anni e 7 anni, se si passa a percorsi di alta formazione, ma sottolineo che deve anche prevalere il buon senso, che mi pare venga a mancare quando si vedono le dispute sulla formulazione del secondo ciclo di istruzione e formazione: due o tre gambe, istituti tecnici sì, istituti tecnici no.

Su questo punto mi chiedo: sono compatibili i licei tecnologici con gli istituti tecnici? La PAT ha le risorse per sostenere i due percorsi? Queste domande vengono spontanee, alla luce di quanto illustrato sulla scarsità di risorse dal dirigente generale Affari Finanziari della PAT in occasione della presentazione del bilancio 2005 e la relativa manovra finanziaria, il primo marzo presso l'Istituto S. Michele all'Adige.

## **Studenti stranieri: una sfida per la Formazione professionale**

Un'altra considerazione sulla riforma: uno degli obiettivi era combattere la dispersione scolastica, ma la spinta all'alta terminalità, senza prevedere alternative di uscite in itinere, particolarmente nella formazione professionale, possono allontanare i giovani dall'ingresso nel mondo del lavoro, con il progressivo aumento dell'età matrimoniale ed una possibile riduzione della natalità e di conseguenza di riduzione della popolazione in pochi lustri. Si tenga presente che oggi al tasso di crescita del 2.3% partecipa in modo significativo la presenza straniera, che sarebbe di solo 1,4% annuo. Ma torniamo alle positività del disegno di legge: pone il giovane al centro dei processi di sviluppo educativo, culturale e professionale. L'attenzione è quanto mai necessaria, perché, particolarmente nella formazione professionale, che deve dare attuazione all'obiettivo "tutti a scuola fino a 18 anni", del diritto - dovere formativo, si registra, nel caso del Centro di Formazione Professionale "Giuseppe Veronesi", una presenza multietnica del 40% nelle prime, del 30% nelle seconde e del 23% nelle terze. La presenza straniera in provincia ha raggiunto il 4,4%, contro il 3,4% nazionale ed il 5,0% nel Nord-Est (dati Agenzia del Lavoro). È una sfida che le direzioni e gli insegnanti dei Centri di Formazione raccolgono quotidianamente, per trasformare una criticità potenziale, quella degli studenti stranieri, in una risorsa dinamica per un allievo consapevole; la formazione professionale è un laboratorio, ma entro breve tempo anche la scuola del secondo ciclo avrà una situazione progressivamente analoga.

Auspicio che una felice intuizione dell'Assessore sull'istituzione delle politiche giovanili possa trovare uno sviluppo in progetti che vedano coinvolte le scuole, le associazioni di volontariato ed i comuni del territorio.

## **Da amplificare il rapporto con gli stakeholder del territorio**

Per quanto riguarda i soggetti del Sistema Educativo di Istruzione e Formazione provinciale, ritengo che siano troppo enfatizzati gli orga-

ni di partecipazione, mentre può essere positivo l'inserimento dei revisori dei conti, che supportano la dirigenza nella gestione e possono essere un utile supporto nella verifica della gestione e nella condivisione di responsabilità. Il rapporto con gli stakeholder del territorio, invece, credo debba essere amplificato (ad esempio oggi potevano essere invitati), perché forse potrebbero capire molto di più le problematiche o anche le positività della scuola e dell'istruzione, della FP (dove il rapporto è maggiore rispetto ad altri ambiti). Forme di integrazione tra istituzioni e con gli stakeholder del territorio sono auspicabili per affinità elettive e per progetti.

Sulla dotazione finanziaria si deve constatare una tendenza di riduzione delle risorse a cui deve fare riscontro la capacità di dare luogo a forme nuove per il settore dell'istruzione e della formazione professionale, con budget pluriennali.

Insomma: ben venga l'autonomia, ma non l'autarchia ed anarchia didattica, organizzativa, di ricerca sperimentazione e di sviluppo.

Anche l'articolo 27 del disegno di legge dell'assessore, quello sulla Parità scolastica e formativa può essere accettabile dagli Enti convenzionati della Formazione Professionale.

## **Prioritario rivedere i titoli di accesso dei docenti**

Si riscontra criticità, dove sembra che sia lasciata alla singola iniziativa degli Istituti autonomi fare proposte formative integrative, in quanto non si è in presenza di un sistema libero, ma fortemente connotato dal pubblico, e dove il privato punta fortemente sulle risorse pubbliche. C'è una forte regolazione del Governo provinciale, mentre si richiede che le nuove iniziative, quali ad esempio quelle relative all'Alta Formazione, siano messe a bando per i soggetti abilitati.

Alcune osservazioni le vorrei fare, infine, sul personale docente della Formazione Professionale: i titoli di accesso per il reclutamento sono da rivedere con priorità assoluta, inoltre servirebbe creare un archivio provinciale (credo sia in atto) e avere uno schema di

riferimento, per Ente e per Centro, uguale per tutti, delle analisi delle acquisizioni professionali, che un accordo sindacale tra Enti, OO.SS e Servizio Formazione Professionale ha esteso a tutto il personale insegnante della FP. Per il personale amministrativo ATA, emergerebbe anche la necessità di nuove figure professionali, perché viviamo un momento di complessità nella quale la stessa scuola si evolve.

*Giorgio Manuoli*

Dirigente scolastico ITC "Tambosi" Trento

### **Razionalizzare le risorse finanziarie in modo nuovo**

Condivido con l'Assessore il fatto che le risorse finanziarie stanno progressivamente diminuendo, cosa di cui tutti ci rendiamo conto, e allora, proprio in una fase di diminuzione di risorse finanziarie, sarebbe il caso di razionalizzare, con una visione diversa da quelle che ci sono attualmente. Io ripeto da parecchio tempo (forse questa sarà una delle ultime volte, perché mi stanco di dirlo) che bisognerebbe vedere, negli ambiti consentiti dalla norma, di attribuire un quantum agli istituti, e non, ad esempio, dividere il finanziamento tra spese di funzionamento, spese in conto capitale ed eventuali economie che hanno una destinazione per lo meno prioritaria per le spese in conto capitale.

In buona sostanza, all'istituto viene assegnato un importo che poi nell'ambito della programmazione, con il coinvolgimento degli Organi collegiali (innanzitutto il Consiglio di istituto, che è il soggetto titolare a svolgere determinate funzioni) la scuola destina secondo le necessità. Può esserci in una scuola la necessità, in un anno, di investire fortemente in spese in conto capitale e tirare un po' la cinghia, per esempio per le spese di funzionamento o viceversa.

## **Fondo di istituto e fondo di qualità Distinzione non convincente**

Quello che non riesco a capire, per quanto mi sia sforzato, è questa suddivisione dei finanziamenti per il fondo di istituto e fondo miglioramento qualità della scuola: questo, a mio modesto avviso, è un ibrido che non fa bene. Può succedere, come è già successo nella mia scuola e succederà se andremo avanti così, che le risorse sul fondo di istituto non siano sufficienti, costringendo poi a dei tagli. Per esempio nella mia scuola quest'anno dovrò fare un taglio del 36% rispetto a quelle attività e alle ore che sono state svolte, perché il fondo di istituto non è sufficiente, mentre magari succede che nel fondo miglioramento qualità della scuola ci sono delle economie anche di una certa importanza. Allora, visto che queste due forme di risorse sono evidentemente destinate a migliorare la qualità della scuola, perché fare questa distinzione? Sembra di essere in un sommergibile a compartimenti stagni, dove quello che succede a prua non viene saputo da quelli che sono a poppa, e viceversa. Credo, dunque, che dovremmo cercare di unificare le due risorse.

## **Alla progettualità serve un “filo di Arianna” finanziario**

Non so se ci sono dei limiti dal punto di vista contabile, ma credo che potrebbero essere superati dal legislatore provinciale: è un'inutile dispersione di risorse finanziarie, perché molte volte si corre il rischio o si potrebbe correre il rischio di avere un deficit di disponibilità per una cosa (leggasi fondo di istituto) e magari non sapere come spendere le risorse del fondo miglioramento qualità della scuola: è un errore fondamentale, a mio modesto avviso, ed è una visione non globale delle risorse. Dobbiamo pensare che la scuola si forma, si sviluppa e si migliora attraverso una progettualità, però questa progettualità deve avere un filo di Arianna anche dal punto di vista finanziario. Le separazioni, i compartimenti stagni, a mio modesto avviso e per l'esperienza che ho maturato fino adesso, non giovano certamente alla scuola.

**Gianni Poletti**

Istituto Comprensivo Valle del Chiese

## **Riflettiamo sul rapporto scuola - territorio**

Io vorrei toccare due punti. Il primo è un auspicio per quello che può avvenire durante questi due giorni: abbiamo sentito stamattina una presentazione delle impostazioni delle attività del centro, mi auguro anche che ci sia molto spazio per un confronto con gli istituti che fino ad oggi, negli ultimi anni, sono stati sostanzialmente troppo assenti negli incontri che abbiamo fatto. Le possibilità di confronto tra gli istituti scolastici, come ha accennato anche l'Assessore, sono deboli, aspetto quindi che ci sia un consiglio delle autonomie, e credo che sarebbe molto importante in questa occasione riuscire a condividere qualche buona prassi o qualche orientamento.

La seconda osservazione riguarda la nuova legge. Credo che in essa si giochi molto della specificità dell'autonomia trentina in campo scolastico, però significa che ci dobbiamo domandare fin dove deve entrare questo rapporto con il territorio. Per me la scuola deve essere uno strumento e un motore di sviluppo del territorio, che non vuol dire automaticamente crescita del territorio. Serve quindi una forte riflessione, non solo da parte del mondo della scuola, ma a livello di politica generale del Trentino, su quanto oggi il Trentino debba crescere in sviluppo delle conoscenze.

## **Come far crescere la cultura in periferia?**

Parlo in particolare di una valle che dista 70 Km da Trento: per venire qui ci sono più chilometri che non da Trento a venire qui; quello che dico è visto, magari, da un'ottica della periferia del Trentino già periferico. Un esempio. Da alcuni anni il mio istituto tiene monitorati alcuni fatti, per esempio la scolarità della popolazione adulta, in particolare dei

genitori dei bambini delle elementari e dei ragazzi delle medie. Proprio ieri ho scoperto che negli ultimi anni la scolarità della mia utenza è raddoppiata, è migliorata di molto, quindi; mi riferisco soprattutto a genitori che hanno un titolo di studio di scuola superiore oppure la laurea, che sono il doppio di quelli che erano otto o nove anni fa. Eppure la distanza da Trento e da Rovereto è ulteriormente aumentata: magari si può essere bravi e si può essere attenti e pieni di cultura senza avere titoli di scuola superiore o università, però mi domando cosa posso fare io come scuola per poter contribuire ad una crescita culturale nel mio territorio. Credo ci sia il bisogno di riflettere su due punti.

### **Istituti non pronti ad essere presidio culturale**

Il primo punto è che gli istituti non hanno ancora tutti gli strumenti per poter fare operazioni di questo tipo nei confronti della popolazione adulta, anzi credo che qualche volta ci sia il rischio che quegli strumenti siano addirittura diminuiti. Se un istituto deve essere un presidio culturale nel territorio e, pur non essendo totalizzante e pur agendo “assieme a”, deve avere strumenti probabilmente più forti per potere fare un’azione di questo genere, allora questo è un investimento per il Trentino e per la valle. Se facciamo crescere l’immateriale facciamo crescere la conoscenza, se miglioriamo le attrezzature delle persone probabilmente faremo un passo avanti e la scuola avrà un significato; altrimenti, se il significato della scuola è solo quello di educare e di istruire i ragazzi fino a 14 anni, è troppo poco. Per fare questo, però, è necessario domandarsi se gli istituti hanno tutti gli strumenti necessari: secondo me no, forse perché non sappiamo gestire l’autonomia, enfatizzata da un lato e forse diminuita dall’altro.

### **Deve cambiare la cultura degli operatori scolastici**

Il secondo punto su cui riflettere è che manca una cultura degli operatori scolastici ad interpretare la funzione della scuola in questa

direzione di forte azione verso il territorio. Anche qui facciamo dei corsi e delle azioni, però non è cambiata di molto questa cultura, cioè si fa fatica, per esempio, a far ragionare gli insegnanti sull'utilità di fare azioni con il fondo sociale (non le azioni del fondo sociale destinate ai ragazzi della scuola media, perché ormai lì è residuale quello che le scuole possono fare); quello che ormai le scuole possono fare nel fondo sociale riguarda misure che sono scarsamente finanziate e sono veramente aspetti residuali. Ecco che cosa fare per poter cambiare questa cultura degli operatori scolastici, a partire dalle segreterie e poi verso gli insegnanti e noi stessi.

*Laura Pedrotti*

Genitore, Presidente Consiglio d'Istituto I.C. Trento 5

Due questioni vorrei porre all'attenzione.

*Il dialogo.* Credo che i genitori vadano coinvolti nel confronto, a cominciare da quello sul disegno di legge di riforma, che ormai è stato approvato dalla giunta e chiedo come questo sia possibile.

Le chiedo poi se questo disegno di legge possa essere un po' più incisivo in termini di autonomia provinciale sui contenuti e non fermarsi solo agli aspetti formali.

*Il bilancio:* perché per la scuola si continua a mantenere il bilancio annuale, mentre l'attività della scuola si snoda da settembre all'agosto successivo, creando problemi?

***Pietro Buccellato***

I.T.C.G. "Elli F. e G. Fontana" Rovereto

## **Il sistema, il ruolo dei giornali, la chiarezza...**

Trovo interessantissimo il lessico utilizzato dall'Assessore ed ho seguito con attenzione il suo excursus; mi sembra molto importante questa richiesta di convivialità, che non ci priva dell'obbligo della schiettezza, ed io spero di contemperare in modo accettabile l'una e l'altra.

Vivere in un sistema è una cosa fondamentale; percepirne la coerenza, soprattutto, e comportarsi di conseguenza, non è facile tutti i giorni. Lei, Assessore, ha usato un registro irenico, gliene do atto; qualcosa di ironico mi sfuggirà, ma ne chiedo scusa fin dall'inizio. Lei parla di accettare con gioia, e noi esultiamo quando dai giornali apprendiamo di riassetto del sistema formativo territoriale (roveretani nel caso specifico), accettiamo anche di sapere dai giornali altre cose (gli istituti tecnici sono cancellati, titolano i giornali). Lei non ama sentire le cose dai giornali e noi siamo costretti a subirle: queste notizie arrivano alle famiglie, che sono disorientate, a dispetto delle nostre intenzioni di orientamento. Dobbiamo spiegare loro prima di Natale quale offerta formativa territoriale vogliamo dar loro, quale coerenza c'è: a parlare di tre gambe, due gambe... restiamo senza gambe e non so se questo sia qualcosa su cui riflettere con un minimo di attenzione.

## **Sulla riforma vorremmo essere sentiti**

Io trovo folclorico il fatto che si parla di poli della formazione, in cui una scuola paritaria diventa polo linguistico, una scuola paritaria di cui non ho avuto il tempo di chiedere quanti portatori di handicap accoglia, che dovrebbe gestire docenti statali, provinciali... Io non lo so quali logiche sottendano queste decisioni arcane, certo è che vorremmo

esserci, essere sentiti. Abbiamo avuto un momento di riflessione, di cui ringrazio: ho fatto parte della commissione che ha analizzato il testo della bozza di riforma che adesso è all'esame della commissione provinciale, ma certo devo dire che ogni volta che ci siamo incontrati il testo era sempre diverso, e quello che è stato presentato non abbiamo avuto neanche l'onore di rivederlo (e per altro me lo aspettavo in cartella a Lisbona, ma non l'ho trovato). Sono piccole incoerenze che credo ci possano aiutare a fare una riflessione organica, ove ne avessimo voglia.

### **Non si parla di formazione di figure intermedie**

Si parla della formazione, e ringrazio il dottor Stedile, che è stato molto chiaro e organico nella prospettazione delle azioni fatte e di quelle che si prefigurano, non si parla invece della formazione delle figure intermedie, in una stagione in cui andiamo verso maxi istituti con una foga e con una convinzione che sarebbe degna di qualche dubbio. Allora io mi chiedo come sia possibile gestire un istituto di oltre 1200 studenti senza delle figure intermedie formate, che abbiano capacità organizzative e gestionali, cosa di cui da tempo mi occupo, ma organicamente e istituzionalmente non abbiamo alcuna risposta. La formazione del personale non docente a che punto è? Abbiamo fatto due - tre progetti mai accolti, stiamo cercando di fare qualcosa in proprio. I bidelli non possono essere presi a caso: sono adulti, e in un contesto educativo hanno un compito e sono modello di riferimento (che lo vogliano o no); non possono essere presi a caso tra gli uscieri o tra i disoccupati.

### **Doveroso dare risposte al personale ATA**

Per non parlare poi di altre figure che avrebbero diritto e forse aspettative di un riconoscimento di carriera, gli amministrativi tutti appiattiti e ciclostilati allo stesso livello, indipendentemente dallo sforzo che fanno quotidianamente per reggere la complessità crescente di

questa scuola dell'autonomia. Non è possibile ancora farli attendere, è doveroso dare risposte a questo livello: non hanno forza rivendicativa, se non quella che riconosciamo loro; magari la gestione degli ATA sarebbe importante che finalmente passasse. Vediamo se realmente si può arrivare ad una concezione bagettaria, non solo del bilancio, ma anche dell'organico docenti e ATA, così che non dobbiamo più chiedere i congedi o le ferie e trovare gli ausiliari e i tecnici assenti quando servono (perché perdono le ferie se non le fanno entro il 31 agosto). Questo è incoerenza di sistema. Un'ultima cosa a proposito della formazione dei docenti: in un'epoca in cui sta cambiando il mondo, in cui c'è una mutazione genetica in atto degli adolescenti, non può essere più la formazione sulla manutenzione dei saperi, ma ci vogliono nuove competenze.

*Grazia Cattani*

Dirigente scolastico Istituto Istruzione "A.Rosmini" di Trento

### **C'è un legame tra autonomia e riuscita degli studenti**

Sarebbero molti gli argomenti da affrontare, ma mi soffermo solo su alcuni punti che andrebbero discussi. Mi aggancio al discorso che ha fatto Buccellato sul personale ATA: questo fa parte di una necessità di rivisitazione organica degli atti amministrativi sull'autonomia. Io credo che la dichiarazione che esiste nella premessa del disegno di legge, che esalta la funzione dell'autonomia, è supportata non solo dalla mia simpatia per la stessa, ma dal fatto che tutti gli studi e le ricerche internazionali sull'autonomia degli istituti scolastici sono stati fatti sulle autonomie delle altre nazioni europee, dichiarano quindi (non ultima la ricerca Ocse Pisa) che c'è stretta correlazione tra la vera autonomia delle singole istituzioni scolastiche e la riuscita degli studenti. L'autonomia organizzativa è in funzione dell'autonomia didattica, cioè della ricerca dei migliori percorsi per differenziare l'offerta e arrivare

a competenze differenziate, nel senso che l'uguaglianza degli alunni è uguaglianza di opportunità, ma possibilità di percorsi differenziati che solo l'autonomia didattica può dare. Gli unici strumenti a disposizione, che sono le leggi e gli atti amministrativi, non sono sufficienti: gli studenti sono in classe tutti i giorni e attraverso docenti qualificati e organizzazione flessibile di percorsi e opportunità vere e diversificate, hanno la possibilità di sviluppare il meglio, sia dal punto di vista delle competenze minime di base (dello zoccolo duro che una nazione democratica deve dare agli studenti per crescere), sia nello sviluppo delle eccellenze (una nazione che vuole svilupparsi non vuole finire dal punto di vista della ricerca, dello sviluppo economico).

### **Sinergia unica strada**

Parto dal discorso che lì dove si fa il servizio deve esserci autonomia vera, quindi tutto il corollario. Non è una richiesta di libertà di andare ognuno per conto suo; è un delicato equilibrio tra esigenze del territorio (che la scuola in quanto più vicina alle stesse sa forse meglio interpretare) ed esigenze di azione di sistema, sinergia. Quest'ultima è una parola che l'assessore usa spesso e che mi trova perfettamente consapevole che è l'unica strada: sinergia non significa "Io governo e controllo tutto", che è la strada più veloce per creare sinergia; riuscire a controllare è l'ansia che viene anche a noi dirigenti quando i nostri docenti sono troppo "fantasiosi" e non riusciamo più a sapere cosa succede delle singole classi. Una volta sapevamo cosa facevano nella stessa ora in tutte le scuole d'Italia, ora (non nel nostro piccolo, con 1400 studenti del mio istituto) non so mai che cosa fanno, però ho altri strumenti per saperlo.

### **Provinciale e nazionale: coordinamento difficile**

È importante il coordinamento, il fare gruppo dal basso; tante volte gli obiettivi di autonomia sono legati a dati amministrativi che nasco-

no dalla bontà dell'intenzione, che è soprattutto una bontà tipicamente amministrativa e necessaria di controllare la spesa, di dire "Ho formato 3000 insegnanti", oppure "Ho fatto un risparmio di sistema". Tutte queste cose sono importantissime, ma spesso non riescono a cambiare, o creano ostacolo. Faccio l'esempio di quanto diceva Buccellato sul personale ATA: è difficile il coordinamento della nostra legge sull'autonomia con l'autonomia nazionale, il cui decreto legge ultimo è la negazione totale dell'autonomia degli istituti scolastici.

Con l'aumento delle ore obbligatorie, con l'aumento del tempo scuola, con una dichiarazione di programmi di norme ministeriali invece che di obiettivi, di competenze, sapendo dichiarare soltanto competenze "stratosferiche" e non potendo lavorare su competenze vere, il Ministero ha dichiarato forfait ed è tornato ai programmi. Capisco che per la Provincia è molto difficile raccordare il proprio disegno di legge (per altro assolutamente necessario) con la legge nazionale. Ricordo la prima giornata della scuola, dove l'assessore di allora ha rilevato la necessità di una legge organica che potenziasse l'autonomia, necessità che sentiamo ancora. Ben venga una legge provinciale sull'istruzione, che ha alcuni principi fortemente innovativi: credo, per esempio, che il discorso dell'autonomia statutaria sia un'intuizione che può sviluppare un'autonomia di tipo funzionale e di tipo territoriale; credo però che, riguardo al consiglio delle autonomie, quando si parla di organo consultivo e non concertativo, non si arriva a un discorso di collaborazione fattiva, ma sostanzialmente solo di iniziativa regia.

## **Manca il regolamento dell'autonomia**

Noi avevamo chiesto di restringere quella legge che porta dentro di tutto un po': sicuramente quello che è stato ristretto un po' troppo è la declaratoria dell'autonomia delle scuole; lì c'è stato decisamente un taglio. All'inizio c'era il regolamento che esplicitava molto che cosa voleva dire autonomia, adesso è l'unico regolamento che non c'è più nella legge. Ci sono trenta regolamenti, lasciando alla Giunta un enorme potere di successivo extra legislativo; il regolamento sull'autono-

mia non c'è più, allora varrà quello che c'è adesso, l'unico che ci dà gli strumenti organizzativi; è sparita la voce autonomia finanziaria della scuola, che compare in risorse economiche. Leggendo la legge tra ieri e oggi, ho visto che l'autonomia finanziaria non c'è se non come dichiaratoria, mentre non c'è il capitoletto in cui si sostanzia l'autonomia finanziaria.

### **Esistono strumenti giuridici per la gestione finanziaria**

Voci di corridoio danno per sorgenti nuovi istituti e per morenti altri, comunicano anche che esisterebbe un progetto di revisione della gestione dei bilanci automatizzati, che accentrerebbe al centro tutta la gestione finanziaria. Io non sono una fanatica dell'informatica e ne capisco poco; penso che possa aiutare gli istituti a gestire tanti studenti, ma credo ci sia anche la necessità di poter essere interattivi, di non subire un'informatica che non ci compete o è solo di controllo da parte del centro. Prendiamo il discorso dei bilanci: la Provincia ci ha tolto la gestione del fondo di istituto (diminuzione contro cui abbiamo già preso posizione tanti anni fa, ma non è cambiato niente) e adesso ci viene detto questo fatto. Credo che andrebbe studiata la possibilità, dal punto di vista finanziario, di fare quanto diceva la Presidente del Consiglio di istituto, perché esistono degli strumenti giuridici per arrivare a fare dei bilanci che siano conformi anche a dare alla scuola un'autonomia finanziaria che sia senza destinazione d'uso (come recita la legge). Esistono gli strumenti giuridici, basta ritenere la scuola un ente funzionale autonomo come i Comuni, ma la scuola non è considerata alla stessa stregua.

### **La formazione è in capo alle scuole**

Ci sono importanti prese di posizione e attività del Centro che sono molto importanti, come la formazione di cui parlavo prima, perché danno stimoli; ma la prospettiva di una formazione di sistema in cui il

Centro analizza i bisogni degli alunni e dei docenti e fa un fac-simile di docente, non considera un aspetto molto importante, e cioè che la formazione è in capo alle scuole e che su questo l'amministrazione ha competenze residuali come per tutte le altre cose.

Allora dobbiamo metterci d'accordo, perché l'autonomia può essere un supporto, ma può essere anche un grave ostacolo alla maturazione da parte delle scuole. Se no, le "Reti" per cosa le facciamo, per giocare a calcio?

## *Le risposte*

*Assessore Tiziano Salvaterra*

### **Risorse finanziarie: fare i conti con i vincoli**

Sulla questione delle risorse finanziarie, il problema è esclusivamente tecnico: oggi non possiamo fare diversamente, perché c'è un patto di stabilità, definito dal Governo in questi giorni, che individua la percentuale di incremento della spesa corrente. Nel Bilancio provinciale la spesa corrente ha incremento 0, quindi le voci di spesa corrente nel sistema scolastico non possono aumentare, perché altrimenti questo fa uscire dal patto di stabilità e comporta penali per la Provincia, e tutta una serie di altri problemi. Sul discorso del bilancio possiamo fare un gruppo di lavoro, che affianchi chi si occupa del sistema informativo.

Riguardo a *fondo di istituto e fondo di qualità*, serve fare una distinzione: il fondo di istituto è spesa corrente, contrattualmente definita, e non può essere confusa con le spese di funzionamento, perché hanno un'origine diversa; il secondo fondo è una spesa in conto capitale. Quindi se noi travasassimo, come io auspicherei, parte del fondo qualità nel fondo d'istituto, ci sarebbe un aumento della spesa corrente, e questo è impossibile. L'altra soluzione è aprire il fondo qualità ad un utilizzo più largo, ma a quel punto non è più fondo di investimento, ma è spesa corrente e quindi perde la sua natura di spesa di investimento. Allo stato attuale siamo in una trappola: chi ha idee venga a dircele, perché è un tema che abbiamo posto da due anni alla Ragioneria, di aprire la percentuale passando dal 5% al 20%, e ci è stato detto di no. Fra le altre cose il paradosso è che l'unica voce che può incrementare (che, essendo spesa di investimento, non è soggetta a vincoli ma solo alla contrattazione con la Presidenza) è il fondo qualità. Siamo in una situazione tecnicamente paradossale, dalla quale noi oggi non sappiamo come uscire. Si dovrebbe pensare ad una apposita sede contrattuale.

## **Disegno di legge quadro: possibili ancora ritocchi**

Nel suo intervento Giovanni Poletti ci ha invitati a riflettere sul rapporto scuola - territorio e sul ruolo della cultura: è un tema che amo molto e che mi sembra alquanto interessante. Si potrebbe pensare, se i dirigenti lo vogliono, ad una giornata di studio e di riflessione su questo argomento; magari un seminario nel corso dell'anno programmato bene, per riflettere su questo tema che io reputo uno dei temi centrali che noi oggi abbiamo affrontato.

Due precisazioni sui temi posti dalla signora Pedrotti, presidente del Consiglio dell'Istituto Comprensivo Trento 5.

La prima: è ancora possibile fare delle osservazioni alla legge, perché è in Commissione e si possono fare delle modifiche.

La seconda: il bilancio dell'Assessorato all'istruzione fa parte del bilancio della Provincia, che si fa con la legge finanziaria una volta all'anno, secondo l'ottica dell'anno solare, quindi questo è un vincolo dal quale noi non possiamo prescindere.

*Decreto sul secondo ciclo*: ho fatto su e giù da Roma un mese, per cercare di limitare i danni e suggerire ritocchi alla proposta governativa. Se sarà approvato, però, noi dobbiamo comunque adeguarci per quanto riguarda gli ordinamenti, perché abbiamo competenza secondaria.

*Autonomia finanziaria*: il passaggio da ente autonomo ad ente funzionale ha bisogno di maturazione, ma non nego che potrebbe essere una cosa affascinante, sulla quale possiamo cominciare a discutere.

## **Poli scolastici superiori a Rovereto e contratti**

*Su Rovereto*. Non esiste nessuna ipotesi di soppressione di istituti superiori nella zona di Rovereto, né di passaggio da uno all'altro; se esistono delle idee di riqualificazione/rilancio di qualche istituto, questo viene fatto in sintonia e in stretta collaborazione con la dirigenza e i rispettivi Consigli di Istituto. Questa è la posizione della Provincia: qua-

lunque altra notizia o illazione è assolutamente falsa. Per quanto riguarda il liceo linguistico proposto dall'Arcivescovile, nell'ambito di un'esperienza formativa di lingue nella zona di Rovereto, questo sarà oggetto di valutazione e di analisi assieme ai dirigenti degli Istituti Superiori di Rovereto. Invito, però, a chiudere con le dichiarazioni della stampa, perché altrimenti si crea altro disorientamento.

*Sul personale ATA.* Buccellato ha ragione: io sono per arrivare a un organico totale complessivo, speriamo l'anno prossimo. Quello delle figure intermedie è un problema contrattuale: abbiamo chiesto al sindacato di poter discutere di un contratto ex novo, che preveda anche figure intermedie, ma la risposta è molto attendista, perché non c'è molta disponibilità a fare in Trentino un contratto diverso da quello nazionale. Purtroppo, e quindi io condivido l'osservazione fatta da Buccellato, anche qui, vivere in un sistema vuol dire assumersi anche un sacco di vincoli che non dipendono solo da noi: il vincolo è qualcosa che tu hai e che purtroppo devi subire; oggi l'appiattimento della funzione docente e della professione docente è un appiattimento contrattuale, che secondo me è fuori dal tempo, ma che dobbiamo subirci, purtroppo. Io userò tutte le armi che ho a disposizione per superare questa situazione.



## **EDUCAZIONE E CAPITALE UMANO**





## *La sfida educativa tra globalizzazione e identità*

**Franco Bernabè**

Presidente del Mart – Museo d'arte moderna  
e contemporanea di Trento e Rovereto

***Franco Bernabè** Presidente di Franco Bernabè Group e Consigliere d'Amministrazione di Petrochina, di TNT Post Group e di Tiscali. È stato Amministratore Delegato di Telecom Italia e dell'ENI, Direttore degli studi economici alla FIAT, Senior Economisti all'OCSE, professore incaricato di Politica Economica alla Scuola di Amministrazione industriale all'Università di Torino, Presidente della Biennale di Venezia nel 2002, è impegnato attivamente nella diffusione della cultura italiana nel mondo.*

*Da top manager a imprenditore di successo, figura di spicco nel panorama economico italiano per la sua autorevolezza, la straordinaria carriera, le scelte non convenzionali. Oggi è a capo di un gruppo di imprese tra cui spicca Kelyan S.p.A., una "fabbrica digitale" che progetta e realizza soluzioni di rete integrate per le imprese. Presidente del Consiglio d'Amministrazione del MART - Museo d'Arte moderna e contemporanea di Rovereto e Trento.*

Vi ringrazio per l'invito a questo importante incontro: un invito per me inusuale, poiché non ho mai avuto l'occasione di parlare a degli esponenti autorevoli del mondo dell'istruzione. Quando mi è stata fatta questa richiesta, onestamente, mi sono abbastanza stupito, anche perché tendo a parlare delle cose che conosco bene, quindi normalmente in ambienti che sono più vicini alle mie attività (che sono comunque abbastanza diversificate, visto che mi occupo di industria, finanza e un po' anche di cultura e arte).

## **Il problema del “capitale umano”**

Ho comunque accettato molto volentieri perché ritengo che il problema delle risorse umane, del capitale umano - come viene chiamato dagli studiosi di economia sulle risorse umane - sia per l'Italia un fattore di competitività importante, anche se, purtroppo, è uno degli elementi dei quali oggi soffriamo di più in termini di arretratezza.

Il mio intervento sarà abbastanza provocatorio; cercherò di raccontarvi quali sono le mie opinioni sul problema della formazione delle risorse umane, opinioni di una persona che non se ne è occupata professionalmente, ma che ha avuto responsabilità dal punto di vista dell'assunzione di persone, della valutazione del personale... In fondo il mestiere di un dirigente d'azienda, in qualsiasi funzione, è quello di valutare, pesare le risorse umane di cui dispone e utilizzarle al meglio. Inevitabilmente, per ogni manager la valutazione psicologica, la capacità di capire il valore di una persona, in che condizioni può operare, dove riesce a dare il meglio, sono parti essenziali del lavoro.

In questo senso mi sento in qualche modo autorizzato a parlare, anche se dirò delle cose che forse potranno essere percepite come abbastanza provocatorie. Spero che ciò che dirò, comunque, sarà recepito in termini positivi, non come critica ma come contributo e stimolo al dibattito.

## **Un percorso formativo anomalo**

Comincio con uno spaccato del mio percorso formativo, perché è un percorso anomalo ed è quello che, in fondo, mi ha consentito di vedere il mondo da una prospettiva molto diversa da quella da cui lo vedono la maggior parte delle persone in Italia.

Nella mia vita ho vissuto molto all'estero: ho cominciato a studiare in Austria, a Innsbruck, dove ho fatto le elementari dalle suore, poi i miei mi hanno fatto fare gli esami della quinta elementare in Italia, in modo che potessi andare alle medie e poi al liceo italiano e non avessi una formazione culturale esclusivamente austriaca. Così ho frequen-

tato il liceo a Torino; poi sono andato a studiare negli Stati Uniti e ho preso il diploma liceale in Oregon; al ritorno ho conseguito il diploma liceale anche in Italia, e ho fatto l'università durante il periodo della contestazione, fra il 1968 e 1972.

Dopo la laurea sono stato in Francia per tre anni, cominciando a lavorare nelle grandi imprese dove ho avuto un percorso di carriera che mi ha dato grandissime soddisfazioni. Infine, ho deciso di mettermi in proprio, e ho fondato un'impresa (e alcune attività le ho poi cedute).

### **Negli Stati Uniti l'esperienza formativa più significativa**

All'interno di questa vita piuttosto movimentata il percorso formativo negli Stati Uniti è quello che mi ha condizionato di più. Quando ho lasciato il liceo in Italia e sono andato a studiare negli Stati Uniti per un anno, ho sfidato le indicazioni di tutti i miei insegnanti, che mi consigliavano di finire il liceo prima di partire poiché altrimenti avrei perso l'anno, non mi avrebbero riconosciuto l'anno all'estero... Io ho deciso di andare ugualmente, e quell'anno di studi negli Stati Uniti è stata per me in assoluto l'esperienza più importante, più importante del liceo, anche più importante dell'università e di tutte le altre cose che ho fatto in vita mia. Questo per tre ordini di motivi.

Il primo è che a 17 anni ho dovuto arrangiarmi da solo, lontanissimo da casa, in Oregon, nella costa occidentale degli Stati Uniti; mi ricordo che, a quell'epoca, anche la telefonata a Natale a casa era un evento grandioso: oggi è diverso, le comunicazioni non sono certo un problema e addirittura con Skype si può telefonare quasi gratis in tutto il mondo. Per un anno ho dovuto arrangiarmi da solo, tra l'altro all'inizio conoscevo male l'inglese, mentre sapevo il tedesco (perché ero stato in Austria) e il francese (perché l'avevo studiato a scuola).

Il primo mese l'ho passato come se fossi sordomuto, perché non capivo, non riuscivo a parlare, mi esprimevo in modo stentato. Ero partito pensando che in America avrei trovato qualcuno che parlasse almeno il tedesco o il francese, invece mi sono trovato in una famiglia dove il padre era un ebreo tedesco che aveva lasciato la Germania

prima del 1939, dopo le leggi razziali: parlava l'inglese con un accento tedesco pesantissimo, ma il tedesco l'aveva completamente rimosso, non diceva una sola parola e non voleva neanche sentire parlare in tedesco. Era ancora più complicato, quindi: sapevo che c'era la possibilità di comunicare, ma esisteva un'impossibilità culturale più che un'impossibilità fisica, e quindi mi sono dovuto arrangiare.

## **La cultura al di là delle parole**

In secondo luogo, sono stato esposto a un ambiente culturale completamente diverso. Ho capito in America che la cultura è un fatto che va al di là delle parole, del linguaggio, delle espressioni. Negli aeroporti internazionali c'è una bella pubblicità di Shanghai Bank che mostra la differenza di significato che gesti o oggetti hanno nelle diverse culture. Ad esempio, il peperoncino in alcuni paesi è un cibo e in altri paesi è un segno di buon augurio.

La cultura è un fatto estremamente complesso. Ogni tre mesi vado in Cina, poiché sono membro del consiglio di amministrazione di una grande società cinese; è un paese che penso di conoscere molto bene, e che è utile per capire cos'è la differenza culturale. Lì è radicalmente diverso non solo il modo di parlare, ma anche il rapporto fra le persone, come contenuti e caratteristiche: una persona pensa di dire delle cose, magari in perfetto mandarino o in perfetto cantonese (perché ha imparato la lingua), ma l'interlocutore può recepire le parole in modo completamente diverso, perché all'interno del suo quadro di riferimento culturale quelle cose, dette in quel modo e in quelle circostanze, hanno un significato completamente diverso.

## **USA e Italia: eccellenza e omologazione, due orientamenti di scuola**

La cosa più importante della mia esperienza americana è il fatto di essere stato esposto a un modello di scuola completamente diverso da

quello (liceale) da cui venivo. Non ho alcuna pretesa, neanche dilettantistica, di avere esperienze di pedagogia, quindi quello che vi dirò è limitato alla mia impressione rispetto ai modelli scolastici. Nella mia percezione, la differenza fra la scuola americana e quella italiana è nel fatto che la scuola americana è orientata all'eccellenza, mentre la scuola italiana è orientata all'omologazione, quindi in qualche modo alla mediocrità. Cerco di spiegare questa affermazione.

La scuola americana punta a selezionare l'eccellenza, poiché tende a mettere in luce ciò che il giovane sa fare o pensa di riuscire a fare meglio, o ciò per cui si entusiasma. Il curriculum scolastico nel liceo degli Stati Uniti prevede lo studio obbligatorio solo dell'inglese, della storia e dell'educazione civica, e della matematica.

Poi il giovane nella scuola superiore americana deve poter fare, o può fare, quello che vuole. Ricordo che mi iscrissi a un corso di matematica per computer di cui ignoravo perfino l'esistenza: in Italia a quell'epoca i computer erano ancora degli oggetti misteriosi. C'erano dei ragazzi che erano dei veri geni per quel tipo di applicazione: magari non sapevano nient'altro e frequentavano pochi altri corsi oltre ai fondamentali, ma si orientavano fin dall'inizio su tematiche che erano dettate dalla loro vocazione, dalla loro voglia di fare e di imparare. Questa è una lezione che, come manager, ho utilizzato poi per tutto il resto della mia vita.

## **La scuola italiana non suscita entusiasmo**

Penso, infatti, che uno sappia fare bene solo le cose per le quali si entusiasma, e che obbligare qualcuno a fare le cose contro voglia non porti da nessuna parte. In azienda ho cercato di selezionare i dirigenti e le altre persone in funzione non soltanto delle loro qualifiche, ma di ciò per cui si sentivano portati; per avere successo devi essere entusiasta, devi essere emotivamente coinvolto in quello che fai, non solo razionalmente, ma anche psicologicamente e umanamente: non c'è una vocazione razionale al fare bene, c'è una vocazione emotiva, che è una componente essenziale.

La scuola italiana con cui ho avuto a che fare come studente e come genitore non suscita l'entusiasmo. È una scuola orientata a diffondere una cultura umanistica senza passioni e senza stimoli all'eccellenza. È la cultura tipica dell'esame imperiale per il mandarinato in Cina che appena venne in contatto con la cultura scientifica e tecnologica occidentale non riuscì a reggere il confronto, avviando il declino della dinastia Ching.

### **Alcuni dati sull'istruzione in Italia**

Certo, tutto è opinabile, perché ognuno ha le sue idee sul processo formativo, su quello che serve o meno, su quello che è bene, meglio o peggio, se però non ci fossero i risultati, che a dire la verità in Italia sono catastrofici. Vi cito solo alcuni dati.

In Italia solo il 10% della popolazione possiede un titolo di studio a livello universitario: ci troviamo al penultimo posto nei livelli educativi dell'area OCSE, prima della Turchia, mentre gli Stati Uniti, il Canada e Israele sono nei primi tre posti. Una cosa che pochi sanno, ma che varrebbe la pena di far conoscere, è che il livello di istruzione degli immigrati in Italia è superiore a quello degli italiani; un altro esempio che gli italiani non percepiscono in termini culturali è che la maggior parte dei venditori ambulanti, che nelle spiagge passano a vendere collanine, parlano l'inglese bene o decentemente, mentre gli italiani che comprano le collanine a mala pena parlano l'italiano (che hanno sentito o imparato alla televisione) o parlano solo il dialetto.

### **Agli ultimi posti tra i paesi Ocse**

È una situazione che diventa ancora più sconcertante se si guardano le statistiche sull'istruzione "Education at a Glance" pubblicate dall'OCSE: il nostro livello di istruzione superiore è drammaticamente più basso degli altri Paesi. Inoltre, la durata dell'università, cioè dell'istruzione terziaria, in Italia è molto più elevata che negli altri Paesi

OCSE. Mentre un ragazzo in un paese OCSE si laurea in quattro anni, in Italia ce ne mette più di sei; inoltre, il tasso di interruzione degli studi universitari è il più elevato dei paesi OCSE. Non parliamo poi degli indicatori di efficienza, che riguardano il tasso di abilità scolastica e che vedono l'Italia agli ultimi posti, soprattutto in matematica. Ci sono naturalmente delle eccezioni: ho letto recentemente che in provincia di Trento i risultati dei test sono fra i migliori a livello europeo (evidentemente è merito vostro, poiché si registra una posizione di maggiore competitività rispetto a tutto il resto del sistema europeo).

Della nostra drammatica situazione ci si può rendere conto anche se si guardano altri indicatori, come il fatto che le nostre università non sono attraenti per gli studenti stranieri, che preferiscono università internazionali tra loro molto competitive, ma non quelle italiane, dove il numero di stranieri è il più basso in Europa e sicuramente nell'area OCSE.

Questo vuol dire che un ragazzo cinese, giapponese o indiano non si sogna di venire da noi, mentre ad esempio, soprattutto per quanto riguarda l'istruzione tecnica, ci sono 100.000 studenti cinesi in Germania contro 1000-2000 in Italia: non è un problema di numeri, ma di scala, cioè da noi la scala è dieci o cento volte inferiore a quella negli altri Paesi.

### **Disoccupazione giovanile e scarsa competitività: problema di qualità**

Ci si chiede perché da noi ci sia il tasso di disoccupazione giovanile più elevato di tutti i paesi dell'area OCSE: il tasso di disoccupazione dei neolaureati in Francia, Germania o Svezia è poco più alto rispetto al tasso medio di questi Paesi; da noi il tasso di disoccupazione giovanile è del 28%, e non perché in Italia ci siano pochi spazi, possibilità o occasioni di assunzioni, ma perché la qualità del capitale umano è molto più scadente che in altri Paesi. È un fatto che tutti evitano di riconoscere o di affrontare, ma chiunque abbia la responsabilità (e quindi la dimestichezza) di pratiche di assunzione di una grande impresa a livello mondiale sa che la qualità del capitale umano è sca-

dente: i ragazzi non solo non sanno la matematica e le lingue (cosa che sarebbe banale), ma non sanno ragionare, cioè hanno una base culturale inadeguata. Sono convinto che questo sia il primo motivo di inadeguatezza del nostro Paese. Non sono convinto, invece, che la struttura dei costi sia troppo elevata (visto che in altri Paesi è molto maggiore che da noi) e che esistano tanti altri fattori di non competitività del nostro Paese. La mancanza di competitività in Italia, a mio parere, è collegata all'inadeguatezza del nostro capitale umano rispetto alle esigenze della mondializzazione.

## **Il confronto con la Cina**

Ho una certa esperienza dell'Oriente: conosco bene la cultura cinese, l'India, il Giappone. A mio parere l'ingresso della Cina e degli altri Paesi nella competizione internazionale muta drammaticamente e ulteriormente a nostro sfavore l'analisi complessiva.

Come si ricorderà, in Cina, dalla dinastia Cin in avanti, il confucianesimo ha permeato il sistema culturale cinese, che è basato su due grandi principi:

1. che *la cultura è dominante sopra ogni altra cosa*: quindi i cinesi sono fortemente motivati non solo dal fatto che hanno quattro mila anni di crescita e di consolidamento della loro civiltà (purtroppo interrotta da alcuni drammatici episodi, l'ultimo dei quali la rivoluzione culturale), ma anche dal fatto che hanno un rapporto fortissimo con tale cultura;
2. i cinesi, come ho ricordato prima, *inventarono il sistema dei concorsi pubblici* per la nomina dei funzionari direttivi dell'amministrazione imperiale: i governatori non erano, come avveniva in Europa, scelti con il criterio del più forte, dove non contava la cultura o il merito, ma semplicemente quante persone il signorotto locale aveva passato a filo di spada. In Cina veniva mandato a governare la provincia chi superava gli esami del mandarinato dopo i diciotto anni di studio previsti, durante i quali avevano acquisito un bagaglio, un "curriculum", molto consistente.

## **La nostra classe dirigente: curriculum scolastico debole**

Che cosa succede per la classe dirigente cinese? Basta prendere il curriculum dei vertici: il presidente Hu Jintao è laureato in ingegneria al politecnico di Pechino, e anche il primo ministro Wen Jiabao è laureato in ingegneria... La maggioranza dei ministri del governo cinese sono laureati in ingegneria o in materie scientifiche.

Si può pensare che sia eccessivo, che la Cina non sia un Paese democratico, che ci sia un sistema di cooptazione meritocratica... ma se proviamo a confrontare questi dati con quelli dell'Italia, andando a vedere per esempio nel nostro Paese il curriculum scolastico, scopriamo che molti dei nostri segretari di partito non sono laureati, o che magari hanno il profilo descritto prima di fuori corso universitari. I laureati sono pochi, anche se con qualche punta di eccellenza come Ciampi e Amato, che si sono laureati alla Normale... Più spesso, c'è chi ha fatto la quinta elementare, chi il liceo e molti che si sono iscritti all'università e non l'hanno finita.

Credo che questo sia un problema molto serio per il nostro Paese. Da questo tipo di classe politica è difficile aspettarsi una sensibilità nei confronti dei problemi dell'istruzione. Se vogliamo restituire competitività a questo Paese, invece, dobbiamo forse partire da queste constatazioni e, soprattutto, lavorare parecchio per migliorare il livello medio di istruzione.

## *Interventi e dibattito*

*Flavio De Pascalis*

Istituto Istruzione "G. Floriani" di Riva del Garda

### **Ma quali stimoli son venuti dalla borghesia industriale italiana?**

Non credo che tutto il discorso del dottor Bernabè possa essere condiviso, anche perché i toni, evidentemente, mi sono sembrati forzati. Da tutto il discorso sembrerebbe quasi che anche noi dovremmo metter da parte quelle virtù, che pure abbiamo ereditato, e semmai potenziare o migliorare altri aspetti proiettandoci verso un mondo che probabilmente, proprio perché non riuscirebbe mai a coinvolgerci a livello emotivo, non produrrebbe quel tipo di risultati a cui aneliamo. Evidentemente il discorso è stato provocatorio; quello sul merito certamente va ripreso, dopo che del merito non si è voluto parlare negli ultimi trent'anni, perché altri erano gli obiettivi che ci ponevamo, non solo a livello scolastico ma anche a livello sociale. Anch'io voglio essere provocatorio nei confronti del relatore, anche perché per mia avventura personale conosco abbastanza anche il mondo da cui il professore proviene, per cui mi chiedo: ma la borghesia industriale italiana, in tutto questo panorama, che cosa ha fatto perché si ottenessero, si raggiungessero quegli obiettivi che tutti quanti noi lamentiamo non esserci? Cosa ha fatto la nostra borghesia industriale, laddove è riuscita a imporsi quella negli Stati Uniti, così come quella nel mondo anglosassone in genere? Sono d'accordo quando Bernabè indica dal suo mondo quello che noi - mondo della scuola - siamo. Però, non siamo stati noi i primi colpevoli, perché abbiamo subito senza essere locomotiva e traino, ma soltanto vagone; proprio per questo, la scuola secondo me dovrebbe riprendere ad essere il traino e la locomotiva di un Paese moderno. D'altra parte il mondo a cui appartiene il relatore, che cosa ha fatto in maniera illuminata, a parte qualche discorso in qualche convegno? Che cosa ha fatto perché quei principi, che avrebbero dovuto informare proprio tutta quanta la scuola italiana, venissero supportati?

## *La risposta*

*Franco Bernabè*

### **In qualche momento, Accademia e Industria rinunciarie**

Vorrei rispondere perché è una domanda molto importante ed ho un'opinione abbastanza forte su questo problema. Partirò da un episodio che ho vissuto drammaticamente, perché ero in mezzo all'evento e in qualche modo ho concorso a svilupparlo: era il 1978 e c'era il terrorismo; l'atteggiamento della maggior parte dell'industria italiana e degli industriali italiani era di completa rinuncia. Così come i professori universitari hanno reagito al '68 abbandonando l'università, lasciandola sfinire in uno stato di completa decadenza (cito un esempio per tutti: Lucio Colletti, un "intellettuale di sinistra" che scriveva di marxismo fino ad un certo punto e poi, dopo una contestazione all'università, ebbe la reazione di andare ad insegnare in Svizzera e poi di iscriversi a Forza Italia).

Diciamo che l'atteggiamento da parte dell'Accademia è stato di tipo rinunciatario alla contestazione, così come da parte dell'Industria c'è stato un atteggiamento analogo: gli industriali, al posto di reagire o di combattere, si preoccuparono di smantellare, di vendere, di portare i soldi in Svizzera e di chiudere l'esperienza italiana.

### **Fiat. Un esempio di reazione**

Cito gli anni 1978-1980 perché io a quell'epoca ero un dirigente alla Fiat, portavo avanti gli studi economici e facevo le strategie, tra l'altro un giorno uscì un volantino di Prima Linea contro di me. A parte la situazione psicologica, non c'era protezione a quell'epoca, uccidevano un dirigente al giorno, gambizzavano dieci dirigenti al giorno, e quindi era inutile sperare.

Mi ricordo che con Romiti in quei giorni discutevamo sul che cosa fare. L'atteggiamento di Romiti, contrariamente a ciò che io sentivo in giro, era un atteggiamento di reazione: "No, noi non possiamo accettare che duecentomila persone vadano per strada, perché ci sono mille terroristi, mille facinorosi che impediscono l'accesso alle fabbriche; noi dobbiamo reagire, dobbiamo ripristinare l'ordine nelle fabbriche".

Dalle stesse forze dell'ordine veniva l'indicazione di prudenza, di lasciar perdere, di non andare a stuzzicare gli animi, invece l'atteggiamento di Romiti fu un atteggiamento di grande reazione: bisognava ripristinare l'ordine, bisognava salvare le fabbriche.

Da quell'atteggiamento nacque poi la Marcia dei quarantamila, del tutto inaspettata. Ricordo che quando si parlava di ricominciare ad avere delle minime situazioni di agibilità nelle fabbriche c'era uno scetticismo totale; quando venne organizzato quell'incontro al teatro nuovo, per discutere che cosa fare nella situazione in cui si trovava la Fiat in quel momento, con tutte le fabbriche chiuse e occupate, noi pensavamo che sarebbero venute cento - duecento persone, tutti preoccupati di non farsi vedere e quindi di non esporsi ad una situazione che ti metteva addirittura in pericolo di vita. Invece vennero in quarantamila, c'era voglia di reagire.

## **La borghesia italiana non rischiava**

La borghesia italiana, condivido perfettamente il rilievo fatto prima, è vissuta di rendite. L'atteggiamento della borghesia italiana è stato un atteggiamento rinunciatario, per il quale ciò che era importante erano le rendite che si riuscivano ad estrarre dalla posizione che mano a mano si occupava. Non è un caso che la reazione all'apertura dei mercati dopo il '90 all'irrigidimento del cambio sia stato quello di sbaraccare tutta l'industria e di concentrarsi sui monopoli, sulle telecomunicazioni, sull'energia, cioè su tutte le cose che non hanno rischio, perché si emette una bolletta e finisce lì, non c'è da inventare, non c'è da rinnovare, c'è un contatore che ti fornisce i risultati man mano che vai avanti.

## **In Italia manca senso civico, non si combatte e non si rispettano le regole**

La borghesia, quindi, ha avuto esattamente lo stesso atteggiamento, cioè un atteggiamento di incapacità di reazione, di poca voglia di combattere. Le spiegazioni sono troppe complesse, è inutile, meriterebbero ben altri approfondimenti, ma il problema del nostro Paese, secondo me, è che è un Paese dove c'è una profonda mancanza di senso civico, e il senso civico è la sensazione che tu hai un ruolo da svolgere e che questo ruolo è superiore alle tue inclinazioni personali, ai tuoi affetti familiari, ai tuoi affetti di relazione locale. La tua responsabilità sociale è superiore al tuo ruolo individuale e tu devi difendere, devi combattere per quello che stai facendo.

In Italia non si combatte, si cerca un accomodamento; in Italia non si seguono le regole, si cerca di "cortocircuitare" le regole al posto di seguire un processo compiuto. La prima domanda che uno ti fa quando ha un problema non è "Qual è la strada, qual è il percorso, quali sono le regole per ottenere un risultato", ma "Chi conosci che mi può dare una mano?". La maggior parte delle volte c'è una regola che ti consente di arrivare ad un risultato, ma l'atteggiamento italiano è quello di cortocircuitare; questo in fondo è il problema, che coinvolge tutti gli strati della popolazione, e direi che la borghesia è forse quella che ha, da questo punto di vista, le responsabilità maggiori. La borghesia, infatti, è quella che avendo risorse, disponibilità, cultura avrebbe dovuto difendere di più un sistema dove le regole venivano rispettate; invece c'è un sistema che non rispetta le regole (abbiamo visto tangenti, stiamo rivedendo episodi simili in questi giorni). Il motivo per cui l'Italia sta nelle ultime classifiche tra i paesi dell'Ocse come attrattività negli investimenti è che gli stranieri non riconoscono in Italia il rispetto delle regole: questo è il problema fondamentale, non perché manchi l'infrastruttura, o perché qualcosa non funziona, ma perché le regole non vengono rispettate e non sono fatte proprie.

## *Interventi e dibattito*

**Paolo Caspani**

Dirigente scolastico I.T.C.G. "A. Pilati" di Cles

### **Anche noi ci proviamo, ma i paletti sono tanti**

Dalla Marcia dei Quarantamila alla richiesta di riduzione dell'Irap, del tempo ne è passato: rischiamo di giocare delle parti bloccate in una specie di *role play* in cui ognuno mantiene il proprio ruolo e c'è questo "simpatico scambio di battute" dal punto di vista della borghesia imprenditoriale e dal punto di vista del ceto dirigenziale della scuola.

Io vorrei però attualizzare la tematica con un caso concreto.

Sto cercando di organizzare nella mia azione scolastica un progetto di collaborazione, di ricerca, con un istituto superiore di Barrington (Boston), ma anche per la vicinanza con l'EMT e quindi con la possibilità, gestendo un liceo tecnologico, di dare un contenuto scientifico serio anche alla preparazione dei miei studenti, i quali magari vivranno la stessa esperienza da lei vissuta in Oregon, anche se solo per una settimana, ma che credo segnerà comunque la crescita di tanti di loro.

### **Gli scambi servono, ma chi li finanzia?**

Le faccio un piccolo esempio della differenza dei sistemi oggi.

Fra una settimana riceveremo a Cles una delegazione formata dalla Preside e da cinque docenti di questo liceo di Barrington, dopo aver comunicato via e-mail e chat fino l'altro giorno, però adesso dicono che le questioni organizzative dobbiamo risolverle di persona. Quando me lo scrissero via e-mail io risposi "Che bella idea, ragazzi, ci troviamo in mezzo all'oceano?", ma queste mi risposero "No, ci troviamo in Italia, perché a noi piace l'Italia e veniamo volentieri". Io, siccome si

dice che la scuola pubblica americana sia un disastro e noi invece facciamo cultura, sono rimasto un po' preoccupato, perché la mia scuola gode di 15.000 euro all'anno di indennità di missione, e con questo riesco a pagare le visite dei docenti al Castello del Buonconsiglio, al Mart di Rovereto e poco altro. Come far venire in cinque da Boston a Cles per una settimana e risolvere i problemi finanziari? C'è il classico sistema misto di finanziamenti, per cui a Barrington c'è la borlington.com, una delle più grandi biblioteche on-line nel mondo di internet, che finanzia completamente il viaggio della scuola in America. A Cles, invece, c'è la sede degli stabilimenti editoriali della Mondadori.

Sono andato dalla Mondadori e ho detto: "Signori, voi siete una sede produttiva nata con l'Old Economy cartacea, questi sono una libreria in internet, potremmo quindi giocare dal punto di vista dell'immagine". Pensavo ad un gemellaggio, immaginavo che, come loro sono finanziati dalla Borlington library, io potessi essere finanziato dalla Mondadori. Naturalmente banalizzo ed estremizzo, però il discorso tendeva a questo: alle mie parole si sono messi a ridere e si sono complimentati con me per la fantasia.

### **Anche a scuola servirebbe un sistema misto**

Cerchiamo di fare un salto anche da un punto di vista delle commissioni imprenditoriali scolastiche, per avere un sistema misto: quello che lei ci ha descritto in Oregon di alcuni anni fa, è un sistema di totale flessibilità curricolare che premia l'eccellenza; potremmo farlo anche noi, ma non possiamo farlo in un sistema pubblico vincolato da regole pubbliche. Per dare senso e significato ad una impresa formativa occorre che la norma sia cambiata, che cambi il sistema delle attese, il sistema dei desideri, il sistema della produzione: la scuola è luogo di produzione culturale, nel momento in cui verrà riconosciuta come unità produttiva all'interno di un sistema produttivo e di un sistema di autonomie territoriali per la produzione di cultura locale allora avremo la possibilità di costruire il nostro Oregon, anche nella nostra valle.

*Agostino Toffoli*

Dirigente scolastico I. C. Lavis

Cosa pensa della consuetudine ormai effettiva che caratterizza le regole del gioco nella scuola italiana? Mi riferisco evidentemente al fatto che qualsiasi innovazione che si vuole portare avanti, a qualsiasi livello, non passa solo attraverso una normativa di riferimento di carattere legislativo, ma passa ormai da alcuni anni solo attraverso una contrattualizzazione di ogni norma di riferimento, che riduce gli interlocutori a due: da una parte l'istituzione, che rappresenta purtroppo spesso solo se stessa, e dall'altra le organizzazioni sindacali. L'utenza, ahimè, non viene quasi mai coinvolta.

## *La risposta*

*Franco Bernabè*

### **In Italia fondamentale il problema del capitale umano**

Nel mio intervento ho voluto accentuare i toni, perché altrimenti è difficile suscitare l'attenzione: io credo prima di tutto che il problema del capitale umano in Italia sia un problema fondamentale, nel contesto di una crescente competizione a livello mondiale, dove ci sono dei sistemi che in fondo, pur avendo vissuto dei traumi come li abbiamo vissuti noi, sono stati capaci di reagire. Credo che il problema di ripristinare la formazione, il capitale umano, l'educazione dei giovani, con la visibilità di quello che avviene a livello internazionale, sia un problema fondamentale.

### **Storicizzare, per ripensare il nostro sistema scolastico**

Andiamo verso un mondo che è infinitamente più grande di quello al quale eravamo abituati nel dopoguerra, quando c'erano le frontiere chiuse, il mondo diviso in blocchi, un sistema isolato; l'Italia, tra l'altro, nel dopoguerra era un Paese ad elevato tasso di analfabetizzazione.

Forse quello che avrei dovuto dire è che il mio discorso andava storicizzato: usciamo da un periodo nel quale all'inizio del secolo la stragrande maggioranza della popolazione italiana era analfabeta, non sapeva nemmeno parlare italiano. Credo quindi che, quando Gentile fece la sua riforma, il sistema venne concepito in quel modo con l'obiettivo di riunificare il Paese, di dare un'omogeneità culturale ad un Paese che non ne aveva.

La storicizzazione di quello che è avvenuto è fondamentale: noi abbiamo un sistema scolastico perché probabilmente il Paese aveva dei problemi che andavano affrontati in quel modo lì. Oggi, però, con

l'apertura del mercato e con la scomparsa delle barriere, ripensare profondamente in modo direi quasi rivoluzionario a tutta la storia dell'istruzione italiana e a quello che può e deve servire il processo formativo nel nuovo contesto internazionale, è fondamentale. Questo vuol dire liberarsi di quello che è avvenuto, oppure capire perché ha avuto senso negli anni passati e non ha più senso adesso, o ha un senso completamente diverso: questo credo che sia l'unico modo poi per consentire al Paese di reggere e di sopravvivere nel lungo periodo alla globalizzazione.

Abbiamo avuto un problema enorme negli anni '70: è successo qualcosa che ha cambiato profondamente l'Italia. Negli anni '50 e '60 il Paese usciva dalla guerra, aveva dei problemi che sono stati affrontati in modo positivo; c'era poi la dialettica politica, che non era poi molto diversa da quella di adesso, però era una dialettica politica diversa. Negli anni '70 si è rotto qualcosa: quello che in Cina è stata la rivoluzione culturale, da noi è stato il '68, più il terrorismo per quasi 15 anni, che ha cambiato il Paese.

### **'68 in Italia e rivoluzione culturale in Cina**

Negli ultimi giorni ho letto una cosa molto interessante, che ho preso in mano con curiosità anche se è un mattone di 400 pagine, di cui pensavo magari che avrei letto solo le prime 50. È la storia di Den Xiaoping durante la rivoluzione culturale scritta dalla figlia. Io, come credo molti di voi, ho fatto l'Università nel '68, quando c'erano comunisti italiani marxisti-leninisti fuori dall'Università che erano dei raggruppamenti maoisti, che hanno avuto un grande impatto sul sistema universitario. Ho letto come Den Xiaoping venne estromesso dalla banda dei quattro che avevano fatto della rivoluzione culturale, ispirata dallo stesso Mao, uno strumento eversivo, cioè di recupero di una lotta di potere all'interno del Partito Comunista cinese, e la reazione che ne derivò.

Non è un libro storico, ma biografico, perché racconta la storia di come Den Xiaoping regge alle successive fasi di critica, alle successive

fasi di estromissione, quando viene mandato in un Comune agricolo, quando viene mandato, lui che era il Vice segretario del Partito, a lavorare in una fabbrica nel Sichuan e poi come avvenne la prima riabilitazione con la morte di Mao e poi la seconda riabilitazione, perché viene ancora mandato via: si nota la coerenza e la solidità con cui quest'uomo reagisce alla rivoluzione culturale.

### **Den Xiaoping esempio di rigore e coerenza**

Lui era accusato di essere il primo fautore del ripristino del capitalismo in Cina, cioè l'accusa che gli rivolgeva la banda dei quattro era questa: lui è, assieme a Yui Sha O Cy, l'uomo che vuole reintrodurre il capitalismo in Cina, ma Den Xiaoping ragiona, lui è un comunista, un militante, uno che ha fatto la Lunga Marcia, uno che ha a cuore gli interessi della Cina, e quindi lui mantiene costantemente la sua posizione. Si fa buttare fuori, subisce i Dazibao, subisce le aggressioni, i figli sono in pericolo di vita, ma lui mantiene un rigore, una coerenza, una continuità straordinaria, sulla base di pochi principi. Uno è il principio che poi lo fa accusare di essere un reintroduttore del capitalismo, quello del realismo: lui, in un contesto di materialismo storico, diceva che vanno fatte solamente le cose che portano a dei risultati, e quindi tutto quello che è ammantato di ideologia non va bene, quello che invece porta ad un risultato concreto, di benessere per il Paese, va fatto.

### **Oggi serve fare un salto di qualità**

Questo è quello che, secondo me, è mancato in Italia, fra il 1968 e il 1982, quando, grazie all'opera di qualcuno che ha reagito (perché altrimenti saremo in uno Stato di sfacelo), il Paese ha ricominciato una vita normale. Però questo è un Paese che per quattordici anni è stato nel caos, ha avuto la contestazione, ha avuto il terrorismo. Chi ha vissuto all'università durante il terrorismo sa bene come è stata trattata l'università; chi ha vissuto nelle fabbriche sa bene quali erano i rischi

delle fabbriche; chi ha fatto il giornalista sa bene che cosa è successo a Tobagi.

Però non c'è stata una reazione. Secondo me si è interrotto qualcosa nel 1982, quando si è incominciato a riprendere qualcosa; oggi il mondo non ammette più che non si riesca a fare questo salto forte, di impegno civile, di recupero della meritocrazia, un salto nel quale si possa riportare finalmente il Paese a competere a livello mondiale per il peso, la storia, la cultura e la qualità della gente che ha. Eppure la gente di qualità, gli italiani di qualità si trovano fuori d'Italia, in giro per il mondo: a Londra ne trovo tantissimi; adesso che mi occupo di arte trovo molti italiani che lavorano nel settore artistico, che lavorano in architettura, che fanno i pittori, che fanno gli scultori; li trovo a Berlino ma non a Roma, a Milano, a Torino. In Italia non trovo gli italiani che trovo in altri Paesi del mondo, e vanno lì, a Londra, almeno un quinto delle persone che lavorano nelle Banche d'affari a Londra; ce n'è una quantità enorme in posizioni di responsabilità, gente che si è laureata ad Oxford, a Cambridge, negli Stati Uniti e ha abbandonato l'Italia. Non è possibile che in un Paese per esprimere eccellenza uno debba andare fuori e perdiamo i migliori: questo è un problema che l'Italia deve recuperare, dobbiamo fare molto di più di quello che stiamo facendo adesso.

## La questione docente

**Attilio Oliva**

Presidente Associazione TreeLLe

*Attilio Oliva Presidente dell'Associazione TreeLLe - per una società dell'apprendimento continuo". Associazione no profit, che ha come obiettivo il miglioramento della qualità dell'Education (educazione, istruzione, formazione iniziale e permanente) nei vari settori e nelle fasi in cui si articola.*

*Il presidente Attilio Oliva è il promotore dell'iniziativa ed il coordinatore delle attività e delle ricerche.*

*Responsabile di Confindustria per i rapporti con le istituzioni europee nel settore dell'education. Vice Presidente Esecutivo della LUISS Guido Carli. Membro del Consiglio Generale della Compagnia di San Paolo.*

Vi ringrazio per avermi invitato a questo seminario e per avere l'opportunità di illustrare il lavoro che nel 2004 TreeLLe ha sviluppato sulla tematica della valorizzazione della professionalità degli insegnanti.

### **Ricerca TreeLLe: proposte per la qualità della scuola**

Questo lavoro è stato presentato al Ministro, ai sottosegretari, a maggioranza e opposizione politica nel luglio 2004. I risultati sono stati pubblicati nel Quaderno di TreeLLe che ha per titolo "Quali insegnanti per la scuola dell'autonomia" e per sottotitolo "Dati, analisi e proposte per valorizzare la professione".

L'obiettivo principale del lavoro era valorizzare la professione docente, perché quando gli insegnanti si sentono professionisti e protagonisti della scuola, gli studenti apprendono meglio, e l'obiettivo strategico della scuola è proprio l'apprendimento degli studenti.

Questo testo è frutto di un lavoro di gruppo di almeno una decina di esperti, ma abbiamo tenuto anonima la loro presenza, secondo lo stile di TREELLLE: si cerca di svolgere un servizio ai decisori pubblici, alla pubblica opinione, di essere più apartitici e più indipendenti possibile fornendo dati e confronti affinché le persone sviluppino le proprie idee ed opzioni su basi documentate.

Oltre ad un'analisi, facciamo anche delle proposte, che consegniamo a chi deve decidere; sicuramente prevalgono poi dei punti di vista, però il lavoro - ve lo garantisco in qualità di coordinatore di queste ricerche - è sempre frutto di un gruppo di persone di provenienza diversa, sia come asse politico che per tipo di competenze. Vi sono insegnanti e presidi, certamente, ma anche economisti, psicologi, sindacalisti e rappresentanti della classe dirigente del paese. Questo è il nostro modo di lavorare: le idee sono discusse a lungo e alla fine si formulano proposte condivise; quando non si riesce a trovare un punto di incontro si riconoscono esplicitamente "questioni aperte".

## **Aperti al confronto europeo**

La seconda caratteristica di TreeLLLe è che il lavoro non è frutto di soli italiani: ci avvaliamo sempre di esperti stranieri, in particolare provenienti dai paesi che ci sembrano più innovativi sul tema della scuola, quali Svezia, Paesi Bassi e Inghilterra, paesi che negli ultimi anni hanno attuato riforme profonde del loro sistema; scegliamo meno paesi come la Germania e la Francia, che sono più centralizzati e burocratizzati e che si caratterizzano per un sistema simile al nostro.

Sul Corriere della Sera di oggi, 30 settembre 2005, viene peraltro pubblicata un'intervista, organizzata da noi, ad una professoressa che si chiama Riegel, preside di una scuola che in Germania ha conseguito i migliori risultati nell'indagine OCSE PISA. La stampa tedesca si è interessata a questa Preside per cercare di capire in quale modo sia riuscita a raggiungere quei risultati.

La signora Riegel ha fatto decine e decine di interviste, è stata ripresa dal supplemento educativo di "Le Monde", dal supplemento educa-

tivo del "Times", è diventata famosa non solo in Germania. Ha scritto un libro dal titolo "*Come realizzare una scuola di successo*", che è stato tradotto anche in cinese.

## **Bravi insegnanti solo in una buona organizzazione**

Perché legare questi due temi? È difficile, e molto problematico, essere bravi insegnanti all'interno di un pessimo modello organizzativo.

L'analisi che qui espongo potrà forse scioccare per alcuni aspetti, per certi numeri e per certe affermazioni, che però sono indubbiamente serie. Infatti i dati si riferiscono ai risultati Ocse, oltre che ad altri dati Istat e del Ministero: non si inventa alcun numero.

Il giudizio complessivo è che le persone operano bene a seconda del modello organizzativo in cui sono inserite, a seconda degli incentivi che hanno o non hanno, se sono spinte a far bene e se ricevono considerazione per il lavoro svolto. Quando il modello non fa distinzione tra chi opera bene e chi non opera bene, tra chi fa di più e chi fa di meno, i risultati sono deludenti. I risultati della ricerca non sono da considerarsi un attacco a una categoria o ad un ruolo, ma semplicemente un'analisi di una struttura organizzativa non adeguata.

Modificare il modello organizzativo permetterà di migliorare la qualità della scuola; se invece il sistema rimarrà stabile, continuerà a persistere il grado di insoddisfazione che si percepisce tra gli insegnanti, nelle famiglie, tra gli studenti e tra i presidi.

## **La scuola è un mondo di cui si può dire di tutto**

Quando si parla di scuola bisogna stare molto attenti perché la scuola è un mondo: una popolazione di 800.000 insegnanti, 300.000 precari, 240.000 ATA, 7 milioni e mezzo di studenti, 50.000 sedi scolastiche. In un mondo di questo tipo vi è di tutto: ci sono gli eroi, i geni, i pazzi, quelli mediamente bravi e quelli mediocri perché non impe-

gnati; questo per dire che i giudizi sulla scuola sono sempre molto difficili e molto arbitrari, perché le persone che vi lavorano sono molte e diverse. La cosa grave è che nessuno valuta nessuno.

La mancanza di valutazione, il fatto che non vi siano dati pubblici, ha come conseguenza il fatto che il lavoro degli insegnanti è il lavoro più invisibile che si conosca. Ogni docente lavora cercando di far bene, per spirito deontologico o per sua volontà; se non lavora perché non ne ha voglia non succede nulla, ne risentirà al massimo la reputazione che gli insegnanti si guadagnano in classe con gli studenti e con le famiglie. Vi sono poi persone straordinarie che invece dedicano la vita alla scuola, intendendola addirittura come una missione: questa è una cosa bella, ma non può riguardare 800.000 persone; non tutti sono missionari, principalmente c'è bisogno di buoni professionisti. Voglio sottolineare questi aspetti e vi prego di annotare i dati che vi fornirò come dati oggettivi, utili per cercare di modificare un po' il sistema affinché i "clienti-studenti" trovino nella scuola maggiori soddisfazioni.

### **Professione insegnante senza più attrattiva**

Nel Seminario internazionale organizzato da TreeLLLe a fine settembre 2005 erano presenti la preside della scuola tedesca, un inglese e tre esperti italiani, fra cui Adornato, invitato perché si discuteva anche il Disegno di legge sugli organi collegiali. Nella discussione è apparso subito chiaro l'importante ruolo del Dirigente scolastico. Un ruolo chiave, forse prioritario fra tutte le cose da considerare.

Per TreeLLLe l'obiettivo strategico è quello di migliorare gli apprendimenti degli studenti, valorizzando la professione docente, rendendola più attraente. Questo è importante perché la professione docente sta perdendo attrattiva, non tanto nel nostro Paese, dove, per ragioni di occupazione non del tutto risolta, la domanda e l'interesse ad insegnare è forte, ma nei Paesi del Nord, in Inghilterra, Norvegia, Paesi Bassi.

Si fatica sempre più a trovare giovani di qualità che abbiano voglia di intraprendere questa professione,;è un problema legato anche allo status economico, al guadagno e alle soddisfazioni. Per risolverlo è

necessario elevare la professionalità media degli insegnanti, rendendo così il lavoro più attraente.

### **Sistema scolastico italiano, il più costoso d'Europa**

L'Italia ha un sistema scolastico primario e secondario tra i più costosi d'Europa: questa è la prima informazione forte. Nel nostro Paese si sente sempre dire che mancano soldi alla scuola, ed invece il nostro è il sistema più costoso d'Europa, valutando l'indicatore più corretto che è la "spesa per studente".

Considerando questo indice, la nostra scuola costa allo Stato il 27% in più della media europea nelle primarie e il 15% in più nelle secondarie. La causa principale è l'alto numero di insegnanti, elevatissimo rispetto al numero degli studenti e alle medie europee; abbiamo il 41% di insegnanti in più nelle primarie (dovuto alla famosa riforma dei tre insegnanti) e il 23% in più nelle secondarie. In Italia il rapporto studenti-docenti è in media di un insegnante ogni dieci studenti, mentre la media europea è di uno ogni quindici nella primaria e uno ogni dodici nella secondaria.

La spesa pubblica e privata dell'istruzione in Italia rappresenta il 3,3% del PIL contro una media europea di 3,6, ma quel che conta è la "spesa per studente", che in Italia è di quasi 6.000 euro contro 4.600 nell'istruzione primaria e 7.200 euro contro 6.300 nella secondaria.

Parlando della media europea, non ci confrontiamo con Paesi che non hanno a cuore la scuola, ma con Francia, Germania e Inghilterra, Paesi che hanno una evidente sensibilità ai problemi dell'istruzione. Questi sono dati impressionanti, dati che chi governa e chi lavora nel settore non può non avere chiari.

### **La quantità non fa "scuola di qualità"**

Considerati l'entità della spesa e il numero degli insegnanti dovremmo ottenere risultati tra i migliori d'Europa, e invece non è così.

Scoprirne le cause non è semplice: in base alle analisi dello studio internazionale Ocse-Pisa sugli studenti quindicenni di 32 paesi, realizzato nel 2000, in Italia abbiamo un abbandono scolastico di oltre il 25%: è un dato drammatico, che si riscontra anche in Europa, ma in percentuali più basse, tra il 10 e il 15%.

Tra tutti i 32 paesi l'Italia è ventiduesima in "literacy" - competenze funzionali di lettura - e ventiquattresima in "numeracy" - competenze funzionali di matematica. I risultati sono al di sotto della media europea. In Germania questi risultati di Ocse-Pisa hanno determinato un dibattito nazionale, forte e drammatico, nei Länder e fra i diversi partiti. In Italia invece non se ne è parlato, non vi è stato alcun dibattito.

La quantità nella scuola non fa qualità: non è il numero di scuole o di insegnanti presenti che migliora la scuola. A nostro parere se alla scuola di oggi venissero dati più fondi non si otterrebbe comunque una migliore qualità. Invece è il modello organizzativo che bisogna prendere in considerazione, così da spendere meglio i soldi di cui la scuola dispone ogni anno. Gli apprendimenti sono il risultato di un sistema complesso, un intreccio tra la qualità del curriculum, la qualità della scuola, la qualità dell'insegnamento e dell'istruzione, la qualità degli insegnanti e dei capi di istituto. Le variabili in gioco sono molte.

## **Insegnanti insoddisfatti: molti i fattori in campo**

Il lavoro di TreeLLLe è presentato in sintesi in questo Quaderno 4, "Quali insegnanti per la scuola dell'autonomia?", mirato a valorizzare la professionalità degli insegnanti, poiché da tutte le indagini svolte si rivela un malessere generale: mediamente gli insegnanti non sono soddisfatti né del loro ruolo, né del loro guadagno, né del loro prestigio, né del loro status sociale; oltre il 60% dei docenti, secondo quanto emerge nell'ultima indagine IARD, ritiene che la propria professione assomigli a quella di un impiegato. Quest'ultimo non è un dato su cui stare tranquilli e indifferenti.

Le cause dell'insoddisfazione degli insegnanti verso il loro lavoro e dei risultati complessivi della scuola italiana - risultati divergenti rispet-

to a quello che ci si potrebbe aspettare considerando l'enorme quantità di risorse consumate (nell'ordine di 80.000 miliardi) - sono molteplici.

In prima analisi una insufficiente formazione iniziale e continua degli insegnanti, un ambiente di lavoro non dinamico, poco autonomo, poco creativo e una carenza di diversificazione di ruoli e di responsabilità. È accettabile l'idea che una persona possa iniziare un lavoro a venticinque anni e continuare con le stesse modalità fino alla pensione? Altri fattori sono il declino del prestigio sociale, l'assenza di valutazione dei meriti (questo è un punto nodale) e la scarsa gratificazione economica.

L'Italia soffre ancora di un leggero divario rispetto alle medie europee, ma gli elementi in gioco sono altri indicatori ancora.

Il primo indicatore riguarda *il numero medio di alunni per classe*: in Italia ce ne sono 21, in Europa 23, quindi abbiamo una media addirittura migliore. *Le ore annue di lezione per gli studenti* sono tantissime, soprattutto nelle scuole tecniche: 1020 contro una media europea di 940, quindi gli studenti ricevono molte lezioni.

*Le ore annue di lezione degli insegnanti* sono invece 612 contro 663, quasi il 10% in meno dei colleghi stranieri: gli insegnanti italiani hanno orari ridotti, sono tanti e lavorano meno degli insegnanti europei.

In Italia si va in pensione con il 90% dello stipendio; in Unione Europea mediamente con il 70%.

Preoccupante anche la *percentuale degli insegnanti per età*: gli insegnanti fino a 39 anni sono il 9%, contro il 33% degli altri paesi, mentre il 50% degli insegnanti ha oltre 50 anni; questo è un dato che deve far pensare, perché i giovani hanno bisogno di rapportarsi ad insegnanti maturi, ma anche a docenti più vicini a loro; credo dunque che questo sia un punto su cui varrebbe la pena fare molte riflessioni.

## **Valutazione degli insegnanti: le nostre proposte**

TreeLLLe ha fatto alcune proposte di fronte a questi dati relativi alla situazione degli insegnanti.

La prima è che ci vuole un sistema di “sviluppo professionale” su tre livelli riguardo ai meriti degli insegnanti. Quando abbiamo fatto questa proposta il Ministero è apparso molto interessato.

Il problema vero è però come valutare gli insegnanti: chi li valuta, con quale legittimità, con quali procedure trasparenti. È un problema difficile in tutta Europa. Tra i diversi Paesi europei, gli svedesi, gli inglesi e gli olandesi hanno attribuito alle scuole il potere di scegliere i propri docenti. Possono quindi scegliere gli insegnanti tra gli abilitati dopo averli selezionati, aver discusso, avere valutato i più adatti, in base al loro curriculum o alla loro esperienza. L'Italia, la Germania e la Francia, invece, attribuiscono alle scuole gli insegnanti che il sistema decide di attribuire.

Il Ministero era molto interessato a questa proposta, ma è stato frenato dai Sindacati nazionali. La nostra proposta in merito ai livelli di differenziazione dei docenti prevedeva di iniziare partendo da qualche piccola realtà scolastica, per poter vedere cosa poteva succedere, monitorando l'andamento assieme ai sindacalisti e agli insegnanti stessi. Potrebbe essere una proposta da sperimentare. Il nostro percorso è frutto di molte riflessioni, di molti equilibri; ci sono stati validi sindacalisti che hanno lavorato con noi su questo punto.

### **L'esempio positivo della valutazione in Trentino**

In Trentino avete una storia di grande autonomia: ho conosciuto le vostre esperienze attraverso le pubblicazioni di primissima qualità che sono state da voi prodotte; diverse pubblicazioni interessanti riguardano il sistema di valutazione, che nella vostra provincia è stato avviato da anni. Il Trentino è molto avanti rispetto al resto d'Italia, e spesso ai Ministri che si sono succeduti. Trentino ha portato l'esempio delle vostre scuole dell'autonomia. Le sperimentazioni si possono provare in luoghi più piccoli, dove le persone monitorano realmente le cose alle quali si è più vicini; tutto questo è molto difficile a Roma; nei grandi sistemi centralizzati anche modificare un solo aspetto è un'impresa.

L'idea è di illustrarvi rapidamente il modello progettato.

In prima analisi la scelta di candidarsi ad una possibile valutazione è libera. Questo è il primo elemento di riflessione: la decisione se candidarsi o meno non è obbligatoria; se un docente sente di lavorare bene e meritare una valutazione sceglie di essere valutato, altrimenti rimane nella sua situazione.

Questo primo elemento permette di stimolare tutti a crescere professionalmente e offre di più a chi dà di più sia in termini di titoli, che di prestigio e di remunerazione. In tutti i lavori ci sono gli eccellenti, e quindi ci saranno anche nella scuola.

### **Docenti a tre livelli: eccellenti, esperti, ordinari**

La ricerca IRRE Lombardia realizzata dall'Istituto IARD nel 2000 su un campione di 2400 insegnanti ha evidenziato che la propensione a farsi valutare da parte degli insegnanti è estremamente elevata per il 12%, abbastanza elevata per il 42%. La somma di questi due numeri è un 54%, quindi, in sostanza, il mondo degli insegnanti per metà è favorevole a farsi valutare.

Il nostro modello risponde a quel 54% di docenti che vorrebbe farsi valutare; non vi sono obblighi o costrizioni. Un altro elemento che supporta la proposta è l'interessante dato che prende in esame come gli insegnanti percepiscono i loro colleghi e se stessi, disegnando tre categorie: docenti "bravi" il 30%, docenti "adeguati" il 49%, docenti "inadeguati" il 21%. Questa è l'opinione degli insegnanti sui loro colleghi; nell'autopercezione, invece, essi per il 70% si sono considerati "adeguati".

A mio parere questi dati devono far riflettere e sarebbe curioso fare un'indagine anche tra i vostri docenti. I risultati confermano una sensazione che avevamo un po' tutti: in ogni scuola, su 10 insegnanti 3 sono proprio bravi, 5 o 6 abbastanza bravi e 2 o 3 lavorano con un impegno minimo. Probabilmente il lavoro dell'insegnante non è per loro una vocazione. A questo punto la proposta di TreLLe prevede che i docenti bravi possano essere chiamati "eccellenti", i docenti adeguati siano chiamati "esperti" e gli inadeguati vengano definiti "ordinari", per usare un termine neutro.

## **Chi deve valutare?**

Questo schema a tre livelli, molto empiricamente, rappresenta in concreto una realtà che tutti conosciamo come esistente; il problema più complesso è decidere quali persone possono essere coinvolte nella valutazione degli insegnanti, come si può dimostrare di lavorare bene e come condividere le informazioni.

Questo quesito è stato posto agli insegnanti: le figure cui riconoscono legittimità e credibilità per essere valutati sono (esprese con percentuali di gradimento) i dirigenti (50%), i colleghi di materia e di istituto (46%), gli allievi (45%). Altre eventuali figure esterne - genitori, ispettori ministeriali o studiosi universitari - hanno percentuali bassissime.

In effetti in un luogo come la scuola, dove tutti conoscono la realtà e le dinamiche di tutti, sono ben noti i docenti che lavorano con impegno così come gli inadeguati.

L'intervento di soggetti esterni e di concorsi nazionali o regionali porterebbe alla burocratizzazione della valutazione e probabilmente si farebbero delle grandissime ingiustizie, mentre invece se ci si basa sul giudizio di quei soggetti che vivono nello stesso ambiente scolastico utilizzando procedure trasparenti di garanzia, probabilmente si possono ottenere giudizi equilibrati per riconoscere il docente eccellente, l'ordinario o l'esperto.

## **Più soldi agli insegnanti più bravi**

Ogni anno il MIUR dovrebbe bandire quote di promozioni di "esperti" ed "eccellenti", mettendo così a disposizione una certa somma.

Con gli anni si dovrebbe pervenire gradualmente a regime, che secondo la nostra proposta prevede un 20% massimo di docenti "eccellenti" con una retribuzione del 50% in più; un 30% di insegnanti "esperti" con una retribuzione del 25% in più, mentre gli "ordinari" restano con lo stipendio base.

## **Che cosa valutare**

Un altro problema complesso è che cosa valutare. Il discorso diventa difficilissimo, questo perché la professione docente è un intreccio di molte capacità, dalle competenze disciplinari alle competenze didattiche, dalla capacità di interloquire con le famiglie all'attenzione che hanno gli studenti, all'impegno nell'organizzazione della scuola. I sindacati vorrebbero parametri e criteri precisi, ma la professionalità di un docente non è qualcosa di preciso; un insegnante bravo nella conoscenza di una materia può essere l'ultimo come capacità d'insegnamento.

Non è possibile riconoscere le diverse sfaccettature dell'arte dell'insegnare, non si può dare una valutazione per ogni aspetto, un voto per la capacità didattica, un voto per la capacità di coinvolgimento o di carisma... se lasciamo queste cose in mano alla burocrazia ministeriale, alla burocrazia della scuola, ai sindacati, i tempi, le contestazioni e i costi diventerebbero folli. È necessario quindi individuare un metodo più semplice e non costoso per non rischiare di spendere i soldi nelle procedure ideali per una valutazione cosiddetta "oggettiva" e poi non averne più per gli aumenti. Questo è l'assurdo del nostro Paese, basti pensare a quanto costano i concorsi e al tempo che durano.

## **Valutati dagli altri docenti, dal dirigente, dai colleghi pari, dagli studenti**

All'interno delle scuole tutti sanno se un insegnante è bravo, ma bisogna trovare una procedura trasparente e ben regolata per accertarlo. Gli elementi che per noi dovrebbero essere alla base per la procedura di valutazione degli insegnanti sono prima di tutto un portfolio di autovalutazione certificato e discusso; l'insegnante ha detto che il primo ad essere cosciente delle proprie qualità e dei propri limiti è il docente stesso, che quindi può fare un portfolio personale di autovalutazione che certifichi il suo percorso di formazione e di lavoro e possa essere discusso con il Dirigente scolastico e da questo certificato.

I risultati dei test nazionali sugli studenti potrebbero essere un secondo elemento possibile, ma i test Invalsi sono ancora all'inizio e, anche per le procedure molto incerte che sono state adottate, forse potranno essere usati tra alcuni anni.

La valutazione del Dirigente la consideriamo fondamentale. Vi è poi la valutazione dei pari eccellenti, cioè di quelli considerati tali nella scuola. Infine, la valutazione - e questa è la novità - reputazionale da parte degli studenti maggiorenni per la secondaria e delle famiglie per la primaria (su quest'ultimo punto siamo incerti, sappiamo che è un punto debole).

Cosa vuol dire valutazione reputazionale da parte degli studenti maggiorenni? È la valutazione dei docenti fatta dagli studenti che si sono già diplomati e, lasciata la scuola, possono essere interrogati. Tenete conto che questi studenti sono gli stessi che alla Bocconi danno un giudizio sui professori perché hanno già 19 - 20 anni, sono maggiorenni, sono quelli che hanno lasciato da poco la scuola e sono anche rintracciabili tecnicamente entro i primi due anni.

Tutti noi ricordiamo molto bene i professori che ci hanno dato di più, così come quelli che lavoravano con scarso impegno e disinteresse per noi.

Pensiamo che la valutazione dei docenti, come la somma o meglio l'intrecciarsi di questi elementi, possa portare ad una valutazione seria da parte di chi sa: i pari eccellenti, il dirigente, gli studenti che hanno lasciato la scuola da poco, senza lasciare a nessuno dei tre un potere esclusivo di giudizio.

Ora bisogna chiedersi: quali fasi per una valutazione e quale sede di valutazione? Anche questo è stato un problema molto dibattuto: abbiamo pensato alla presenza di un nucleo di valutazione di istituto (preside più due insegnanti "eccellenti" o "esperti") che possa eseguire una prima selezione dei docenti "candidati"; l'istituto fa la sua analisi, propone una rosa di insegnanti e questa passa a un nucleo di valutazione di rete di scuole limitrofe; così il giudizio della singola scuola si confronta con quello di altre scuole, dove due presidi, due insegnanti e un esperto universitario promuovono i candidati per scrutinio comparativo. Tutto questo nel Quaderno di TreeLLLe è spiegato meglio.

## **Serve una diversa formazione degli insegnanti**

La seconda proposta raccomanda una formazione iniziale con una laurea specialistica abilitante: del resto un percorso di cinque anni di università e magari un anno di tirocinio non ha bisogno anche di un concorso.

La proposta ulteriore è quella per cui, dopo la laurea triennale, prima di entrare al biennio di specializzazione l'aspirante insegnante subisce una valutazione per verificare la sua idoneità a esercitare quel mestiere.

Solo se ne ha le capacità completa il suo iter a carattere abilitante. Quindi, una selezione a numero chiuso, finalizzata all'effettivo reclutamento per combattere l'enorme problema del precariato.

Annosa questione quella del precariato, un modello organizzativo drammatico presente solo in Italia. Da noi si creano da un lato situazioni di insoddisfazione, di incertezza, e poi si finisce ope legis per assumere tutti, bravi o meno bravi che siano.

La soluzione è il numero chiuso: le scuole sanno benissimo quanti insegnanti ci vogliono, perché sanno benissimo quanti studenti potenziali ci sono in una certa coorte di età, così si può programmare il numero di docenti necessari per ogni regione; con analisi integrate, specialistiche ed unitarie è possibile dare un po' di serietà a questo sistema. Oggi troppi studiano per diventare insegnanti, poi non si fanno i concorsi, lavorano come precari per 15 anni, tutti si lamentano e alla fine si entra in ruolo senza una selezione vera, ma solo con l'esperienza che ognuno si è fatto (chi bene, chi male).

In questo sistema molte responsabilità sono anche dell'università. Università e scuola dovrebbero collaborare in modo molto stretto, e invece vivono in mondi separati, e questa è una cosa grave. I migliori insegnanti, quelli che abbiamo chiamato "eccellenti", dovrebbero anche insegnare all'università il mestiere ai futuri insegnanti, perché oggi i docenti dell'università conoscono poco l'ambiente scuola.

In tutti i Paesi civili, gli insegnanti anziani, più esperti e in gamba sono i primi maestri dei giovani insegnanti che entrano per la prima volta nella scuola: questa è un'idea chiave importantissima.

## **Solo i docenti “eccellenti” diventino dirigenti... e una legge sullo stato giuridico**

La terza proposta consiste nel reclutamento esercitato direttamente dalle scuole dell'autonomia. È necessario un blocco delle sanatorie per le immissioni in ruolo, una sterilizzazione delle graduatorie, maggiore controllo sulle assenze e una gestione delle supplenze più flessibile. La storia dei 300.000 precari nasce da un folle modello di supplenza.

Una quarta strategia potrebbe essere quella di diversificare, nel corso del servizio, le responsabilità e i ruoli, sia temporanei che permanenti. Solo gli “eccellenti”, e in certi casi gli “esperti”, dovrebbero poter diventare dirigenti, vice, ispettori, ricercatori e formatori delle strutture universitarie.

Ci vuole poi, con urgenza, una legge sullo stato giuridico degli insegnanti, che il Testo Unico definisce impiegati civili dello Stato. In Italia manca un codice deontologico, mancano i mezzi per sanzionare un insegnante. Se un insegnante è pazzo o balordo non si riesce a mandarlo via dalla scuola, al massimo viene spostato in un'altra scuola, che non è proprio la soluzione ideale.

Queste dinamiche sono possibili perché manca un contratto, un codice deontologico, diritti e doveri ben esplicitati per l'insegnante, di cui un insegnante deve rispondere anche in tribunale. Serve quindi un contratto specifico.

## **Scuola dell'autonomia per la professionalità**

In questo mio intervento ho parlato di un sistema di sviluppo professionale degli insegnanti a tre livelli: “eccellenti”, “esperti” ed “ordinari”; di una formazione iniziale specialistica e continua; di un reclutamento dei docenti esercitato direttamente dalle scuole dell'autonomia. Tutto questo è possibile se crediamo fortemente nell'autonomia della scuola e segnatamente nella possibilità, per la scuola, di scegliersi il suo personale e di poterlo valutare, perché solo così la scuola

diventerebbe responsabile di qualcosa. Oggi, invece, se qualcosa nella scuola non funziona, è difficile risalire al responsabile diretto.

Se vogliamo far crescere una categoria di professionisti motivati, dare autonomia gestionale alle scuole e far esplodere energie ed intelligenze oggi frustrate e insoddisfatte, noi dobbiamo dare alle scuole questa forte autonomia: solo così si potrà chiedere al dirigente di fare bene il suo lavoro. Oggi l'autonomia vera è molto difficile, perché il dirigente stesso non ha chiari i limiti delle sue responsabilità e dei suoi doveri: tra collegio docenti, consiglio di istituto, partecipazione, rappresentanza, di fatto non si sa che cosa governi.

Per un insegnante è importante la possibilità di diversificazione di ruoli-responsabilità nel corso del servizio: così può trovare spazi nel "middle management", nella collaborazione con il preside, nel coordinamento dell'istituto, può diventare formatore per gli altri insegnanti, lavorare per l'università, fare l'ispettore. Sono tutte cose che un insegnante che ha voglia di fare potrebbe fare bene, guadagnando di più e crescendo professionalmente.

Questo ci sembra fondamentale per una categoria di 800.000 persone.

## **Servono scelte politiche forti**

Sono necessarie una legge sullo stato giuridico degli insegnanti, coi diritti e doveri, e una razionalizzazione dei contratti di lavoro. A questo riguardo, c'è un'occasione da non perdere: nei prossimi dieci anni cesseranno dal servizio 300.000 insegnanti su 800.000, perché hanno 60 anni, un'età media elevatissima; siamo di fronte a un momento epocale e di fronte ad un ricambio di questo tipo si può procedere in due modi: chiudendo gli occhi e facendo gli struzzi, rimpiazzando tutti quelli che escono con gli stessi contratti, con gli stessi stipendi modesti, senza meriti, senza carriera; oppure si coglie questa opportunità per fare, ad esempio, nuovi contratti ai nuovi docenti che entrano. Si deve pensare a un patto nazionale a lungo termine delle forze politiche per fare uscire la scuola e i suoi protagonisti dalla situazione infe-

lice in cui si trovano a tutto danno degli studenti. Io penso che la spesa elevata non sia un male, ma un bene, l'importante è distribuirla bene, collocarla bene e non semplicemente dando maggiore occupazione agli insegnanti.

Dobbiamo prima preoccuparci della qualità dell'insegnamento per gli studenti, dare luogo ad un'azione combinata di riduzione del personale del 2% all'anno per dieci anni, arrivando più o meno ad un 20% in meno per avvicinarsi così alle medie europee.

Parallelamente si possono fare gli aumenti retributivi che abbiamo proposto: il famoso 50% in più agli "eccellenti" ed il 25% in più agli "esperti" (che riguarderebbe il 70% del totale degli insegnanti) con una spesa complessiva del 20% in più. Quindi con gli stessi soldi si potrebbe cambiare il sistema. Potremmo avvicinarci di più ai modelli europei, daremo soddisfazione agli insegnanti che lo meritano e soprattutto metteremo in moto energie, meccanismi di emulazione, il desiderio di essere valutati e di migliorare che oggi non c'è.

## *Interventi e dibattito*

***Grazia Cattani***

Dirigente scolastico Istituto Istruzione "A. Rosmini" di Trento

### **L'autonomia richiede un rapporto fiduciario**

Volevo esprimere l'apprezzamento per i Quaderni dell'Associazione TREEELLE, che sicuramente sono per noi un punto di riferimento molto importante per la qualità degli interventi e per l'analisi puntuale che fanno. Mi riferisco in particolare agli ultimi Quaderni, quelli sul sistema scolastico francese, che hanno dato molti stimoli anche in questo momento in cui la Provincia sta lavorando per una proposta, un disegno di legge, sulla riforma del sistema scolastico, ma soprattutto quelli del 2002 e l'ultimo quaderno sull'autonomia. In confronto a quello del 2002 ho visto alcuni numeri cambiati rispetto agli insegnanti, per esempio sulla retribuzione e anche sul numero, che mi hanno stupito un po', perché non mi sembrava che ci fosse stato un forte cambiamento nei contratti degli insegnanti. Però non era di questo che volevo parlare. L'introduzione dell'autonomia nelle istituzioni scolastiche ha prodotto un forte cambiamento. In tutte le ricerche l'autonomia è considerata la molla per il cambiamento. Ma l'autonomia presuppone una dirigenza forte, che abbia poteri di controllo e di valutazione; l'autonomia prende in considerazione i contenuti, ma soprattutto attiva un rapporto fiduciario con i protagonisti dell'istruzione, che sono gli insegnanti. Fiduciario in quanto la società affida alla scuola una missione di tipo istituzionale, sapendo in parte di poter intervenire anche in una democrazia partecipata nella gestione in un rapporto forte con il territorio. Docenti e territorio, cioè, in un certo modo interagiscono, gli uni come portatori di esigenze, gli altri come professionisti che interpretano e traducono le esigenze. La condizione degli insegnanti, percepiti come quelli che "lavorano in tanti, con stipendi bassi e lavorano meno degli altri" è, però, contraddetta dalla realtà, perché nelle scuole tanti insegnanti lavorano molto di più.

## **Le scuole autonome devono gestire almeno la scelta del personale**

L'autonomia, per poter essere esercitata, per avere una realizzazione concreta, richiede delle competenze diversificate, una leadership diffusa che presuppone quella differenziazione, che è così stata portata avanti in questo discorso. Nessuna proposta di legge attualmente sul tappeto, nemmeno quella dello stato giuridico degli insegnanti, accenna a questo cambiamento. Rimangono almeno per il 50% le graduatorie perenni ad esaurimento, fino a quando uno diventa nonno e automaticamente dalla cattedra va in pensione; non esistono, cioè, meccanismi neanche pensati. La paura è assoluta: quando noi, a volte, abbiamo osato dire sottovoce che le scuole dovrebbero gestire almeno una parte di insegnanti nell'organico funzionale, la reazione del politico è sicuramente di interesse, ma è di assoluta considerazione dell'impossibilità di fare questo passo a causa di resistenze ataviche. L'impressione, dunque, è che nulla possa cambiare. Mi sembra allora che qualcosa stia avvenendo in questo momento di recessione: quando ci sono meno soldi non è vero che non si possono fare le riforme, si devono fare le riforme, perché è il momento in cui la necessità stimola la fantasia. Credo che anche nella legge di cui stiamo ragionando qui, se non incidiamo in qualche modo sulla condizione di professionisti della scuola, non possiamo modificare nulla e nessuna legge avrà effetto.

*Lidio Miato*

Dirigente scolastico I.C. Altopiano di Pinè

### **Nella scuola troppe specializzazioni**

Sono d'accordo che bisogna ragionare sul modello e bisognerà sicuramente cercare di modificarlo, però c'è un aspetto del modello che non è stato toccato, ma a cui va messa mano se vogliamo che la scuola

migliori la sua qualità. È il discorso che la nostra scuola è una scuola dove ci sono tutta una serie di specializzazioni, è una scuola con un modello “a canne d’organo”. Noi sappiamo che il docente che insegna solamente musica o il docente che insegna solamente tecnica, e così via, spiega in parte come mai abbiamo un alto numero di insegnanti.

Recentemente, parlando anche con insegnanti di tecnica, che si lamentavano perché è stato ridotto l’insegnamento della tecnica nella scuola media ad un’ora soltanto, io dicevo loro che se fosse per me eliminerei completamente la cattedra di tecnica, non perché si elimina la disciplina, ma perché bisognerebbe fare le cattedre dove ci sia l’aspetto tecnico, per esempio io vedrei bene associata tecnica alla cattedra di matematica. Mi piacerebbe che tutti gli insegnanti di tecnica venissero riconvertiti come insegnanti di matematica, per valorizzarli ulteriormente, non per fare degli insegnanti insoddisfatti come lo sono attualmente. Quindi, in una società che sempre deve confrontarsi con il mondo intero, io credo non abbia più senso parcellizzare come sono attualmente i saperi, quindi bisognerà sicuramente fare una riflessione su questo. Propongo di fare in modo che i nostri docenti vengano abilitati, per esempio, su un numero maggiore di discipline, di modo che noi possiamo utilizzarli appieno, non come adesso in spezzoni a scavalco; credo che, anche con le norme attuali, si possa fare molto di più di quello che fino ad ora è stato fatto.

*Agostino Toffoli*

Dirigente scolastico I.C. di Lavis

### **Troppo timore verso la valutazione**

L’esperto di TREEELLE ha sollevato la questione della valutazione ed io vorrei porre un quesito. Per la verità, questa è una domanda che sarebbe giusto rivolgere alla classe politica locale: se c’è questa consapevolezza dell’importanza della valutazione e della verifica dei risulta-

ti come condizione e processo, per quale motivo siamo ancora così reticenti, così in crisi (vedi appunto il testo del disegno di legge approvato recentemente dalla Giunta provinciale proprio su questo terreno)? Se ci sentiamo in condizioni migliori del resto d'Italia, perché siamo così timidi e timorosi nell'affrontare questa questione sul piano normativo? Perché non tentiamo di mettere sul piatto questo nodo fondamentale per migliorare la qualità del sistema? L'impressione è che, soprattutto sul ragionamento del 2% a scalare, per recuperare risorse, introduciamo un fattore legato alla contrattualizzazione del rapporto di lavoro e quindi a un necessario, indispensabile accordo con la parte sindacale, che, invece di aprire una prospettiva per quanto riguarda la realizzazione del processo di valutazione dei docenti, apre semplicemente il libro dei sogni.

*Fausta Cassiti*

Dirigente scolastico I.C. di Mori

### **Necessaria una coscienza collettiva degli sprechi**

Sono una dirigente di un Istituto comprensivo e mi accorgo che, accanto a queste descrizioni, c'è, non dico l'immaginario collettivo, ma quello che la gente dice dei docenti. Sento spesso questa frase: "Voi - e includo anche noi dirigenti- siete una casta, siete super protetti e fruiti di grandi garantismi". Questa è una percezione collettiva, che non possiamo non tenere in considerazione.

Credo che dietro ci sia la grande tutela, e anche giusta per certi aspetti, dei diritti degli insegnanti (e qui richiamo quello che è stato detto prima sui sindacati, sulle contrattazioni e sugli stipendi).

Un esempio: nel contratto provinciale, abbiamo dieci ore per ogni docente da utilizzare per le sostituzioni, mentre in Spagna o negli altri Stati prima di sostituire ci pensano un attimo sù. Una scelta simile, le 10 ore per le sostituzioni, ha come ricaduta la frammentazione dell'inse-

gnamento per gli alunni, che hanno per due giorni un supplente quando quelle ore potrebbero essere coperte dal loro titolare di classe.

Altro esempio: nella scuola primaria o secondaria, le funzioni dei consigli di classe. Ci vuole un'azione di rinnovamento forte, perché non riguarda solo la gratificazione dei docenti, ma l'efficacia delle decisioni, anche perché sappiamo benissimo che nelle assemblee o comunque nei Consigli di classe e nei Collegi docenti non c'è un abito mentale per un confronto vero, ma si cerca solo di salvaguardarsi. Quindi secondo me deve esserci un lavoro di coscienza degli sprechi che si consumano all'interno delle istituzioni scolastiche.

Credo che ci voglia una coerenza con l'agito quotidiano, altrimenti all'esterno questa percezione porta a dire "voi siete dei privilegiati", anche se tutti poi sanno benissimo qual è l'insegnante che vogliono per il proprio figlio e si rivolgono a noi dirigenti perché sia proprio quello giusto.

*Pietro Buccellato*

I.T.C.G. "Elli F e G. Fontana" Rovereto

## **Il sistema deve ripensare il proprio modello**

È dal 1993 che come Gruppo di lavoro all'interno dell'Iprase ci si occupa del sistema dissipativo che costituisce la scuola attuale, anche la nostra, diseconomie che sono un lusso che non ci potremmo permettere. Questo deriva dalle carenze, come Oliva ha ben detto, a livello di formazione iniziale permanente, quindi carenze di professionalità, carenze - se vogliamo - anche di sistema, anzi fondamentalmente di sistema, le mutazioni sociali che sono intervenute nel frattempo.

Questo comporta un ripensamento del modello organizzativo. Avere questo coraggio non è cosa normale; noi come Provincia Autonoma avremo, forse, lo spazio di osare, se volessimo osare, così mi viene in mente qualche cosa che forse è praticabile o lo sarebbe stato

se noi lo avessimo voluto. L'occasione dell'autonomia, per esempio, ci farebbe riflettere su quella che è l'occasione perduta dell'incentivazione che la Provincia autonoma di Trento dà agli insegnanti, e dobbiamo inventarci cosa mettere dentro le quaranta ore.

Il discorso della quantità che non fa qualità, perché non abbiamo voluto investire in termini di qualità strutturale e programmata che potesse darci veramente qualcosa di misurabile, in termini di incentivazione premiale, per coloro che veramente investono a livello di motivazione e di resa di risultati professionali. È irrilevante la nostra incitazione, per esempio, dei genitori e degli studenti ad una partecipazione più attiva dentro il sistema, se poi questo sistema non decide niente, di fatto, su come vanno le cose; allora io lo trovo ridondante e anche vacuo, in questi giorni in cui abbiamo fatto l'elezione dei rappresentanti, insistere sulla partecipazione, quando non si decide nulla poi di fatto, né nella qualità di coloro che reclutiamo, né nella valutazione di merito, né nel sistema premiale.

*Maria Floretta*

Dirigente scolastico I.C. di Tuenno

### **Esiste un identikit del buon insegnante?**

Ho delle curiosità che però questa relazione, molto ricca e stimolante, non mi ha chiarito. Questa è la domanda: esiste un identikit del buon insegnante? Il buon insegnante è un grande razionale che riesce a trasmettere conoscenze e competenze con metodo e con ordine? Oppure è un emotivo che riesce a trasmettere passione, o è un mix di tutte e due le cose? È uno che ha buone capacità di rapportarsi con gli studenti e quindi in un certo senso li asseconda, perché dà quello che gli studenti gli chiedono e dicono "che bravo quello lì, non rompe mai"? O è un severo che ottiene un massimo dagli studenti anche mettendosi in urto?

Chiedo questo, perché alcune categorie che il relatore ha usato, alcuni indicatori per il buon insegnante, mi sembrano un po' ambigui; ci sono le famiglie che sono contente quando il maestro non dà compiti, non stressa, e ci sono famiglie che invece sono contente quando l'insegnante pretende moltissimo.

Un'altra cosa che non ho mai capito, nonostante la lunga carriera, è: buoni insegnanti si nasce e quindi uno ci nasce e ci è per cromosomi, per natura? O si può anche diventare buoni insegnanti? Ho sentito prima accennare alla formazione iniziale e formazione continua, ma un insegnante ordinario può diventare, se ce la mette tutta, un insegnante eccellente?

## *Le risposte*

*Attilio Oliva*

### **Serve un'autonomia responsabile**

Quest'anno, come TREELLE abbiamo fatto tre seminari sull'autonomia responsabile, perché l'autonomia da sola non ci piace: deve essere responsabile e rispondere a qualcuno perché amministra denaro pubblico, ha un compito delicatissimo, per cui quando si parla di autonomia non pensiamo all'anarchia dove ognuno fa quel che vuole, ma pensiamo ad un'autonomia responsabile. Il prossimo seminario, sempre entro il 2005, riguarderà chi deve fare cosa, tra Stato, Regioni, Province, Comuni, scuole dell'autonomia. Questo è un problema che forse vi riguarda un po' meno in Trentino, ma in Italia c'è una grande confusione in questo momento su chi deve fare cosa, specialmente dopo le modifiche della Costituzione e anche le attribuzioni alle Regioni.

Ci sono mille problemi aperti e se non c'è chiarezza su chi deve fare cosa, andiamo incontro a ulteriori problemi, a ulteriori costi, a raddoppi di livelli amministrativi e quant'altro.

### **“Accountability”, valutazione esterna e leadership**

Dai seminari, dai quali uscirà poi un Quaderno a primavera prossima con le nostre proposte, e anche confortati molto dalle opinioni degli esperti stranieri che abbiamo invitato e sentito, nascono alcune riflessioni.

L'autonomia responsabile nasce e ha senso se, come dicono gli inglesi, è “accountability”: questa parola, che in italiano non si riesce a tradurre (e non è un caso) vorrebbe dire rendicontazione. Una scuola deve rendere conto e lo deve fare su come amministra il denaro (se

ce l'avesse in questo momento!), su come amministra le persone, come le fa crescere; questa accountability, rendicontazione alla città, agli organi di governo superiori (enti locali, Provincia o Stato) è fondamentale.

E qui si apre tutto il discorso della valutazione esterna, che deve essere rafforzata contemporaneamente all'autonomia, perché l'autonomia senza valutazione è pericolosissima; si corre il rischio di andare non si sa dove, anche perché vogliamo elevare lo standard medio attraverso punte di eccellenza che tirano tutti gli altri. Questo è il modello molto semplice: l'eccellenza attira, obbliga gli altri a darsi da fare e tutto il sistema si alza un po'.

Quindi autonomia responsabile, valutazione esterna, di cui oggi non possiamo parlare, ma che merita un capitolo a sé, tema sul quale abbiamo fatto anche un nostro Quaderno.

Il terzo punto è la leadership, sulla cui essenzialità insistono tutti gli stranieri. Qualcuno accentua il ruolo del preside, qualcuno parla del preside con il suo management, cioè con i suoi collaboratori, certo è che nella scuola, se non c'è qualcuno che prende la palla in mano, che si prende delle responsabilità, che ha voglia di far diventare quella scuola la migliore scuola della sua città, del paese, di cui andare orgoglioso lui e gli altri insegnanti, non si realizza bene l'autonomia.

## **A scuola, come nell'industria, si può migliorare**

Nel nostro seminario sull'autonomia, qualcuno è intervenuto chiedendo alla preside tedesca: "Voi in Germania avete un sistema come il nostro che non permette di scegliere gli insegnanti. Come ha fatto lei a fare così bene, se le sono capitati degli insegnanti svogliati?". La preside è stata perentoria e ha detto: "Non esiste questo problema. Certo che se potessi scegliere degli insegnanti migliori sarei più contenta, perché saprei dove prenderli nella mia città; ma vi garantisco che anche gli insegnanti più demotivati, se coinvolti in un sistema che li attrae e li motiva, riescono a far vedere alla città e al territorio dove si opera, che tutti assieme si può uscire dalla mediocrità ed essere indi-

viduati come soggetto migliore di altri. Insomma, anche agli insegnanti più demotivati che mi sono arrivati a scuola, sono riuscita a farli dare molto di più.

In un quesito mi è stato chiesto se gli ordinari sono persi o si possono recuperare: si possono recuperare in grande misura, io ne sono convinto, ma questo succede in tutti gli ambienti di lavoro. Io ho fatto l'industriale, vengo dall'industria e ho avuto esperienza in industrie grandi e piccole, pubbliche e private: è fondamentale la qualità del top management del vertice; se il vertice motiva e premia i giusti in maniera corretta, allora tutto il sistema cresce, è una cosa lapalissiana, banale, lo verifichiamo ognuno nel nostro lavoro. Per la scuola credo valga la stessa ricetta.

### **Per l'autonomia persone motivate**

Cosa vuol dire autonomia? Vi faccio un esempio curioso, sempre di questa preside tedesca, perché mi ha abbastanza impressionato.

Ci siamo divertiti tutti quanti a sentirla. Lei, che ama il metodo montessoriano ed è molto creativa, ad un certo punto ha litigato con l'Assessorato della sua città perché non voleva più le imprese di pulizia che costavano 27.000 euro all'anno e ha detto: "Io ritengo che i ragazzi puliscano le loro scuole, le loro classi a turno, insieme, questo ha una funzione educativa perché diventa un gioco, diventa un dovere, diventa un rispetto dell'ambiente in cui si lavora. Io lo ho fatto senza autorizzazione e ho avuto i Sindacati che mi hanno portata in un processo, perché dicevano che io facevo lavorare i bambini, li sfruttavo e così via". Allora, quello che per lei era un modello educativo, per il Sindacato, che si vedeva sottratto eventualmente un'impresa di pulizia, era invece un abuso. Insomma, alla fine la preside è riuscita a convincere il suo Assessorato che quei 27.000 euro che spendeva per le pulizie (è riuscita a tenerseli) adesso li spende per attività teatrali e stage. Ecco, questo è un esempio banale, se volete, ma significativo di come può essere interpretata l'autonomia da persone motivate, intelligenti, che hanno a cuore i ragazzi e un buon uso del denaro pubblico.

Sono riforme che non costano niente: una ripartizione degli insegnanti a tre livelli, le scuole che decidono di preparare una rosa, tutto quello che abbiamo detto non costa nulla. Costa, invece, l'aumento di stipendio, quando lo si deciderà di applicare, ma se si fa una riduzione di questo numero folle di insegnanti che abbiamo si può fare tale riforma senza costo e così pareggiare. Qualcuno mi ha detto in proposito una cosa giustissima: noi abbiamo il sistema segmentato, parcellizzando gli insegnamenti in un numero infinito (non avete l'idea). Mi sono confrontato a lungo di questo con Beniamino Brocca, che ha fatto un gran lavoro anni fa per cercare di equilibrare i curriculum, con l'ex ministro Berlinguer, che voleva anche lui fare un lavoro di questo tipo.

### **Sindacati e Ministero, ostacoli alla modernizzazione della scuola**

Con cosa ci si scontra? Non ci si scontra solo con i Sindacati, che tendono a difendere l'occupazione. Certo, fino ad oggi la funzione dei Sindacati della scuola in Italia è stata quella di proteggere l'occupazione degli insegnanti, punto e basta, non preoccupandosi più di tanto degli interessi degli studenti e delle famiglie. Nella testa del Sindacato c'è l'interesse ad avere tanti insegnanti: più sono gli insegnanti, più loro (sindacati) sono forti; più loro sono forti, più contano, più tutto resta al centro, più il loro potere non si tocca. Allora noi abbiamo nel Sindacato della scuola il principale ostacolo della modernizzazione della scuola.

Il secondo grande ostacolo è il Ministero, che conta di circa 10.000 addetti tra quelli di Roma e i periferici. Quando si dice che bisogna dare autonomia alla scuola, autonomia ai dirigenti, questi ti dicono tutti di sì, ma di fatto fanno tutto il contrario, perché vuol dire che loro da 10.000 devono diventare 2.000, perché, se non devono gestire con mille circolari tutto quello che deve avvenire nella scuola, molta parte del loro lavoro si svuota. Qualcuno aveva calcolato il numero degli addetti ministeriali che si occupa della circolazione degli insegnanti nelle varie scuole: questo numero è dell'ordine di alcune migliaia,

3000 - 4000 persone che si occupano solo di questo; pensate al costo pazzesco di questa faccenda.

Allora il nostro sistema deve cancellare questo modello: non c'è bisogno di attribuire i docenti alle scuole, lasciamo che le scuole si scelgano tra gli abilitati le persone che ritengono, abilitate - sia ben chiaro - nella loro città, nel loro ambiente. Allora dico che ci sono molte cose che si possono fare senza costo: è un problema di volontà politica, ma ci si scontra con il Moloc dei ministeriali e il Moloc del Sindacato, ma non solo.

### **Molti interessi contro l'innovazione**

Ci sono altri Moloc di minor peso, ma solidi: pensate alle cattedre universitarie che stanno dietro alle discipline; quando uno vuol ridurre il peso del latino o aumentare le ore di matematica, si trova il Ministro in Parlamento, fior di associazioni che si muovono e fanno lobbies trasversali, fortissime in Parlamento (in genere fermano tutto). Pensate alle Case editrici, agli interessi economici...ho visto ministri sia di destra che di sinistra imbrigliati, ostacolati, anche nelle loro migliori intenzioni, da questa somma di interessi enormi che bloccano ogni innovazione.

Ecco perché noi riteniamo che una riforma senza costo, come quella di dare alle scuole più ampi gradi di autonomia, purchè ci sia poi la possibilità di valutare e rendere conto dei risultati che fanno, sia la strada vincente per ridurre la centralizzazione, la burocratizzazione, gli alti costi.

### **Il modello politico non c'entra con la scuola**

La partecipazione. Si sta discutendo, tra l'altro, di un disegno di legge sugli organi di governo della scuola. Voi sapete benissimo che da quando è nata l'autonomia nel 1997 sono stati fatti i dirigenti scolastici e sono stati lasciati fermi gli organi della scuola: è stata una riforma

monca, perché anche gli organi della scuola dovevano essere modificati, se si voleva dare autonomia. Si voleva dare potere al dirigente, ma non si è riusciti; anche questa è una cosa decisa dal Parlamento. La confusione è sovrana, perché i parlamentari, con tutti i meriti che hanno, di scuola fanno solo quello che ricordano per esserci stati da piccoli, ma non hanno altre informazioni mirate; e oltre tutto pensano che il modello politico possa funzionare a scuola, mentre invece non è così.

Questa è una confusione drammatica, se si pensa che la scuola sia un parlamentino che funziona come delle assemblee dove ci devono essere tutti: i rappresentanti dei bidelli, i rappresentanti degli studenti, i rappresentanti di chi governa. Così facendo si confonde la rappresentanza degli interessi, che è legittima e va protetta dal Sindacato nelle sedi giuste, e la partecipazione dei cittadini, che è legittima, va rispettata, e può essere un elemento di aiuto anche all'autonomia della scuola, ma che ha i suoi organi di partecipazione consultivi con gli organi di governo.

### **La scuola deve essere governata “da chi sta vicino”**

Chi governa ha delle responsabilità (di soldi, di competenze): non è che arriva un genitore, che sta lì tre anni, dice la sua e fa cambiare tutto. Ci sono dei professionisti che dedicano una vita a quel mestiere di dirigente: poi arriva il rappresentante dei bidelli, il rappresentante degli studenti più o meno maturo, o più o meno demagogo che sia, ma non è quello l'organo di governo.

In Inghilterra, ad esempio, gli studenti non sono negli organi di governo della scuola, mentre ci sono i genitori; ma la maggioranza è degli insegnanti, dei presidi, con rappresentanti dell'ente locale, perché considerano che la scuola debba essere controllata soprattutto dall'ente locale, non dallo Stato. Controllata da chi sta vicino, da chi sente poi le famiglie, dal Sindaco, che deve sapere se la sua città va bene o non va bene. Quindi c'è una forte accentuazione sugli Enti locali e una forte lontananza e rifiuto dello Stato. La stessa situazione c'è in Svezia: è la comunità locale che guarda le scuole, però la comunità locale si fa

carico di nominare i dirigenti. In Inghilterra, invece, i dirigenti sono nominati dal Consiglio di amministrazione e ci sono rappresentanti esterni alla scuola. Questo è un altro elemento molto interessante: nell'organo di governo della scuola i rappresentanti eletti dei genitori o nominati dai Comuni, più il preside, più i rappresentanti dei docenti, debbono coinvolgere autorevoli membri della loro comunità (che sia uno scienziato, che sia un docente o un grande sportivo), persone che nella loro comunità decidono di dare qualcosa alla scuola per fare uscire la scuola dalla sua assoluta autoreferenzialità, cioè avvicinano la comunità alla scuola. Questo è il concetto, e credo che la tra rappresentanza degli interessi e la partecipazione civica, che sono entrambe sacrosante, non devono essere confuse con gli organi di governo. Noi pasticciamo tutto e creiamo così delle confusioni tremende.

### **Molti modi per fare bene l'insegnante**

Rispetto alla tematica dell'identikit del buon insegnante il discorso è molto difficile. Lei ha posto un problema giusto, le posso dire che gli inglesi si sono molto cimentati sull'identikit dell'insegnante; ci sono delle pubblicazioni molto interessanti ed hanno fatto anche dei profili professionali. Io ho la sensazione, ma è un'idea personale, che viene fuori anche da questo modello, che ci sono molti modi di far bene l'insegnante e che ci sono molti modi che gli studenti possono apprezzare, anche stili diversissimi di insegnamento. Probabilmente in una scuola un buon mix tra rigore, disciplina, impegno, e anche qualche insegnante che sappia invece tener caldo il cuore e l'entusiasmo dei ragazzi, coinvolgerli, farli anche divertire (nel senso intelligente, non di giocare, ma di divertirsi studiando) sono tutte qualità che è difficile riscontrare in un solo insegnante. Ma io ricordo (e credo anche voi) che abbiamo sempre stimato i professori rigorosi, sempre, anche se in classe a volte li abbiamo odiati, ma uscendo, quando eravamo maggiorenni, ci ricordiamo sempre di quelli che erano severi e ci hanno fatto studiare, e ci ricordiamo anche di quelli che erano più dolci, più malleabili, e facevano parte di un ambiente, di una comunità, che è una

comunità dove ci stanno tanti uomini e tante donne che sono fatti in modo diverso. Io non credo che debbano essere tutti rigorosi o tutti lassisti per gli studenti.

### **Dalle famiglie richieste differenti**

Quello delle famiglie è un problema drammatico e lo studio sulle famiglie italiane è uno di quelli che vogliamo fare come TREELLE.

Che cosa vogliono le famiglie? Ci sono quelle che vogliono insegnanti bravi, perché hanno interesse che gli studenti escano con una preparazione alta per entrare nel mondo del lavoro e cavarsela meglio; c'è, poi, una gran parte dell'Italia che, purtroppo, è così arretrata che non pensa così, ma vuole solo il titolo, vuole che i propri figli vadano in fretta, per questo si schierano sempre dalla parte degli allievi e non degli insegnanti. È una drammatica carenza culturale del nostro Paese, mentre nei paesi del nord il genitore che si schiera con il ragazzo contro l'insegnante, perché quello chiede troppo o è troppo severo, è un caso rarissimo; da noi è un caso purtroppo molto diffuso, e questo fa parte del ritardo culturale del nostro Paese.

Come qualcuno ha detto, la necessità aguzza l'ingegno, la necessità obbliga a dei ripensamenti: l'Italia oggi ha bisogno di fare parecchie modifiche al suo assetto, se vuole rimanere competitiva sia nella cultura, che nelle lettere, che nel lavoro, nei servizi e nell'industria. La necessità ci obbligherà a farlo; sarebbe meglio fosse la ragione a guidarci, ma è più difficile, lo sappiamo.



## **GUARDARE AVANTI**





## *Dove va il Trentino*

**Lorenzo Dellai**

Presidente Provincia Autonoma di Trento

Intervengo molto volentieri nell'ambito delle vostre due giornate di riflessione, che so essere molto importanti sia dal punto di vista delle tematiche affrontate, sia per le relazioni che in tali contesti si possono instaurare, dello spirito di squadra che cresce anche stando insieme per cercare di ragionare su ciò che accade intorno a noi.

### **La politica non può definire da sola il futuro della comunità**

Provo ad entrare subito nel merito dell'argomento che mi è stato chiesto di sviluppare, premettendo però che si tratta di una richiesta sostanzialmente pretenziosa: Dove va il Trentino? Mi ricorda i tentativi di qualche tempo fa, quando nelle discussioni si metteva il titolo: "Dove va il mondo?". È un po' difficile riuscire a rispondere in maniera adeguata a questo scenario, anche se riferito solo al Trentino.

Eppure dobbiamo provare a dare una risposta a questa domanda, anche perché la politica è estremamente importante, la politica è centrale, guai a noi se così non fosse, soprattutto in una comunità all'interno della quale le istituzioni autonomistiche appunto, le nostre istituzioni hanno rilevanti carichi di responsabilità, di capacità di decidere. La politica è sicuramente centrale, tuttavia, per fortuna aggiungo, certamente non ha né la capacità né il titolo per decidere al cento per cento il futuro di una comunità, la direzione di marcia sì, il futuro al cento per cento no.

Anche perché viviamo in una epoca nella quale le variabili sono tante; variabili anche globali, anzi soprattutto globali. Viviamo in un'epoca in cui siamo coinvolti su qualunque cosa passi nel mondo, anche al di sopra le nostre teste, dando a questa un significato sia positivo che negativo; viviamo in un'epoca della interdipendenza.

Proprio per questo, è totalmente infondata la presunzione pur in una realtà particolarmente attrezzata dal punto di vista istituzionale, di voler attribuire appunto alla politica e al governo la capacità di definire al cento per cento il futuro.

### **Servono responsabilità diffuse e partecipate**

Tuttavia va aggiunto che ci sono, per fortuna appunto, le persone. C'è un ruolo forte della politica e del governo, ma c'è anche, dovrebbe esserci, sempre più forte il ruolo essenziale delle persone, sul proprio terreno, per la definizione del futuro collettivo. In altre parole è perfettamente inutile che la politica pretenda di indicare bene dove va la propria comunità se poi le persone che vivono in quella comunità hanno altre mete.

A questo proposito, si possono fare anche degli esempi, magari banali: pensiamo al turismo, è inutile che un territorio decida di essere in zona turistica se poi le persone, i cittadini guardano ai turisti come a dei marziani che vengono a rubare dei funghi. Ho fatto volutamente questo esempio sciocco per dire come le persone, la comunità, la società civile è molto importante nel riuscire a definire una meta.

### **Dove va il Trentino? Le coordinate della politica**

Dunque: dove va il Trentino? Certo abbiamo alcune coordinate, alcuni paletti fondamentali rispetto alla politica che cerchiamo di fare, di definire, di perseguire.

Ma abbiamo anche la necessità di avere molte responsabilità diffuse, partecipate; di avere obiettivi che vengano non solo proclamati, ma testimoniati, sia a livello di persone, sia a livello di autonomie, di istituzioni territoriali, di organizzazioni e articolazioni della nostra società civile. Quali sono le coordinate che la politica può definire per il futuro del Trentino? Penso sia abbastanza noto: da qualche anno, pur con

tutti i limiti che questo comporta, abbiamo cercato di esplicitare queste coordinate dal nostro punto di vista, individuando quello che poi alla fine si è tradotto negli assist strategici del nostro programma di sviluppo.

## **Modernizzazione sostenibile**

L'obiettivo generale è quello di puntare ad una modernizzazione sostenibile del Trentino e di conseguenza su assist strategici sui quali le risorse pubbliche, ma soprattutto l'attenzione della comunità devono essere intensificati in futuro: sono quelli del nostro programma di sviluppo, indicati come centrali, ovvero gli investimenti ad ogni livello sulle risorse umane, l'impegno per una più marcata apertura finanziaria del Trentino, una cultura della sostenibilità dello sviluppo non solo dal punto di vista ambientale ma anche dal punto di vista sociale e culturale, una maggiore spinta alla capacità imprenditoriale e via dicendo.

Sono obiettivi e assist strategici che diamo per conosciuti ed acquisiti, parlando ad una parte significativa della nostra classe dirigente. Vorrei solo aggiungere che questi obiettivi, per quanto riguarda l'iniziativa diretta della Provincia, dovranno essere perseguiti in futuro con una particolare attenzione al tema delle risorse che deriva dal quadro nuovo che ci viene posto di fronte e che è problematico.

Del resto, siamo all'interno di un contesto nazionale, e dobbiamo essere responsabilmente convinti che tocca anche a noi dare un contributo all'uscita da una fase finanziariamente delicatissima della vita del nostro Paese.

Tanto per avere un'idea del quadro finanziario entro cui ci si muove, nella finanziaria dello Stato approvata dal Consiglio dei Ministri è fatto obbligo alle Regioni, agli Enti locali, di ridurre considerevolmente rispetto al 2004 la parte corrente, esclusa la spesa cosiddetta sociale e le spese del personale; si tratta di ridurre la spesa per tutte le attività di servizio. Ciò per dire come anche nel nostro bilancio, a prescindere dagli effetti più o meno vincolanti, dovremo nei prossimi anni intensificare un'attitudine alla rigosità che peral-

tro negli ultimi anni i bilanci della provincia di Trento abbiamo messo in campo: vorrei ricordare che da due anni abbiamo il blocco totale dei turn over delle assunzioni in Provincia, scuola e sanità escluse, ben si intende; ma su questo “ben si intende” bisognerà che ragioniamo in futuro perché non potremo andare avanti tanto così. Il bilancio del 2006 sarà uguale e pressoché identico a quello del 2005; questo vuol dire che in termini reali naturalmente il bilancio cala, perché aumentano i costi, i servizi, dunque il quadro che andremo a gestire anche noi per il 2006, sarà comunque un quadro di maggiore attenzione in termini di risorse.

### **Per tutti, maggiore attenzione alle risorse**

La scelta politica che la Giunta ha già individuato, tradotta poi in bilancio vero e proprio, prevede che questa riduzione della spesa avvenga con attenzione a quelle che sono le nostre priorità: la spesa sanitaria avrà l'incremento del 3-3,5%, la spesa sociale non vedrà diminuzioni, anzi dovremo incrementare alcuni settori, per la scuola non previste nel 2006 riduzioni, anzi prevediamo di far fronte ovviamente agli oneri derivanti dal contratto del personale; ma vi saranno scelte drastiche in altri settori, in altri capitoli.

Ciò detto, però, ritengo che anche nei campi ritenuti altamente prioritari dal punto di vista politico e sociale - scuola, sanità politica sociale in senso stretto - noi dovremo nei prossimi periodi, cominciando fin da subito, capire dove e come potremo ottenere miglioramenti nell'uso delle risorse. Non sarà più possibile tradurre la centralità politica di un settore con il segno “più” nelle politiche di bilancio, per la semplice ragione che il bilancio globale calerà, e dunque sarà importante riuscire a dare maggiore efficienza ed efficacia agli investimenti nei settori ritenuti più importanti. Questo è un punto sul quale anche il mondo della scuola sarà chiamato a riflettere, a concertare, trovare delle soluzioni che diano il senso di una responsabilità condivisa. Questi obiettivi strategici si tradurranno in una politica di bilancio.

## La duplice sfida del Trentino

Ora vorrei proporre due o tre osservazioni più complessive, proprio perché i singoli settori di investimento, le singole priorità nel programma di sviluppo dovrebbero esser date per scontate, o quantomeno per conosciute; invece, rivolgendomi, come dicevo prima, ad una parte significativa della classe dirigente della nostra comunità, vorrei condividere alcuni ragionamenti che riguardano la duplice sfida che secondo me il Trentino ha di fronte, a proposito del dove va il Trentino.

Il Trentino va verso una duplice sfida che è trasversale, che è generale, non riguarda né solo le pubbliche istituzioni, né solo la Provincia.

**La prima: qual è l'attualità e la spendibilità della nostra autonomia speciale?**

Questo è un tema che forse può sembrare per gli addetti ai lavori, ma non è così; non è così nei rapporti che abbiamo con tutto ciò che sta di fuori dei nostri confini, ma non è così neanche per la sensibilità della gente della comunità.

**La seconda sfida, a questa collegata: qual è l'attualità e la praticabilità del modello trentino,** dal punto di vista non solo istituzionale anche dal punto di vista sociale, dal punto di vista direi culturale identitario.

## Attualità e spendibilità della nostra autonomia speciale

La prima è una sfida piuttosto forte perché in un certo senso la nostra autonomia speciale ha effettivamente compiuto un suo percorso, un ciclo si è chiuso; la nostra autonomia speciale ha dispiegato i suoi effetti. In questa fase, e fino a poco tempo fa il senso di questo percorso autonomistico è stato quello di acquisire dallo Stato centrale poteri, competenze, strumenti per autogovernare tutto ciò che avveniva dentro il nostro territorio. È il senso del percorso del primo e del secondo Statuto attraverso tutte le norme di attuazione della nostra autonomia fino alle ultimissime alle quali stiamo lavorando e comprese, naturalmente, quelle che riguardano la scuola.

Direi che quasi tutto questo percorso è compiuto, dal punto di vista della acquisizione di strumenti, poteri, funzioni competenze da parte dello Stato, per autogovernare il futuro di una comunità che in questi anni si è sempre ritenuto fosse affidato appunto ai processi interni: siamo autonomi si diceva, e si dice, perché possiamo autogovernare i processi che avvengono dentro il nostro territorio, processi fisici e processi non fisici. Questo ciclo oggi il ciclo si è chiuso, non solo perché quasi tutte le competenze sono state acquisite e non solo perché il quadro europeo delle attribuzioni di competenze è cambiato, ma soprattutto perché i veri processi che hanno a che vedere con il nostro futuro sono quasi tutti all'esterno dei nostri confini, e rispetto a questi ovviamente gli strumenti tradizionali della nostra autonomia speciale quanto meno sono meno forti, sono meno efficaci.

Autogovernarci non riguarda tutto ciò che avviene dentro i nostri confini, o meglio, non è più solo questo. Né ciò che finora abbiamo acquisito né ciò che avviene solo dentro i nostri confini è destinato a incidere pesantemente, profondamente, nel bene e nel male sul futuro della nostra comunità.

Questo naturalmente vuol dire fare i conti con processi dei quali spesso si parla: certamente la globalizzazione economica, certamente i circuiti sempre più globali della informazione e del messaggio anche culturale e valoriale nei confronti dei nostri ragazzi, certamente i processi demografici migratori, certamente il fatto che molto del nostro futuro dipende non solo dal rapporto di potere nei confronti dello Stato, come dicevo, ma dal rapporto con il potere europeo e addirittura mondiale, da altre istanze transnazionali che incidono pesantemente nella vita e nella qualità della vita dei nostri cittadini.

Tornando alla nostra domanda: "Dove va il Trentino?".

La prima cosa da dire è che dobbiamo insieme condurlo verso la capacità di vincere questa prima sfida, cioè capire quale ciclo ulteriore deve essere aperto nella vita della nostra autonomia avendo coscienza che un ciclo si è chiuso.

Questo vuol dire costruire più capacità di relazioni all'esterno dei nostri "confini", più attenzione a tutto ciò che è soft, costruire reti e alleanze trasversali che riescano a superare i deficit da confine che

abbiamo, vuol dire anche nuovi strumenti non solo legislativi e amministrativi e non solo pubblici per costruire questa dimensione diversa.

Insomma una sfida importante: trasformare un impianto autonomistico concepito, pensato e costruito per governare i processi interni in impianto che sia capace di cogestire quanto meno processi che interni non sono, che sono mutanti, problematici, rispetto ai quali dovremo fare un salto di cultura, di qualità.

## **Attualità e praticabilità del modello trentino**

La seconda sfida: l'attualità e la praticabilità del modello trentino

Noi siamo orgogliosissimi di questo nostro modello. Quando dico "modello trentino" dico tante cose, ma penso prevalentemente alla costituzione materiale del Trentino, che è fatta di valori, di consuetudini consolidate, di rapporti, di modi di essere dentro una comunità e sul territorio, di punti fondamentali anche intorno ai valori della condivisione, della solidarietà, dell'attitudine al fare anche per gli altri. C'è un percorso che si è consolidato nella storia, rispetto al quale oggi si deve porre la questione dell'attualità, cioè quando noi parliamo di questa costituzione materiale, di questo modello trentino, parliamo di che cosa? Parliamo del "museo" o di un qualche cosa che è spendibile per le nostre nuove generazioni rispetto a ciò che sta cambiando evidentemente intorno a noi?

Questo è il vero tema che abbiamo di fronte e che interpella la politica, la scuola, interpella tutti naturalmente. Allora io dico che la risposta a questa domanda sull'attualità di questo modello, di questi valori, di questa consuetudine consolidata, di questa costituzione materiale è che l'attualità deriva dal fatto di essere capaci di vincere una sfida, che possiamo definire fra tradizione e modernità.

Siamo in presenza di spinte contrapposte. Basta leggere i giornali, basta cercare di interpretare, di decodificare le discussioni, le polemiche, le prese di posizione in questi ultimi periodi, in questi ultimi anni o mesi in Trentino per capire che in realtà dietro a tante conflittualità che si esprimono vi è una non ancora adeguata capacità di risposta a

questo tema. Non abbiamo ancora individuato questa terza via, e dunque le spinte che vediamo ogni giorno emergere vanno da una parte verso una esaltazione quasi romantica di un Trentino della condivisione, della solidarietà, della tradizione e, dall'altra, ogni tanto, verso estemporanee richieste di un efficientismo sociale che travolge tutto e tutti. Per cui da una parte la politica, le istituzioni, i comuni, la provincia sono degli ostacoli sulla via dello sviluppo, sulla via del futuro, e, d'altra parte, tutto ciò che ha a che fare con sviluppo, di economia, di profitto viene visto quasi come una attitudine demoniaca.

### **Verso una comunità competitiva**

Qual è, allora, il problema vero? L'attualità del modello trentino, che sta a cuore a tutti noi e che è nel nostro DNA, consiste, secondo me, nel saper trovare questa terza via.

Il vero obiettivo per il Trentino è quello di evitare che si rafforzi l'idea che il termine "comunità" e il termine "competitiva" diventino due simboli contrapposti. Il vero obiettivo per il Trentino oggi è diventare una comunità competitiva. Il che vuol dire evitare che questa dizione "comunità competitiva" diventi un simbolo, che l'aggettivo squalifichi il sostantivo o che il sostantivo impedisca all'aggettivo di realizzarsi. Una competizione senza comunità l'abbiamo vista, la vediamo, ne vediamo gli effetti ogni giorno, non solo in alcuni aspetti della vita civile che ci viene proposta dagli Stati Uniti e da altri paesi che hanno in parte percorso questa strada. Ma una competizione senza comunità la vediamo anche in Regioni vicine a noi: quante volte ci veniva detto, dieci, quindici anni fa, che il modello doveva essere quello del Veneto, dove c'erano più imprese che cittadini, più fabbriche che scuole, più opifici che spazi pubblici? Andiamo a vedere qual è la difficoltà oggi nel mantenere quel tipo di competizione, che aveva diminuito il senso di comunità, e ci rendiamo conto che forse il Trentino si è dimostrato più giusto e più equilibrato, altro che fuori dal tempo.

Sappiamo cos'è una competizione senza comunità, però dobbiamo anche essere onesti e sapere che c'è il rischio di avere degli effetti di

una comunità senza capacità competitiva, un rischio che abbiamo anche in Trentino, se facciamo questa scelta.

Il rischio di una comunità che non diventi competitiva brucia le risorse del futuro, lascia le nuove generazioni senza risorse; consuma la finanza pubblica, non solo risorse private, anche risorse collettive della comunità; brucia e consuma risorse senza che il sistema sia capace di produrre, di conservare, di migliorare risorse per le generazioni future, attraverso una nuova capacità competitiva.

Ecco perché dico che questo è il vero obiettivo culturale, vorrei dire pre-politico, che dunque interessa i cittadini come tali e non come parti organizzate. In questo credo che si dovrebbe esprimere l'attualità del modello trentino.

### **Superiamo l'aristocratica indifferenza nei confronti della nostra identità**

Comunità competitiva. Ragioniamo su cosa vuol dire comunità, ma anche su cosa vuol dire innanzitutto identità. Su questo, penso che dobbiamo onestamente farci tutti un piccolo esame di coscienza e dire che se vogliamo che la comunità competitiva sia innanzitutto comunità bisogna che superiamo quella soglia di aristocratica indifferenza che qua e là si percepisce nei confronti dei temi dell'identità, della nostra storia, di come la nostra storia locale si è intrecciata con la storia mitteleuropea, con la storia delle regioni vicine a noi.

Abbiamo alle spalle decenni nei quali la ricerca, la ricostruzione e la manutenzione di questa identità è stata scambiata con il localismo, ed è stata vista come una deviazione o perlomeno il rischio di una deviazione localistica. Non è così; non c'è comunità se non c'è identità, identità che non può essere posticcia, retorica. Su questo tema c'è una grande aspettativa nei confronti della nostra comunità scientifica, delle nostre reti culturali e scientifiche perché ci aiutino ad avere più percezione di questa identità, di questa nostra storia.

Comunità vuol dire senso di appartenenza. Si sorride quando la Provincia mette le proprie bandiere, quando le strade entrano nel

nostro territorio... Ma anche attraverso le piccole simbologie, se non sono strumentali e retoriche, possiamo dare un'idea di comunità, che vuole essere tale anche nei segni, dunque recuperando il senso di appartenenza, di orgoglio di appartenenza, superando magari l'attitudine all'autodenigrazione, che è uno dei tratti caratteristici di un Trentino che deve andare all'esterno di sé per essere contento se le cose vanno bene. Non c'è comunità se non c'è senso di appartenenza e se non c'è naturalmente coesione.

### **Il rischio che la coesione diventi parola vuota**

Stiamo attenti a dove va il Trentino: il Trentino va verso una stagione nella quale coesione è un parola vuota, perché i segnali che ho io e che abbiano tutti noi sono segnali di grandissimo allarme, rispetto al tema della coesione. Ovunque, nel mondo del volontariato, dell'associazionismo c'è ormai la spinta in questi ultimi anni alla mutazione, ai distinguo, all'esasperazione di ciò che interessa una parte rispetto al sistema. Dobbiamo essere onesti: ormai tutte le organizzazioni di secondo grado sono in crisi rispetto alle organizzazioni di primo grado.

Non c'è comunità se non c'è coesione e d'altra parte non c'è coesione se non c'è questa ripresa di etica civile e di responsabilità, che fanno parte della nostra storia. Ritorniamo qui alla costituzione materiale che richiede di essere mantenuta, perché oggi il grado di adesione a questo modello è piuttosto basso e incomincia a creare allarme.

Naturalmente non c'è comunità se non c'è solidarietà, se non c'è equità. Anche qui, però dobbiamo essere onesti: noi vediamo delle battaglie in difesa di interessi egoistici anche dentro il capitolo solidarietà, dentro il capitolo politiche sociali. C'è un deficit di disponibilità a mettere in discussione meccanismi di garanzia che oggi ci sono e garantiscono solo pochi.

Se non c'è la capacità di includere anche coloro i quali non hanno i comitati di protesta, o che non finiscono sui giornali nella distribuzione delle risorse del welfare, non c'è coesione appunto, e non c'è comunità.

Perciò l'obiettivo di essere comunità va in questo senso: identità, senso di appartenenza, coesione, spirito di equità - vorrei dire - più che di solidarietà. Comunità, però, deve voler dire anche diventare più competitivi; comunità sì, quindi, ma comunità competitiva. Non può essere una brutta parola oggi questo aggettivo "competitivo", perché tra l'altro l'autonomia speciale non può più in futuro supplire al nostro deficit di competitività, né sul piano economico e del sistema delle imprese, né su quello della pubblica amministrazione e della finanza pubblica, né su quello della sicurezza e della qualità sociale.

### **Recuperare una maggiore capacità competitiva**

Credo che i tratti distintivi del futuro del Trentino e della nostra autonomia speciale debbano fare i conti con la commistione apparatistico-risorse e ciò che accade al di fuori di noi: se in passato questa nostra autonomia speciale con le sue risorse e le sue competenze poteva supplire ad un deficit di competitività, in futuro questo non sarà più possibile. E dunque è necessario che noi recuperiamo maggiore capacità competitiva.

Cosa vuol dire questo? Vuol dire tantissime cose. Innanzitutto nella politica: una comunità competitiva non può avere una politica che ci impiega tre anni a fare una legge. Dobbiamo riconciliare i tempi della società con quelli della politica, con quelli delle istituzioni, ma avere anche una pubblica amministrazione che è efficiente. Questo è un punto del quale io sono preoccupato perché so quanto è alto il livello di aspettative in chi da fuori guarda alla nostra pubblica amministrazione e so invece quante possibilità di miglioramento abbiamo dentro le nostre strutture: sul piano dell'efficienza, sul piano della propensione alla cultura del risultato e non solo delle procedure, sul piano della valutazione dell'efficacia delle cose che si fanno, sul piano anche dell'uso delle nuove tecnologie e di nuovi modelli organizzativi.

Dobbiamo da questo punto di vista diventare veramente più competitivi; ma anche dal punto di vista dei valori, dei linguaggi, degli stili di vita. Diciamoci una verità scomoda: globalmente intesi come trenti-

ni dobbiamo lavorare di più, non c'è niente da fare. Le ore lavorate medie delle nostre comunità sono infinitamente inferiori rispetto a quelle di altre comunità: non dico quelle di Singapore, ma di altri paesi e sistemi nazionali, anche europei, con i quali ci dobbiamo misurare, con i quali dobbiamo costruire un futuro comune.

A questo punto bisogna che conciliamo anche in Trentino la propensione sacrosanta alla nostra qualità della vita, che è una delle conquiste fondamentali degli ultimi decenni, con questa esigenza di essere più attivi, di lavorare di più; significa avere un rapporto più intenso con il tema del lavoro, della produzione di beni, di risorse, di ricchezza collettiva. Non mi riferisco all'arricchimento personale come bramosia di risorse, ma come concorso ad una comunità che deve recuperare complessivamente la capacità competitiva che oggi non è all'altezza della sfida; vuol dire anche cultura di impresa, attitudine imprenditoriale - un poco bassa da noi - e di propensione al rischio, quello vero, non al rischio garantito. Vuol dire propensione alla concorrenza. In Trentino l'unica concorrenza che c'è è nel settore, ahimè drammatico, del latte, degli alimentari: le nostre cooperative si fanno concorrenza e dunque uccidono la capacità di reddito dei pochi eroici zootecnici che sono rimasti. In tutto il resto o c'è monopolio o c'è cartello o c'è rendita, anche nel consumo... La cultura della concorrenza fa paura, spaventa, sembra una brutta parola per il Trentino medio, ma è sbagliato, non è così che si possono salvaguardare le risorse comuni.

Serve anche una maggiore attitudine all'apertura internazionale; il Trentino è troppo piccolo per poter scaricare all'interno di sé stesso tutto il potenziale delle nostre imprese, ma anche dei nostri centri di ricerca. Le nostre istituzioni hanno, tutti abbiamo una necessità assoluta di aprire porte e finestre, di intraprendere anche al di fuori di qua e di fare partnership naturalmente in rete.

Più competitività vuol dire anche superare una eccessiva dipendenza dal pubblico, non solo dalle risorse pubbliche, ma anche dal pubblico come soggetto che deve dire "sì, tu fai questo perché lo puoi fare". Invece il problema è riuscire a fare anche delle proposte, dei progetti, proporre e poi ricercare la solidarietà, l'adesione, il supporto del pubblico.

Dunque, comunità certamente competitiva, ma “comunità competitiva”: guai se il sostantivo travolge l’aggettivo o viceversa.

### **Dalla scuola, quale contributo?**

Concludo chiedendomi: la scuola nel suo insieme come può dare un contributo fondamentale a questi obiettivi? Come può aiutare il Trentino ad essere più comunità competitiva?

E ancora: come può la scuola essere essa stessa una comunità competitiva?

Certamente essa stessa deve essere una scuola-comunità, guai se così non fosse; comunità educante come diceva don Milani, e ripetiamo noi nei nostri documenti. Comunità dentro di sé, certamente, con tutte le componenti che si sentono a casa loro, ma comunità anche nel senso del rapporto con il territorio.

Questa è una delle piste fondamentali che anche nel nuovo disegno di legge giustamente abbiamo inserito, una nuova capacità del territorio di rapportarsi con la scuola e viceversa. Io ho molta fiducia in questo senso, scommetto molto sul rapporto organico forte che la scuola potrà avere e che le comunità di valle potranno avere con le scuole del loro territorio.

In definitiva, certamente comunità nella scuola anche in relazione degli obiettivi che vengono posti, come dice giustamente la premessa con la filosofia del nostro disegno di legge provinciale sul sistema educativo, che ha l’obiettivo di far crescere delle persone nella loro integralità, dei cittadini nella loro integralità, prima ancora che dei cittadini abilitati a svolgere determinate funzioni professionali. Questo è giusto; però deve essere anche comunità competitiva la stessa scuola, deve essere competitiva dentro di sé.

Siamo capaci di realizzare questo obiettivo? Penso di sì. Possiamo essere capaci di far crescere dentro la scuola trentina una maggiore capacità competitiva, con più attenzione alla valutazione, più attitudine al merito nei confronti di chi dimostra migliore capacità di percorrere le strade del proprio lavoro e della propria professionalità.

## **Società competitiva senza stravolgere valori e principi**

Si tratta di una sfida difficile, che non va vista in contrasto con la qualità della scuola-comunità, ma quasi come premessa perché anche la scuola non produce risorse né professionali né finanziarie per il futuro. E come per il Trentino vale pure per la scuola il discorso di essere più competitiva nei confronti del frutto del proprio lavoro, di essere cioè capace di aiutare nuove generazioni di trentini a vivere nella società competitiva senza che questo stravolga i valori, i principi, le attitudini che fanno parte di quella costituzione materiale della quale parlavamo prima.

Penso che la scuola su questo fronte possa svolgere un ruolo importante nell'obiettivo di portare il Trentino ad essere una comunità competitiva; un ruolo che, per la verità, già viene svolto egregiamente con l'impegno di tutti.

Però, nel momento in cui affrontiamo la riforma legislativa, incominciamo anche a capire quale deve essere questa strada trentina e come si possa tradurre per la scuola con iniziative nuove, con uno spirito nuovo in un momento così particolare per tutti.

Noi ci attendiamo, su questo punto, un ruolo importante da parte del mondo della scuola, in senso stretto, la scuola come esperienza educativa di comunità, perché proprio la scuola più ancora che il mondo dell'impresa o quello della riflessione accademica, può aiutarci a cogliere quella terza via cui accennavo prima. Può aiutarci quindi a diventare più competitivi, come è necessario, senza perdere di vista il nostro essere comunità. Come tutti noi vogliamo.

## *Interventi e dibattito*

**Paolo Caspani**

Dirigente scolastico Istituto d'Istruzione "C.A. Pilati" di Cles

### **La scuola luogo di ricerca e di produzione culturale**

Comunità competitiva, più che una sfida un'indicazione, una direttrice di marcia molto interessante e obbligata, come il Presidente ha detto, nelle contingenze dell'attualità e degli sviluppi futuri. Io non ho la pretesa di avere una vision globale, non sono un politico, e volevo solo centrare alcuni elementi per porli all'attenzione della politica.

Un aspetto molto importante e confortante di sviluppo della competizione all'interno di un tessuto comunitario è stato perseguito e raggiunto dalla Provincia Autonoma di Trento col recente accordo con una più grande azienda informatica a livello mondiale, la Microsoft, che alloca una serie di interventi a livello di ricerca presso l'Irst di Povo e quindi stabilisce una forma forte di collaborazione scientifica con il vertice tecnologico mondiale.

Forse questo ci aiuta anche a capire il ruolo della scuola in una direzione di comunità competitiva, ci aiuta a riflettere su un nuovo sistema di regole miste di intervento pubblico-privato per la fondazione di senso nello sviluppo del sistema anche informativo.

Gli istituti. L'istituto Mario Negri in Lombardia, l'Irst di Povo sono luoghi deputati della ricerca, a livello qualitativo, perché esprimono potenzialità, risorse umane, concentrazione di cervelli che consente di sviluppare in una direzione precisa le istanze della ricerca, e sono anche organismi deputati a gestire convenzioni, accordi internazionali. Però, in occidente almeno, nell'alta tecnologia e nella società della conoscenza, questi istituti rappresentano mediamente una percentuale del 18-20% dell'investimento sulla ricerca che un sistema-paese si dà; il restante 80% dove lo ritroviamo per il 60% nell'università e per il 20% nella istruzione secondaria superiore.

Come funziona Microsoft negli Stati Uniti? Quando deve lanciare una nuova applicazione, un nuovo programma, individua una contea, 100, 200, 300 plessi scolastici, individua un certo numero di classi per plesso scolastico, dà una licenza d'uso per utente scolastico e per un certo numero di mesi, prima ancora che il prodotto sia sul mercato, la scuola utilizza gratuitamente quegli strumenti e li sperimenta dal punto di vista di una ricerca-azione, che è anche progetto di ricerca guidato dagli uffici di progettazione dell'azienda. Il capitale immateriale nasce nella scuola, si sviluppa nella scuola con il concorso dell'azienda privata. Credo che questa sia una indicazione forte, un'opera meritoria, non mi interessa se il contraente di un trattato che porta ricerca sia chi gestisce a livello di mercato o chi gestisce a livello di comunità di ricerca, l'importante è creare sviluppo in entrambe le direzioni.

La Provincia autonoma di Trento s'è mossa in questo senso, dando delle linee di guida precise per l'utilizzo di strumenti nell'amministrazione pubblica e percorrendo giustamente le strade di mercato per quanto riguarda invece gli accordi a livello internazionale di sviluppo: di questo va dato atto, è una politica che è stata effettivamente lungimirante perché aperta a tutte le direzioni.

Quello che ora dobbiamo ricostruire insieme, e per questo però il sistema scuola ha bisogno di scelte strategiche da parte della politica, è una linea di investimento sui capitali immateriali di ricerca che tenga conto della scuola come luogo di ricerca e centro di produzione culturale.

*Sergio Casetti*

Dirigente scolastico I. C. "Dell'Argentario" Trento 2

## **Regole e contratti da riscrivere "in fretta"**

Bernabè ci ha spiegato il perché, presentandoci lo scenario globale; Oliva ci ha spiegato il come, con l'urgenza di rinnovare lo stato giu-

ridico, fare contratti di tipo totalmente nuovo, aumentare l'autonomia, ecc. ecc. .Tre anni fa Marta Lucci in quei bei corsi che aveva organizzato la Provincia, ce l'aveva spiegata con altre parole, dicendo che non si può avere una strategia nuova, nuovi obiettivi, nuove finalità se non si cambiano le strutture, cioè le regole del lavoro, le modalità dei contratti, ecc. ecc..

Le stesse cose, sempre qui a Ponte Arche all'Hotel Cattoni ce le spiegavano gli esperti del "Galileo Ferraris" quando eravamo ancora presidi.

Poi accade che di triennio in triennio si fanno i nuovi contratti, i quali continuano a perpetuare la stessa antica matrice su cui nacque-trenta, quarant'anni fa, nel secolo scorso, per una società, per strategie, per obiettivi, per finalità totalmente diversi. Eppure tra due mesi si iscriveranno alla prima elementare i bambini nati nel 2000, entreranno in un sistema di lavoro, di regole, di organizzazione, di figure professionali identico a quello che c'era quarant'anni fa necessario ad una società totalmente diversa.

Questa mattina il Presidente Dellai ha ribadito che non c'è più quel surplus di risorse, che ci sono state finora nei bilanci e che consentivano di colmare priorità di competitività, di organizzazione, ecc.; ha ribadito che bisogna superare in fretta (la parola "fretta" la usata molto bene ieri Bernabè, la usata questa mattina Dellai).

La domanda è questa, semplice: vorrei capire che speranza c'è che la vecchia matrice sia buttata via una buona volta, che si apra un linguaggio nuovo del tipo che avete usato in questo incontro, del tipo che ha usato ieri Bernabè, che usava l'altro ieri Marta Lucci? che speranza c'è che una buona volta questa matrice sia buttata via, che si riparta di nuovo anche per propiziare quel salto di qualità di cui pure ha parlato Dellai prima, e che serve per far fare un salto anche ad una società ampiamente conservatrice come quella che abbiamo?

Perché sappiamo bene che se la matrice si perpetua non è solo per la difficoltà di chi la sceglie, ma perché risponde a un conservatorismo forte in base al quale non si può mai cambiare una virgola.

La domanda la ripeto: che speranza c'è che buttiate via quella matrice e che voi per primi ne possiate aprire una nuova che consenta di adegua-

re le strutture, l'organizzazione del lavoro e le regole ai nuovi obiettivi che lo scenario globale, ci piaccia o no, sbatte in faccia ai bambini che si iscriveranno dal prossimo dicembre alla scuola degli anni 2000?

***Rosanna Antoniol***

Dirigente scolastico I.C. Valle dei Laghi

### **Centrale la relazione scuola-territorio**

Ringrazio anzitutto il Presidente per la sua relazione che ha fornito una prospettiva di insieme molto interessante, ci ha offerto un tipo di lettura molto importante per noi. Come dirigente scolastico opero in Valle dei Laghi, in una realtà quindi caratterizzata dalla presenza di sei amministrazioni comunali, una condizione estremamente frazionata da questo punto di vista.

In queste due giornate e anche nella relazione del Presidente è stato sottolineato un aspetto che ritengo importantissimo: la relazione tra la scuola e il territorio.

I nostri interlocutori primi sono le amministrazioni comunali, ma questa condizione così frammentata rende molto difficile la relazione, per quante collaborazioni ci possano essere a livello materiale, perché quelle ci sono comunque. Però, se vogliamo parlare di prospettiva, di progetti di sviluppo, di competitività, di che cosa può fare la scuola in termini di competitività, dobbiamo avere degli interlocutori capaci anzitutto di leggere i bisogni del territorio.

C'è una questione di strutture e di persone che devono operare all'interno di questa condizione di frammentazione non aiuta; sono più amministrazioni comunali che pensano al loro particolare, e anche se nei confronti della scuola non fanno mancare il sostegno materiale, è molto difficile riuscire a fare con loro un discorso di lettura di bisogni in prospettiva di sviluppo.

Se la razionalizzazione delle scuole ha portato a un dimensionamento degli istituti, credo che questi istituti dimensionati debbano

avere degli interlocutori altrettanto validi. Se questo non c'è, esiste un grosso rischio per l'intera società trentina, oltre che per la comunità di valle. Spero che il disegno di legge venga attuato anche per creare questa condizione, molto, molto importante.

*Laura Pedrotti*

Presidente Consiglio d'Istituto Trento 5

Ho posto una domanda ieri e la ripropongo ovviamente come genitore.

In queste relazioni abbiamo sentito dei dati che, da una parte, confermano il fatto che la scuola trentina è più avanti del sistema Italia come risultati scolastici, ma dall'altra rimarcano un deficit formativo ed una difficoltà dei nostri figli nell'affrontare il futuro.

Io ho tre figli in età scolare, partecipo alla vita scolastica dai comitati di gestione in su e devo dire che registro situazioni molto differenti: ho trovato una forte innovazione nella scuola elementare, un po' meno nelle medie. Mia figlia ora è in terza media e dobbiamo aiutarla a fare una scelta per il percorso superiore. Quando si affronta il problema del passaggio alle superiori, riemerge il vincolo dei programmi; io ho fatto il liceo trent'anni fa e non mi sembra che la situazione sia cambiata, con programmi sbilanciati in certe materie piuttosto che in altre.

È possibile, visto che il Trentino ha il vantaggio enorme di avere competenza autonoma per la scuola, che si possa intervenire anche in questa direzione?

Abbiamo sentito che il Trentino ha una scuola di qualità: come e dove inserire quello che ci è stato proposto ieri da Oliva riguardo alla valutazione dei docenti? Riguardo al traguardo delle eccellenze per gli studenti? Perché non cambiamo addirittura il nome della scuola dell'obbligo con quello di scuola delle opportunità? Non credo che la soluzione sia quella, come diceva Bernabè, di andare all'estero, anche

perché non tutti hanno tale possibilità. Tornando alla differenziazione degli insegnanti, perché non sfruttiamo le persone eccellenti nella scuola trentina, dando loro la gratificazione di continuare ad esserlo e svolgere così la professione con più motivazione ed un diverso approccio agli studenti?

***Umberto Giacometti***

Direttore Istituti "Arcivescovile" di Trento e Rovereto

### **Più attenzione al merito e alla valutazione**

Ringrazio molto il Presidente della relazione, che ci ha aiutato a pensare un po' in grande e a uscire dall'immediato guardando al futuro e preparando il futuro.

Io mi sono chiesto, alla luce delle considerazioni fatte dal Presidente: la nostra scuola ha bisogno più di comunità o più di competitività?

Credo che le due istanze vadano tenute presente assieme e vadano declinate assieme, c'è bisogno più di questa comunità di appartenenza, di solidarietà, c'è bisogno poi di più competitività anche se io vorrei chiamarla forse più emulazione, termine che meglio si può declinare assieme con comunità. Questa competitività, questa emulazione, la possiamo poi concretamente tenere presente cercando di portare nella scuola più attenzione al merito e alla valutazione.

Siamo passati in questi anni attraverso un processo di democratizzazione della scuola senz'altro molto positivo, ma forse anche un po' frainteso.

Democratizzazione vuol dire livellamento verso il basso di tutti quanti, invece è importante per innescare una fase nuova nella scuola portare più attenzione al merito, più attenzione alla valutazione riguardo degli studenti, credo che questa sia una attesa da parte degli utenti, da parte delle famiglie e da parte della società, per far sentire stimo-

lati gli studenti migliori e diventino a loro volta stimolo per gli altri; serve più attenzione al merito e alla valutazione nei confronti dei docenti.

Tutti siamo convinti che abbiamo docenti molto validi ma molti diversi nelle loro capacità, nel loro impegno, alla fine, però, tutti sono messi sullo stesso piano. Mi rendo conto che non è facile una valutazione al merito dei docenti, però se vogliamo fare qualcosa di concreto dobbiamo affrontare questa sfida difficile e ineludibile per far fare un passo in avanti alla scuola trentina.

*Gianni Poletti*

Dirigente scolastico I.C. Valle del Chiese

### **Crescita e sviluppo, quantità e qualità**

Ho molto apprezzato l'accento sulla comunità competitiva. In quel competitiva non ho visto esaltato il profitto, non ho visto esaltato il prodotto, il risultato; e allora vorrei per conto mio completare cioè interpretare questo concetto collegandolo anche ad un intenso sviluppo della conoscenza.

Finita l'epoca della rivoluzione industriale, siamo in quella della società della conoscenza; quindi se è così, probabilmente in questa nuova rinnovata comunità competitiva del Trentino dovremo fare una netta distinzione tra crescita e sviluppo. La crescita richiama il concetto di quantità, lo sviluppo richiama di più il concetto di qualità, e allora dobbiamo probabilmente riuscire a verificare come una cartina di tornasole il futuro del Trentino attraverso questo concetto non di crescita ma di sviluppo collegato alle conoscenze.

A mio giudizio il nostro futuro si giocherà proprio attorno alla capacità di favorire lo sviluppo collegato a questa grande quantità di conoscenze che serve per affrontare le sfide cui accennava il presidente. Se così è, le istituzioni scolastiche fortemente legate al territorio assumo-

no una importanza fondamentale, questo ho letto come messaggio nella relazione di Dellai, ho letto l'invito a prenderci le nostre responsabilità, ad essere più attivi, ad essere più innovativi, ad essere più carichi di iniziativa, ad essere più capaci di operare fuori dai recinti tradizionali della scuola.

Se questi concetti che condivido in pieno, se queste sono le linee del governo provinciale mi auguro che trovino espressioni e strumenti di applicazione anche nella nuova legge.

*Silvano Pedrini*

Docente Referente Area Cooperazione, Pace e Solidarietà

### **L'innovazione non passa senza i docenti**

Sono un docente, non sono un dirigente. Porto un punto di vista diverso, il punto di vista dei docenti. All'interno di questo incontro, ma anche di altri incontri a cui ho partecipato, ho constatato che la difficoltà principale che incontra l'innovazione a passare nella scuola, sta nella mancanza di incapacità di coinvolgere i docenti nel cambiamento. Porto un esempio, la difficoltà che ha avuto la proposta dell'ex ministro Berlinguer nel passare all'interno della scuola era proprio legata alla mancanza di dialogo, al fatto che si era trattato di una proposta che i docenti si sono trovati sulla testa senza confronto preventivo; anche il Protocollo PAT-MIUR ha avuto la stessa difficoltà perché i docenti se lo sono trovato sulla testa senza aver mai partecipato nell'elaborazione. Gli insegnanti e il loro coinvolgimento sono il problema principale con il quale non sappiamo bene come comportarci.

Qui sono emerse molte idee di cambiamento, ma non pensiamo di costituire una commissione che elabora una proposta che a sua volta poi calerà sulla testa dei docenti. O riusciamo a coinvolgere i docenti nell'elaborazione del cambiamento oppure le proposte rimarranno sempre lì senza alcuna ricaduta.

**Grazia Cattani**

Dirigente scolastico Istituto Istruzione "A. Rosmini" di Trento

Queste due giornate sono state particolarmente interessanti, con molti stimoli dai relatori e molti interventi da parte nostra.

Stimoli interessanti nella relazione del Presidente Dellai sulla società competitiva, sulla necessità della nostra provincia di sviluppare competitività, di sviluppare conoscenze, di sviluppare un modello che sia nella sfida con l'Europa, per dire che molte cose ancora ci distanziano dall'Europa: la dimensione forte che c'è ancora dell'insuccesso formativo a livello nazionale ma anche locale, la quantità di studenti che non arrivano al pieno raggiungimento delle competenze oltre che al titolo per capire i cambiamenti della società, inserirsi ed avere una maturazione di tipo democratico e partecipativo, e nello stesso tempo avere le competenze per riuscire ad essere produttivi in una società in continuo cambiamento. Abbiamo un grosso ritardo sul discorso del rapporto tra formazione iniziale, sempre più lunga, e l'educazione su tutto l'arco della vita, abbiamo un gap forte sulle competenze di tipo pratico, siamo abbastanza forti sulla scuola "di sviluppo teorico", ma non riusciamo a coniugare ancora stili di apprendimento diversi per mettere ognuno nelle condizioni di dare quello che è in grado di dare.

### **In Trentino situazione più favorevole per le riforme**

Anche nella scuola trentina, siamo molto bravi a dare obiettivi molto forti ma non sappiamo declinare le competenze che la scuola deve dare in uscita, difficili peraltro da stabilire sia per le difficoltà di un vero rapporto scuola e territorio e di un legame vero con l'Europa. Abbiamo sentito alcuni stimoli in particolare del dott. Oliva sul rapporto tra il grado di riuscita degli studenti e il grado di autonomia delle scuole come comunità professionali che servono a rapportarsi con il territorio e sanno sprigionare innovazione.

Quindi il compito del nostro momento politico è quello di sviluppare una legge, come quella già messa in campo, di cui c'è assoluta urgenza e che ci trova in una situazione più favorevole rispetto al contesto nazionale, dove tutto è fermo senza mai un vero cambiamento. Questo ci pone in una situazione di forza, però l'occasione deve essere colta. La proposta di legge della giunta provinciale è sicuramente molto positiva sotto diversi aspetti, ha alcune caratteristiche innovative come l'autonomia statutaria e il consiglio delle autonomie, ma non coglie a pieno la possibilità di sviluppo di queste intuizioni, forse ci vorrebbe uno slancio, una volontà più forte per andare fino in fondo a certe scelte che sono estremamente positive; per esempio, non si può dire che la scuola è autonoma e si fa un proprio statuto, e poi stabilire quali sono tutti gli organi al suo interno, non si può confondere tra partecipazione e organo tecnico di decisione. Un'istituzione autonoma per poter funzionare ha assoluto bisogno di una guida, una direzione forte e un forte controllo successivo, una forte valutazione sia sociale che di tipo amministrativo sulla riuscita dei risultati.

### **Rivedere la carriera docente; la riforma delle riforme**

Su queste sfide noi non ci tiriamo indietro anche se le resistenze sono forti, ma c'è bisogno soprattutto, come è stato detto da più parti, di sviluppare le professionalità. Pedrini diceva che le riforme sono fatte sulla testa degli insegnanti, purtroppo in questa Italia sembra sempre che non si arrivi mai a buon fine: quando si fa una riforma è sempre sulla testa di qualcuno, abbiamo discusso cent'anni di quello che serve, negli ultimi dieci anni ci sono tante riforme anche forti (stato giuridico, obbligo formativo, ecc. ecc.), però non c'è stata la riforma delle riforme, cioè quella di un'organica revisione della carriera docente, e di una autonomia fino in fondo sviluppata.

Visto che Dellai ha parlato di una amministrazione efficiente ed efficace che fa sinergia con il politico, chiedo che ci siano poi degli atti di tipo amministrativo che tengano conto delle autonomie e che quindi concertano con queste autonomie funzionali di cui la scuola ha

bisogno. Un'autonomia funzionale significa che non si può prendere e togliere con atti amministrativi quanto la norma e la legge stabilisce.

*Agostino Toffoli*

Dirigente scolastico I.C. di Lavis

Ho apprezzato molto la relazione e ne condivido ovviamente i contenuti, anche se in maniera molto schematica, la invito a fare una breve riflessione su quella che a me sembra una lacuna, una carenza di analisi, mi riferisco ad un concetto che non ho rilevato nella sua relazione e che deve secondo me coniugare l'obiettivo del raggiungimento di una comunità competitiva, il concetto a cui faccio riferimento è il concetto di equità. Fare competizione fra disuguali sarebbe una scelta politica deleteria perché favorirebbe solo chi è già privilegiato e evidentemente non credo che la Provincia si impegni solo in questo senso, è giusto valorizzare le eccellenze ma dobbiamo anche intervenire, ma intervenire in maniera incisiva nella direzione di aiutare chi è in difficoltà, faccio un esempio che mi sembra eclatante, la competizione fra due istituzioni scolastiche pubblica e privata diventa assolutamente improponibile nel momento in cui una delle istituzioni scolastiche può offrire molto di più dell'altra, non perché l'altra non ha delle capacità da mettere in campo ma semplicemente perché una ha più risorse dell'altra da mettere in campo, bisogna ragionare anche in questi termini.

Secondo concetto, le scuole devono gestire direttamente tutto il personale, se vogliamo andare nella direzione da lei indicata, questo è un obiettivo prioritario.

Questo obiettivo non si può raggiungere con i tempi con i quali nel passato abbiamo affrontato questi noti, cito solo come caso emblematico, la trentennale diatriba sul passaggio dei bidelli comunali alla intendenza delle scuole, ulteriore passaggio ineliminabile, una tendenziale unificazione dei contratti del personale e un loro rapporto con le

norme che vengono introdotte per modificare la struttura delle istituzioni scolastiche, è fondamentale individuare all'interno delle norme quali sono quei passaggi che non sono oggetto di successiva contrattualizzazione perché altrimenti qualsiasi novità finisce inevitabilmente per perdersi per strada per essere stravolta in mille rivoli, legati appunto alle contrattualità che spesso non sono coerenti con le norme stesse, quindi io credo dobbiamo arrivare ad accorciare il rapporto fra dichiarazione di intenti, tempi di attuazione di queste nostre condivise intenzioni.

*Maria Rosa Perghem Gelmi*

Dirigente scolastico ITCG "A. Pozzo" di Trento

Il dott. Bernabè, al termine del suo incontro, ha ricordato il mal costume italico, perché è diffuso in tutta la penisola, circa il fatto che quando uno vuole intraprendere qualcosa di nuovo, anziché di informarsi su qual è l'iter corretto col rispetto delle regole, con le leggi vigenti, chiede invece "da chi devo andare?", "con chi devo parlare?". Poi, nell'intervento del Presidente Dellai ed in quello di altri colleghi giustamente, dal mio punto di vista, è stata richiamata l'attenzione sull'importanza del merito, che non è ad escludendum ma con l'obiettivo di valorizzare le eccellenze.

C'è però un aspetto meno importante, sul quale tutti abbiamo letto articoli nei mass media, che riguarda i giovani in cerca di lavoro: da inchieste e sondaggi risulta che l'80% trova lavoro attraverso una rete familiare e amicale; coloro che non hanno questo tipo di rete di protezione, e magari sono i capaci e i meritevoli, molte volte restano fuori.

Credo che bisognerebbe dare dei segnali forti affinché i ragazzi percepiscano il discorso sul merito come un qualche cosa che ha una relazione tra il dichiarato e l'agito, altrimenti non andremo da nessuna parte.

**Maurizio Baroncini**

Dirigente scolastico Liceo "A. Rosmini" di Rovereto

## **Competizione e merito, ma non esclusione**

Ancora una volta il tema del merito, dopo l'intervento del Presidente Dellai, che ho apprezzato moltissimo, sul quale però bisogna intendersi quando parliamo di scuola e di quali strumenti si intendono usare.

Io ho sempre detestato un certo "don milanismo", non tanto per avversione al pensiero di don Milani, quanto per l'interpretazione distorta che poi è stata fatta nella scuola italiana.

Competizione nella scuola, valorizzazioni dei meritevoli: penso che non debba significare classi differenziali. Non a caso uso questo termine, che evoca una realtà che nessuno di noi approva, magari con motivazione che un gruppo di allievi eletti potrà solo seguire certe cose e un altro no, perché bene o male tale scelta sottende un criterio di esclusione.

Competizione e merito non devono nemmeno significare scuole di eccellenza, dalle quali vengono esclusi coloro che hanno più limitati mezzi, magari in base al giudizio della scuola media. Tutte forme di esclusione che non vogliamo, perché l'eccellenza, in base all'esperienza della mia scuola ma anche di altre scuole, va intesa nel senso che nella comunità scolastica si possono aiutare i migliori a crescere ma senza esclusioni; certe formule vanno bene per l'università perché si tratta di giovani ormai adulti, mentre nell'istruzione anche superiore parliamo di adolescenti.

## **Dirigente scolastico, docenti, figure intermedie**

Ho letto con attenzione, in merito a quanto il relatore Oliva ci aveva indicato, l'articolo sul Corriere della Sera, dal titolo "*La Preside migliore del mondo*".

Dal quale si evince che la collega Frau Rigel ha utilizzato alcuni sistemi organizzativi relativi al tempo scuola sicuramente di elevata innovazione e sembra che da questi sistemi organizzativi abbia poi ottenuto una ricaduta sul piano della didassi di qualità elevata. Sono rimasto colpito dalle asserzioni finali della collega, quando afferma che tale metodo possa essere utilizzato anche in Italia e addirittura dice: "Beh, ci pensano i presidi e se il capo di istituto ha voglia di cambiare la scuola, la scuola cambierà".

Mi ha colpito molto questo sillogismo un po' elementare, ma di forte impatto.

Allo stato attuale, però, ho la sensazione che il dirigente scolastico non abbia il potere di cambiare la scuola, semmai può con fatica indirizzare l'azione in una direzione piuttosto che in un'altra.

Vedo favorevolmente invece la possibilità di un gruppo consistente di docenti che lavorano sulla docenza; un gruppo dei cosiddetti docenti "adeguati", che può operare in un mix di docenza e management, oppure un piccolo numero di docenti "eccellenti" che può operare solo nella direzione del management.

Proprio per questo, occorre allora chiarire che il management non è più un attributo del dirigente scolastico, o quantomeno non solo del dirigente scolastico, ma appartiene ad un insieme abbastanza complesso e differenziato di figure professionali.

Certo che un modello di questo genere porterebbe certamente concretezza all'autonomia con il valore della differenziazione dei ruoli e soprattutto della flessibilità nella gestione delle risorse umane.

## **Le prospettive della formazione musicale**

Non vorrei essere frainteso assessore, quindi dico che in questo momento non sto parlando da dirigente scolastico di un liceo musicale, ma semplicemente da genitore o cittadino.

A livello nazionale, un po' meno a livello locale, c'è una questione irrisolta: la formazione musicale. Credo che qualcuno debba dire con forza che l'attuale sistema educativo italiano non assolve ai propri compiti di formazione musicale, io lo dico con molta forza, con molta fermezza. Questo riflette una grave carenza del nostro Paese: da una persona di media cultura in Italia si esige che conosca Giotto e Boccaccio, ma non ci si meravaglia se la stessa ignora chi fosse Monteverdi o Palestrina. Se poi aggiungiamo anche, per la scuola media superiore, che in formazione musicale la graduatoria mondiale ci colloca agli ultimi posti...Un dato oggettivo che va legato all'altro aspetto della formazione specifica in prospettiva professionale: il nostro liceo forma evidentemente studenti eccellenti, e non può essere diversamente perché è in prospettiva professionale, grandi numeri in ingresso, ma dopo l'accertamento musicale i numeri diventano piccoli. Quindi è vero, è solo una scuola per eccellenti. Ma eccellenti perché? Perché andiamo a formare compositori, cantanti, strumentisti.

Ma in Europa, accanto a questo tipo di formazione specifica in prospettiva professionale, la formazione professionale è presente nella scuola secondaria superiore in 14 Paesi non in un paio di Paesi, in 14 Paesi è presente la formazione nella scuola secondaria superiore ed una piccola percentuale nella modalità facoltativa. In Inghilterra, nel Galles addirittura i programmi sono stabiliti su quattro categorie, la terza categoria che riguarda il versante estetico, è costituita dalle arti figurative, dalla musica, dall'arte drammatica e in alcune scuole dalla danza.

Ecco perché devo dire che noi viviamo in un altro mondo. Altrove c'è molta attenzione e cura nel fare formazione musicale rivolta a tutti e non solo a coloro che diventeranno musicisti: questa è una scelta di grande civiltà che occorre dire con estrema fermezza.

Concludo con una domanda: è possibile sul nostro territorio riuscire a trovare in qualche misura la possibilità di far fare musica a tutti?

## *Le risposte*

*Lorenzo Dellai*

Gli interventi hanno toccato tali e tante questioni, alle quali non posso dare risposte, ma che colgo come una sollecitazione a proseguire assieme nel mettere sempre più a fuoco i nostri obiettivi e mi limito solo a dei flash; oltretutto l'Assessore avrà modo di riprendere i temi più legati alla politica scolastica.

### **Raccordo tra investimenti, ricerca e ricadute**

Uno degli obiettivi che dobbiamo perseguire è quello di raccordare le finestre che riusciamo ad aprire di tanto in tanto sul piano della ricerca con rapporti di partnership anche a massimi livelli internazionale con le ricadute in termini di elevazione complessiva del nostro sistema.

Certamente abbiamo presente la necessità di recuperare una filiera un po' più razionale tra alta ricerca e alta formazione, tra mondo dei servizi in genere, compresa ovviamente la scuola, ed altri fronti; la necessità di ricomporre una filiera più compiuta. In particolare riguardo alle tecnologie informatiche, che la pubblica amministrazione e, all'interno di questa, la scuola possano diventare campo di sperimentazione e di implementazione di tali tecnologie. È solo un esempio delle forme di collaborazione che debbono essere attivate.

### **Obiettivi e strumenti conseguenti**

Condivido la richiesta che agli obiettivi che si fissano corrispondano poi anche strumenti adeguati, tra questi anche quelli del contratto.

In tutto il settore pubblico, accanto ad alcuni principi importanti che vanno salvaguardati - principi che sono in una logica di solidarietà

complessiva, di universalità di diritti delle persone-, c'è tutto l'impianto e l'impalcatura delle norme che riguardano e presidono i rapporti di lavoro nel settore della Pubblica Amministrazione, scuola compresa, che risentono del tempo. E quindi occorre rapidamente recuperare una visione più nuova. Tutti condividiamo gli obiettivi, ma gli strumenti è poi difficile individuarli. E non c'è dubbio, però, che i contratti si fanno in due, il contratto non è una delibera della Giunta, è una pattuizione, un accordo fra le parti, perciò indico la necessità che cresca però una consapevolezza da questo punto di vista.

Concordo con quanto è stato affermato sulla nostra autonomia: dobbiamo veramente cimentarci tutti sul piano della responsabilità e dell'autonomia, anche provando ad immaginare soluzioni nuove che richiedono, però, anche coraggio. Alla nuova legge, ora in discussione in Commissione legislativa, deve corrispondere anche una nuova filosofia dei rapporti di lavoro, di questo siamo consapevoli.

### **Verso un nuovo assetto territoriale**

Sono d'accordo che il rapporto con il territorio da parte della scuola esige di avere un'interlocuzione organica con il territorio stesso: 223 Comuni sono una grande ricchezza, sono segno di partecipazione, di democrazia, di condivisione; ma siccome ci rendiamo conto della difficoltà che questo assetto produce, non solo sulla scuola ma in tanti altri campi, abbiamo pensato di puntare decisamente verso le Comunità di valle che altro non sono che un modo di essere dei Comuni di un territorio omogeneo all'interno di un quadro di responsabilità che non possono non vedere un ente che sta fra Provincia e Comune. Un territorio che ha una storia, un sistema di interessi, di infrastrutture civili prima ancora che fisiche deve avere un'espressione istituzionale che ponga tutti nella condizione di stringere accordi, di condividere politiche, di fare delle cose insieme: questa è la sfida che abbiamo messo in un disegno di legge.

Quando si parla di temi che interessano la comunità, tra i punti fondamentali delle funzioni, delle responsabilità che questa Comunità di

valle dovrà avere, vi è proprio quello di essere interlocutore da ogni punto di vista della scuola, ma la scuola dovrà trovare il modo di essere essa stessa interlocutore dell'istituzione: penso al tema di una organizzazione delle reti scolastiche e ad una nuova definizione di ambito anche per la scuola.

### **La didattica, cuore della questione scuola**

Non credo che sia giusto parlare di allarme per la scuola trentina, di sicuro è giusto mettere in evidenza però anche i punti critici, non solo i punti di forza, come ha sempre fatto Il Comitato di valutazione del sistema scolastico e formativo provinciale all'interno dei suoi Rapporti periodici.

Quando si cambia una fase, un ciclo, è evidente che si ha più la tendenza a mettere in evidenza i punti di criticità; ma è giusto così perché non si può dormire sugli allori, così come è giusto anche richiamare l'attenzione al cuore della questione scuola, che naturalmente è la didattica.

Tutto il resto è l'armamentario essenziale che deve servire alla scuola per fare della buona didattica. Il senso della riforma che stiamo cercando di mettere in campo è che finalmente dalle riflessioni e dalle discussioni sui temi dell'organizzazione, degli strumenti, delle strutture, delle condizioni della scuola, passiamo a dare centralità al tema della didattica, centralità di chi la didattica la esprime, dei docenti, e capire in che modo attraverso una riforma della didattica si possano avere risultati migliori: non è la Giunta provinciale ovviamente che può mettere in campo questo, ma lavoro che devono fare i docenti con i loro dirigenti, con tutte le componenti della scuola per riuscire a dare alla scuola trentina oggi abbastanza efficiente per l'organizzazione, per gli strumenti e le strutture, per le risorse e le dotazioni organiche, anche la qualità.

Temi, questi, sui quali giustamente da un po' di tempo a questa parte vedo una crescente attenzione.

## **Una nuova idea di diritto allo studio**

Stiamo lavorando ad una nuova idea di diritto allo studio con il contributo di tutti. Se c'è oggi un elemento che crea inquietudine in quelle famiglie che più fanno fatica in questo momento "a stare sul mercato", e che sono moltissime, è proprio la capacità economica di assicurare ai propri figli dei percorsi educativi di futuro che siano all'altezza con le esigenze della comunità. Dunque se una volta diritto allo studio voleva solo dire dare supporti o servizi gratis alle fasce marginali, oggi il tema del diritto allo studio si pone in maniera radicalmente diversa, e probabilmente bisogna proprio inventare e costruire un mix tra sussidi e prestiti a lunghissimo periodo, garantiti e coperti in qualche maniera dalla Pubblica amministrazione oltre che, mi auguro, dalle centrali anche finanziarie e collettive, penso alla Cooperazione e ad altri soggetti trentini. Penso ad un grande patto sull'equità vera, perché è lì che la società competitiva diventa non eticamente scorretta, nell'offerta delle opportunità in partenza: non solo la possibilità di fare serenamente un percorso di formazione nella propria scuola, ma anche periodi di formazione all'estero per apprendimenti linguistici piuttosto che per altro, la possibilità stessa di tante famiglie delle nostre periferie di avere un rapporto sereno con il sistema scolastico magari nei poli urbani delle nostre città, ecc. ecc.. Tutto questo determina un terreno nel quale dobbiamo intervenire con strumenti nuovi, e su questo stiamo cercando di capire come elaborare modelli nuovi rispetto al passato.

## **Come conciliare gli opposti**

Altro tema emerso è come conciliare gli opposti: democrazia e merito, egualitarismo e valorizzazione delle vocazioni, capacità di leadership nella società ma anche dentro la scuola. Un tema assolutamente centrale. Bisogna evitare che succeda nella scuola quello che un po' è successo in altri campi della vita pubblica, dove la resistenza ai cambiamenti alla fine ha solo prodotto come risultato che un Governo

abbia preso la mannaia. Gli esempi non mancano: è successo per la riforma della magistratura, nelle regole del mercato del lavoro, nella riforma dell'Università.

Il problema è l'assoluto equilibrio nelle scelte, ma anche la consapevolezza che oltre un certo limite fisiologico di resistenza ai mutamenti da ogni punto di vista scatta il pericolo di una risposta che alla fine finisce per travolgere anche i punti forti dell'attuale assetto che vorremmo difendere perché importanti.

La stessa vale anche per la scuola: io spero che la storia della scuola italiana non sia segnata da cicli che corrispondono alla defenestrazione dei vari Ministri che si sono succeduti di destra o di sinistra, speriamo che per il futuro possa esserci un periodo di maggiore serenità per affrontare i temi veri. Questo vale anche per il metodo: non si possono calare dall'alto illuministicamente le novità in un mondo che vive sul protagonismo di chi ci opera, dei docenti prima di tutto.

Sono convinto che qualche errore anche nel recentissimo passato lo abbiamo fatto anche in Trentino, nel non comunicare adeguatamente le proposte, nel dare l'idea che non si propone un percorso e non si impone assolutamente nulla; anche se, da una parte la società esige e richiede riforme e mutamenti, dall'altra bisogna che questi avvengano con tempi non sempre uguali a quelli voluti dalla società.

Al di là del confronto contrattuale, c'è un campo di discussione, di coinvolgimento enorme che riguarda la didattica, il modo di organizzare la scuola. Purtroppo, su questo si sente l'assenza di una rete di associazionismo professionale tra i docenti, non solo come veicolo di ritrovo e di condivisione, ma anche come strumento di partecipazione alla definizione delle scelte, che per loro natura non sono di natura sindacale.

## **Gestire con equilibrio le risorse**

Certamente il Trentino vuole puntare allo sviluppo, e di sicuro non è solo il Pil è un indicatore della qualità di una comunità. Penso che il riferimento alla società della conoscenza, come è stato detto, sia una

via giusta per capire come noi vogliamo uno sviluppo essenzialmente fondato sulla qualità anche nell'uso di tutte le risorse che abbiamo, ivi compresa la risorsa principale che è il cervello dei nostri cittadini e dei nostri giovani.

Quando io dico comunità competitiva non mi riferisco all'opportunità di aprire competizioni fra la scuola a carattere provinciale e la scuola paritaria, perché noi ragioniamo in termini di sistema e non di concorrenza fra modelli di scuola. Il problema è, anche qui, come gestire con equilibrio, con equità e senza forzature inutili questo sistema che comunque fa parte del vissuto della nostra comunità, che vede insieme in sinergia e non in contrapposizione i vari tipi di istituzioni scolastiche.

### **Disegno di legge: una scelta importante**

Speriamo che questo Disegno di legge possa essere approvato dal Consiglio in tempo per passare poi a tutti gli adempimenti attuativi, i molti regolamenti, le molte decisioni operative già per l'inizio dell'anno scolastico 2006/2007. È una scelta importante, perché per la prima volta avremo un testo unico legislativo con tutte le disposizioni legislative che in provincia di Trento riguardano la scuola, con una accezione molto ampia.

Abbiamo cercato naturalmente di interpretare gli ambiti di autonomia e quelli di doveroso raccordo con il sistema nazionale. A questo proposito, si è discusso anche in maniera impropria su alcuni punti, come se noi potessimo modificare i pilastri fondamentali dell'ordinamento dei cicli, per esempio: non è così, però possiamo scrivere le nostre leggi nel modo che riteniamo più opportuno e farle accompagnare da intese, da misure organizzative e da scelte di merito in maniera tale che ciò che di positivo vi è nell'ordinamento dello Stato possa essere da noi applicato con maggiore forza, e ciò che non di positivo vi è nell'ordinamento dello Stato possa essere applicato da noi con una modalità tale da produrre meno effetti negativi. Noi non abbiamo la possibilità di modificare i caratteri essenziali dell'ordinamento.

Quello che si è cercato di fare, per esempio sull'istruzione tecnica, è stato di congegnare una norma che apra delle opportunità senza fare una legge-manifesto, perché il problema vero non è fare una legge per far dispetto al ministro in carica, ma fare una legge che abbia capo e coda dal punto di vista giuridico della sostanza.

Ho chiesto più volte al dirigente generale del dipartimento, all'Assessore in primis e a tutto lo staff se stavamo facendo una legge che morde o che definisce solo l'esistente. Ho sentito che si vorrebbe una legge che mordesse di più. Il disegno di legge così come è stato approvato dalla Giunta morde abbastanza nel senso che innova in alcune parte significative e rafforza alcuni strumenti; è comunque chiaro a tutti che poi la scuola non la fa la legge, la scuola la fanno i docenti, i dirigenti, il personale non insegnante, i genitori, i ragazzi, le autorità locali; la legge può aprire delle finestre, dare degli strumenti, togliere dei tappi, ma non è che si possa garantire "ex lege" quello che vogliamo avvenga nelle scuole.

Se c'è una idea che abbiamo voluto mettere dentro in questo percorso è stata proprio quella di non fare una legge che si limiti a regolare ciò che c'è. Ben vengano le proposte ulteriori perché questa legge sappia mordere di più nel senso del innovare di più. L'importante, da parte nostra, non alimentare lo stress da riforma, già molto forte dentro le scuole, per le note vicende nazionali di riforme fatte, riforme annunciate, mezze ritirate, approvate ma rinviate nella loro esecutività a non si sa quando... Proprio per questo, è interesse della scuola trentina che la legge di riforma venga approvata il più presto possibile, per dare un minimo di certezza ovviamente all'interno di una normativa nazionale che è quello che è, e provinciale che è quella che vogliamo e possiamo costruire. Aldilà degli esiti elettorali, credo ragionevolmente che il nuovo Parlamento di qualsiasi segno sia avrà la necessità di ristrutturare un po' tutta la materia, riaprendo il confronto in una dimensione partecipativa; credo sia ragionevole pensare che con le norme nazionali che oggi vigono, il Paese debba convivere per un tratto di strada non brevissimo ed attraverso il nuovo strumento legislativo noi possiamo comunque avere un quadro di certezze operativo, a prescindere dalle cose che accadranno o non accadranno a livello nazionale.

Del resto, siamo una Provincia Autonoma perché abbiamo la possibilità di fare le leggi, ed essere titolari di una competenza forte in materia di scuola non può voler dire limitarsi ad esercitarla ricopiando e correggendo le circolari del Ministero: si è titolare di competenza nella scuola se si fa una legge che vale in luogo di quella dello Stato, avendo ovviamente alcuni punti uguali a quella dello Stato, ma anche un'accentuazione particolare in ragione del progetto di scuola che abbiamo in testa e che insieme vogliamo costruire. Confido che con gli eventuali correttivi che ben volentieri esamineremo, il testo possa essere valutato con serenità dalle forze politiche del Consiglio.

Mi pare che ci siano tutte le condizioni per poter arrivare ad approvare la legge e poi cominciare ad applicarla, mi auguro, dal prossimo anno scolastico.



## *Le prospettive della scuola trentina*

**Tiziano Salvaterra**

Assessore all'istruzione e alle politiche giovanili

### **Focus sugli aspetti di sistema**

Non è facile, dopo l'eccellente intervento del Presidente Dellai, su cui non avevamo dubbi ed è per questo motivo che abbiamo insistito molto perché lui fosse qui con noi questa mattina, riuscire a tracciare delle conclusioni, anche se, di fatto, conclusioni non vogliono essere, ma sono riflessioni che possono permetterci di capire "allora che cosa facciamo?".

Ha ragione la dirigente Perghem Gelmi quando dice che il problema è come passare dallo scenario teorico all'applicazione.

Chi mi conosce sa che sono una persona che cerca sempre, quando è possibile, di coniugare la teoria alla prassi; per questo motivo non vi farò un discorso di teoria, né di grandi sistemi, ma cercherò di fare un ragionamento o qualche riflessione su ciò che secondo me va fatto o si potrebbe fare per andare nella direzione tracciata in questi due giorni di incontro. Naturalmente sono solo spunti aperti ad ulteriori contributi.

La mia riflessione fa riferimento soprattutto ad aspetti di sistema, perché questo è il mio compito. La Provincia ha il compito di sviluppare una progettualità o, comunque, di interessarsi a progetti più legati al sistema, lasciando poi ai singoli dirigenti il compito di tradurli invece nella quotidianità delle proprie responsabilità all'interno degli Istituti.

### **Abbiamo iniziato a dialogare**

Fare un sistema policentrico non coordinato significa, secondo me, proprio questo. Abbiamo già definito abbastanza bene gli obiettivi

strategici che ci poniamo di raggiungere, abbiamo già prodotto dei documenti come gli Atti di indirizzo del 2004 e la relazione illustrativa del disegno di Legge approvato poi dalla giunta, che già individua quali sono gli obiettivi del sistema scolastico.

Prima di me, il Presidente ci ha illustrato gli scenari del sistema nel suo complesso e credo che tra le cose che abbiamo scritto nella relazione alla legge, tra gli obiettivi che abbiamo proposto e gli Atti di indirizzo vi sia coerenza con lo scenario prospettato dal presidente, per questo non li riprenderò e li considero già assodati.

Un obiettivo che abbiamo raggiunto, ma che può essere anche un pericolo, è che abbiamo iniziato a dialogare fra di noi.

Oggi c'è una certa calma, diciamo così, all'interno del sistema.

Mi ricordo due anni fa, appena arrivato come assessore, eravamo in una posizione ben diversa; quando c'è troppa calma mi viene sempre un dubbio, e cioè che la troppa calma forse non genera dibattito, non genera discussione; mi piace pensare che possiamo creare delle condizioni di serenità del sistema, nel dialogo anche intenso.

In una logica di normalità, forse la scuola oggi ha bisogno proprio di normalità, che non vuol dire fermarsi, stare seduti, accontentarsi di ripetere quello che si è fatto nell'anno precedente, ma penso ad una normalità, una serenità nel movimento, nel miglioramento continuo, nell'innovazione, nella ricerca.

Il tutto in un crescendo, perché la normalità non è star fermi, ma si vive all'interno di una continua riverifica del proprio operato e della ricerca di cose che possono generare miglioramento, soprattutto verso l'attività che è al centro della nostra vita, ossia la didattica per i ragazzi.

All'inizio di quest'anno scolastico sono stati consegnati e inviati alle scuole gli Atti di indirizzo con gli obiettivi prioritari, ed anche su questi non mi soffermo perché credo che ormai tutti li conosciate; vi invito però a tenerli in considerazione all'interno della programmazione della vostra attività.

Questo documento che si redige all'inizio dell'anno, quest'anno più corposo di quello degli altri anni, è uno strumento che se utilizzato da tutti, genera anche uniformità all'interno del sistema, permette di con-

frontarci sulle singole esperienze, di vedere se gli obiettivi lì specificati hanno poi trovato corretta applicazione; permette di fare una valutazione non solo quantitativa, ma anche qualitativa.

## **I prossimi impegni: approvazione della Legge e regolamenti attuativi**

Quali sono allora i prossimi impegni che abbiamo davanti? Il primo impegno è un impegno normativo, legato alla Legge, ne abbiamo già parlato.

Il disegno di Legge è ancora emendabile, perché in Commissione si fanno gli emendamenti, ma anche perché si possono ancora fare delle osservazioni e delle puntualizzazioni, così riusciremo a renderle la legge finale ancora più in linea con quelle che sono le attese e gli obiettivi che ci siamo prefissati.

Abbiamo poi un impegno presso il Consiglio provinciale, di rivisitazione dei regolamenti attuativi della Legge del 15 marzo, pertanto saremo anche occupati nel cercare di capire quali effetti hanno prodotto per fare giuste variazioni necessarie o per confermare la bontà di alcune scelte fatte in quella sede.

Anche sul piano organizzativo abbiamo alcune azioni da fare: la rivisitazione degli indirizzi delle scuole superiori per capire bene l'offerta formativa provinciale, per capire cosa significa fare licei o non fare licei; bisogna vedere Istituto per Istituto come si è sviluppata nel corso del tempo l'offerta formativa e cercare di semplificare un po' il tutto.

Oggi abbiamo veramente troppi indirizzi, che creano anche confusione nella gente, e molti indirizzi che variano tra loro di pochissimo, allora forse per dare più chiarezza, più trasparenza è necessario fare un ragionamento insieme: ogni dirigente sarà invitato nei prossimi mesi ad un confronto nel merito, è però giunto il momento di mettere un po' d'ordine.

## **La riorganizzazione degli Istituti**

Ci sono delle problematiche in merito all'organizzazione anche negli Istituti comprensivi; in particolare nella zona di Trento deve nascere un nuovo istituto; abbiamo affidato alla dirigente Carollo il compito di costituire un gruppo di lavoro che cerca di ragionare, assieme ai dirigenti, al territorio e al Comune, la riorganizzazione degli Istituti comprensivi sul territorio comunale.

Abbiamo anche altre aree in difficoltà, la zona del Basso Sarca, soprattutto la zona di Arco e Dro dove c'è bisogno di fare qualche lavoro e abbiamo la zona di Cembra e del Perginese; in particolare la zona di Pergine è una zona in grandissima espansione, deve essere riordinata, stiamo aspettando che la riforma istituzionale possa dirci se la Val di Cembra sarà o no una comunità di valle, o se invece anche Lavis entra in comunità di valle, perché è impensabile che ci sia un Istituto Comprensivo che riguarda due comunità di valle.

Su questo terreno occorre grande responsabilità: sappiamo che le comunità sono un po' restie ai cambiamenti, ma se il "non fare" cambiamenti va a ledere l'organizzazione della scuola, la didattica e l'attenzione verso i ragazzi, dobbiamo scegliere di intervenire comunque. Spesso le Comunità si accorgono che quanto proposto era giusto e utile solo in un secondo momento.

Occorre avere un po' di coraggio nell'organizzarsi all'interno dei plessi, senza fare crociate e senza troppi stravolgimenti.

Se vogliamo usare metodologie didattiche innovative e moderne, basate su tutti gli strumenti che abbiamo a disposizione, sia tecnologici che di spazi, attrezzature e metodi, è chiaro che dobbiamo avere un po' di coraggio su questo versante, proprio nell'ottica di offrire a tutti pari opportunità.

## **Musicale e coreutico: avanti**

Condivido pienamente quanto affermato dal dirigente Filosi. Siamo capaci di fare un istituto musicale, un liceo musicale coreutico in

Trentino, sono proprio convinto che ci stia in Trentino un liceo musicale coreutico; del resto anche nel decreto legislativo l'avvio del musicale coreutico è stato stralciato dall'attuazione del 2007, quindi si può fare anche in pochissimo tempo, così come credo che sarebbe bello avere un unico istituto artistico in Trentino.

Bernabè ci ha raccontato della grande rivoluzione della parte culturale-artistica legata al MART, dove l'eccellenza è l'offerta; il Trentino si connota per tre istituti specialistici su tematiche artistiche che interessano tutta la comunità trentina e che offrono opportunità ai ragazzi che hanno talento.

### **Lingue straniere e internazionalizzazione**

Da un punto di vista organizzativo abbiamo bisogno di lavorare ancora di più sul terreno delle lingue, l'anno scorso è stato fatto il semestre sabbatico, hanno partecipato 50 docenti su 90 Istituti. Se ritenete che questo strumento non sia uno strumento utile, ditecelo, che risparmiamo un bel po' di soldi, se invece è uno strumento utile approfittiamone; sarebbe bello che in all'interno degli Istituti dei docenti coinvolti in questo approfondimento metodologico e di contenuti sulle lingue, venisse sviluppato un progetto per proseguire.

In questi processi di eterna canalizzazione, che sono alla base, abbiamo visto degli obiettivi strategici dello sviluppo della nostra Provincia, tra questi ci sono le iniziative di internazionalizzazione, o comunque di una didattica che va anche in quella direzione.

Non penso soltanto al progetto presentato ad esempio, dall'Istituto Arcivescovile a Rovereto, ma anche a progetti che potrebbero fare altri istituti.

Ho intenzione di approfondire il progetto proposto dall'Arcivescovile con altri dirigenti per vedere se salta fuori un progetto che coinvolga sia la scuola paritaria che la scuola provinciale. Perché questa è un'esigenza ribadita dal Presidente della Giunta provinciale e che abbiamo messo come obiettivo strategico nel nostro piano di sviluppo provinciale.

## **Sistema pubblico, scuole paritarie**

Si fanno già molte cose, si tratta solo di fare magari qualche aggiunta, perché le scuole paritarie e le scuole a carattere provinciale insieme fanno la scuola pubblica.

Su questo bisogna essere molto chiari: la scuola paritaria è una scuola alla quale l'istituzione provinciale ha detto "tu hai una funzione pubblica"; diversa è la scuola convenzionata, una scuola nella quale la comunità, la politica ha detto "io ti affido per un po', che è il tempo della durata della convenzione, un servizio".

La scuola paritaria è una scuola che ha una funzione pubblica ben precisa, è per questo che si parla di sistema e nella legge si afferma che il sistema ha esclusivo carattere pubblico, proprio perché proponiamo che gli enti convenzionati e la formazione professionale si sviluppino con un proprio progetto che li porti ad essere enti paritari, istituti paritari nelle modalità che andremo a concordare.

## **Personale ATA e gruppi di lavoro**

Infine sul piano organizzativo noi abbiamo ancora questo annoso problema del personale ATA.

Saremo in grado di dare risposte esaurienti solo quando tutto il personale sarà gestito solo dal Servizio Gestione Risorse Umane.

Anche noi abbiamo dei vincoli, dei quali dobbiamo essere consapevoli per passare dall'ideale al reale e capire quello che noi possiamo fare, cercando di scendere magari e purtroppo dall'altezza delle enunciazioni, per alzare la portata delle applicazioni.

Progressivamente noi dobbiamo avere, come management di un servizio sul pubblico e sociale, questa capacità di saper coniugare le enunciazioni concettuali con le applicazioni.

Vi sono alcune iniziative particolari che noi vorremo fare insieme, costituendo dei gruppi di lavoro, nei quali inserire docenti e dirigenti e personale del dipartimento.

## **La cultura della valutazione nel sistema**

Il primo riguarda i processi di valutazione o meglio la cultura della valutazione nel sistema formativo trentino: partire dagli strumenti di valutazione senza capire bene la cultura della valutazione che vogliamo innestare si rischia di trovarsi di fronte ad esperienze che generano conflittualità. Se permettete su questo parlo da tecnico, che per tanti anni ha studiato e scritto sulla valutazione degli operatori, nelle organizzazioni o meglio sulla cultura della valutazione nelle organizzazioni.

Perché valutare? Ci sono due approcci molto distinti nel processo di valutazione: o si valuta per migliorare e innovare, è la valutazione *ex-ante*, che va a individuare le complicità sulle quali poi andiamo a sviluppare processi di miglioramento dell'esistente; o si fa una valutazione di riconoscimento che è una valutazione *ex-post*, collegata allora ad aspetti prevalentemente economici.

Bisogna fare una scelta di campo perché le due cose non si possono fare insieme. La valutazione *ex-ante* è una valutazione che lavora sulla remunerazione non economica, sulla motivazione, sulla dimensione del senso di appartenenza, di condivisione, ma anche sulla dimensione psicologica del soggetto; la valutazione *ex-post* è una valutazione che lavora invece sul benefit prevalentemente di tipo economico. Quando mettete insieme queste due dimensioni, quella economica prevale su quella del miglioramento, e quindi nascono poi delle situazioni che non si riescono a governare.

Dobbiamo ragionare soprattutto su questo, perché è da qui che poi si individuano gli strumenti. La situazione attuale è una situazione sclerotizzata, perché abbiamo i docenti che valutano i ragazzi, nessuno che valuta i docenti, i dirigenti che sono valutati dal Direttore generale, ma anche sulla valutazione dei dirigenti si dovrebbe fare un bel ragionamento.

Nel Dipartimento i processi di valutazione non esistono, c'è l'autovalutazione d'istituto, ora è iniziata la valutazione esterna degli istituti, poi c'è un soggetto che fa la valutazione di sistema e tra questi due livelli non c'è nulla; credo che, invece, perché in un sistema funzioni

la valutazione ci deve essere coerenza fra tutti i processi di valutazione, vecchi e nuovi, all'interno del sistema. Perché, se noi facciamo la valutazione dei ragazzi da parte dei docenti secondo logiche diverse da quelle con cui si valutano i docenti e i dirigenti, favoriamo un sistema senza coerenza al suo interno e allora la valutazione genera conflitto, come è accaduto in tantissime organizzazioni, per poi concludere che "tanto la valutazione non serve a niente".

Io credo che invece che sia il soggetto, che le organizzazioni vadano valutate e che il metodo più ragionevole è quello della valutazione dialogata, dove il soggetto valutato si autovaluta e dove un altro soggetto generalmente gerarchico valuta il soggetto che sta sotto di lui e poi nasce il confronto fra i due. Perché la valutazione non è la verità, ma è il percepito e il percepito non è di per sé verità. Dal confronto fra l'autovalutazione e la valutazione gerarchica può nascere un dialogo, se non altro, può mettere a posto le percezioni, ma le percezioni delle organizzazioni del servizio alla persona sono l'elemento determinante sulla motivazione e qualità del servizio.

Su questo tema è necessario fare un lavoro serio, approfondito che nell'arco di qualche mese porti ad individuare un modello per tutto il sistema scolastico e all'interno di tutte le strutture scolastiche e per tutti i soggetti. Un lavoro serio fatto assieme, perché non può certo essere l'assessore o il dipartimento che impone una scelta dall'alto.

Questi miei ragionamenti sono anche frutto di alcune riunioni che abbiamo fatto in un gruppo da me presieduto per capire se il tema poteva essere affrontato e in quale maniera, ma è certo che non vi somministreremo un progetto già fatto: verremo a dirvi che questa per noi è un'urgenza che va affrontata, pensiamo assieme come, vediamo chi è disponibile a dare una mano.

## **Organici, ricerca, formazione, orientamento**

C'è un altro tema che dobbiamo affrontare, ed è la ridefinizione dei **criteri per la definizione degli organici**. Quest'anno finisce il triennio dell'organico funzionale e bisogna nei prossimi mesi capire come

ridefiniamo i criteri, sul luogo dell'esperienza ed anche qui con un gruppo di lavoro di persone disposte a collaborare su questo.

Un altro tema cui ci tengo molto riguarda lo sviluppo dell'attività di **ricerca degli istituti**: abbiamo bisogno di ricerca della didattica, di ricerca pedagogica e di ricerca educativa. L'Iprase può avere funzioni di coordinamento, di stimolo ma se non nasce dentro le scuole qualche progetto in questa direzione resteremo fermi come ora. Abbiamo poche pubblicazioni con risultati di ricerca seria nelle scuole; forse serve anche qualche riconoscimento, qualche incentivo, però mi piacerebbe pensare che ci fossero degli Annali, magari di qualche scuola, un Annale con contenuti specifici di ricerca e così si farebbe anche un salto sul rapporto scuola-territorio.

Chiedo la collaborazione di tutti a far parte, anche con qualche vostro docente, delle funzioni di sistema che sono coordinate in Dipartimento, perché credo che sia importante se c'è una funzione di gestione che ci sia accanto qualcuno che vive nelle scuole, che si incontra ogni tanto, da una mano, suggerimenti, sui processi di valutazione, sulla solidarietà degli stranieri, sul disagio, sulla formazione...

La dirigente Grazia Cattani ha fatto un'osservazione sulla **formazione**, che mi ha fatto pensare: la formazione di sistema deve essere una formazione che viene dopo quella fatta all'interno degli istituti, la formazione per i docenti, per gli operatori. Infatti, nell'atto di indirizzo c'è scritto piano formativo di istituto. Sono d'accordo che non bisogna esagerare dal centro e che invece è dagli istituti che deve venire la richiesta; ma se dal centro venissero delle proposte che voi ritenete di trasportare nei vostri istituti, fatelo, perché è chiaro che il luogo principale degli operatori della scuola è la scuola stessa. Dopo il semestre sabbatico per le lingue, siamo partiti con quelli sull'**orientamento**, tema centrale. Bernabè ha fatto l'esempio della sua vita, parlando della sua formazione in America a 17 anni, come esperienza più pregnante. Quali erano gli elementi che avevano determinato quell'esperienza? Io ne ho individuati quattro: l'autostima (se no, non vai molto in là), la capacità decisionale (perché decido di andare), la capacità di affrontare le situazioni, e molto probabilmente un contesto familiare che era propenso in questa direzione, perché Bernabè non era certamente figlio di operai della Sloi.

Rispetto al contesto, il Presidente Dellai ha parlato di equità, di un diritto allo studio per tutti che potrebbe aiutarci sul terreno dei contesti; però l'autostima, la capacità di decidere e la capacità di affrontare i problemi sono i cari elementi dell'orientamento, nella ricerca di se stesso; ma qui viene fuori tutto il discorso del merito e dell'eccellenza. Io lo interpreto così, non credo che la competitività trasferita nella scuola significhi eccellenze sì, eccellenze no; piuttosto significa che per ognuno dobbiamo tirar fuori il meglio di quello che ha dentro, se uno la natura l'ha dotato di particolari qualità le deve tirar fuori tutte. Il tema è la personalizzazione, il percorso personalizzato senza creare nuovi ghetti, ma far sì che nell'uguaglianza delle opportunità ci sia la diversità delle opzioni, senza creare la serie A e la serie B, ma cercando di valorizzare i talenti.

### **Alta formazione ed altre iniziative in cantiere**

Parte l'**alta formazione** con quattro progetti già da quest'anno, però dall'anno prossimo sarà a regime e vorremmo farne di più. C'è un comitato di lavoro che supporta delle scelte.

Dobbiamo avviarci a fare la **Legge Zero - Sei** (dai nidi alle scuole dell'infanzia) anche per agganciarla poi alla Legge quadro già depositata in Commissione

Anche sulla proposta da zero a sei anni le scuole saranno un po' coinvolte, perché in alcune zone molto probabilmente si potrebbe pensare un aggancio agli istituti comprensivi, magari nelle zone dove ci sono piccole dimensioni; sarà un modello che dovremo inventare, sicuramente chiederemo anche il vostro aiuto e l'aiuto della scuola, oltre ai coordinatori pedagogici che saranno impegnati in questo processo.

Mi piacerebbe fare un progetto sui **libri di testo**: nell'ottica di un diritto-dovere fino ai 18 anni non è che possiamo dire diamo i libri fino a 15 anni e poi dai 15 ai 18 se li pagano gli studenti, non funziona; stiamo ragionando coi librai sul progetto di comodato remunerato, ma è un progetto che ha bisogno della collaborazione responsabile da parte degli istituti. Per ora è solo un'ipotesi di progetto, vi chiederemo osser-

vazioni, comunque farebbe risparmiare alle famiglie, alla comunità trentina circa 3 milioni e mezzo di euro all'anno, e la cosa non è di poco conto.

Abbiamo invece grossi problemi sull'**edilizia scolastica**, abbiamo chiesto un piano straordinario, soprattutto per le scuole superiori e professionali, non ci sono tante risorse, cerchiamo di usarle bene; invece per gli istituti comprensivi, sarà fatta una graduatoria e dopo si dovrà andare con i Comuni, ai quali sarà chiesto di fare delle scelte. I dirigenti scolastici devono essere molto accorti nel rapportarsi con gli enti locali perché a loro verranno assegnate delle risorse, e saranno loro a decidere dove utilizzarle, se per il marciapiede, per la casa civica e per la scuola; conterà la vostra capacità di interloquire con il territorio per far capire la priorità di questi interventi.

## **Il vincolo dei contratti**

I contratti sono un vincolo, lo diceva anche il Presidente Dellai. Dobbiamo avere tutti la forza di andare nella stessa direzione, solo così ci saranno dei risultati. La domanda che dobbiamo farci è anche questa: Se noi lasciamo un po' di autonomia ai Dirigenti nelle nomine (credo che la prospettiva debba essere che tutto il personale non di ruolo sia nominato dagli istituti), cosa ne pensano i docenti?

Perché, se i docenti sono d'accordo allora è facile, se invece i docenti non si sentono sufficientemente garantiti, tutto diventa più difficile perché lavoriamo sulla loro pelle, e quindi dobbiamo abituarci a discutere.

Per quanto mi riguarda, cerco di dialogare al massimo per trovare delle sintesi possibili; qualche volta fare fughe in avanti vuol dire lasciare qualcuno indietro, e questo non va bene. Il sistema deve avere la forza di far andare avanti tutti insieme, perché quando una componente va avanti e lascia indietro le altre, o ha la forza di tirarsele dietro o altrimenti si generano conflitti e i conflitti generano demotivazione e la demotivazione influisce pesantemente sugli apprendimenti. Che sono il centro della nostra attenzione.

Sul **sistema informativo** anche qui stiamo facendo un gruppo di lavoro, cercasi candidati disponibili, se saranno in tanti li convochiamo e faremo una scelta, se invece sono in pochi li metteremo all'interno del gruppo di lavoro; se nessuno si fa vivo, gioco forza il sottoscritto dovrà chiedere a qualche persona disponibile di farne parte.

Nel mese di novembre riprenderanno le mie **visite alle scuole**, sempre su invito da parte di chi è interessato.

### **Ringraziamenti conclusivi**

Qualche ringraziamento particolare mi è doveroso. Un ringraziamento al dirigente generale, perché è entrato in un sistema che non sapeva neanche lui come fosse e nell'arco di un anno, un anno e mezzo ha saputo mettere a disposizione la sua esperienza amministrativa coniugandola con una conoscenza di un sistema difficile e impegnativo. Il suo contributo in questa occasione è un contributo prezioso; ci confrontiamo e magari litighiamo anche spesso, però siamo sempre stati in grado di trovare una sintesi delle diverse opinioni.

Un grazie anche a tutti i dirigenti che operano nel dipartimento e nella sua riorganizzazione: non è facile vivere nel dipartimento, tante cose danno molte meno soddisfazioni che essere a scuola, perché non lo vedi il risultato del tuo lavoro, anzi sembra il tuo sia un lavoro vano, a fine giornata ti sembra di non aver combinato niente. Un grazie anche a loro. Il dipartimento sta lavorando molto, magari fa anche degli errori, però non si può dire che non ce la sta mettendo tutta.

Grazie anche a voi dirigenti scolastici per la collaborazione che date; dobbiamo cercare di essere ancora più uniti, anche magari severi con noi stessi, però dentro il sistema. Noi riusciremo a valorizzare al meglio il lavoro che fate voi, ma riusciremo solo nella misura in cui tutti insieme faremo percepire alla comunità trentina tutte le belle cose che facciamo, che voi fate; oggi purtroppo l'opinione passa attraverso i mass media e allora noi dobbiamo usarli con accortezza. Dobbiamo impegnarci molto nel comunicare le cose interessanti che facciamo. C'è in Dipartimento un ambito, un'area comunicazione che

è guidata da Mario Caroli: se avete bisogno mettetevi in contatto, non si tratta di voler apparire a tutti i costi i migliori, di farsi vedere, si tratta invece di informare la comunità su tutte le iniziative che ci sono in giro, che si fanno e che vengono fatte con grande entusiasmo, con grande passione dai molti docenti e che vedono i ragazzi contenti; ma i ragazzi la loro contentezza non la manifestano, se la godono dentro. E invece noi abbiamo bisogno che tutta la comunità, le istituzioni, le forze economiche, le forze sociali capiscano il grande sforzo che stiamo facendo in questa direzione.

In conclusione, credo che abbiamo preso una buona strada e che con l'impegno di tutti potremo avere i risultati se riusciremo a mettere a fuoco bene la legge ed approvarla. Se riusciremo a fare alcune cose che abbiamo individuato, così come ho provato ad elencarle come lista della spesa, potremo dare un contributo alla scuola trentina ed essere strumenti per garantire alle nuove generazioni di poter avere un futuro sereno, ognuno nell'organizzazione dei propri talenti, chi ne ha di più ne sfrutterà di più, chi ne ha di meno deve poter però sfruttarne appieno.

Questo è il nostro obiettivo, questo è il mio impegno e lo chiedo anche a voi.

Grazie per le due giornate.





Finito di stampare nel marzo 2006  
dalla *Litografica Editrice Saturnia*  
in Roncafort di Trento