

## ***La progettazione educativa nel quadro dell'autonomia e delle riforme in atto***

**Margherita Gentile**

### **Premessa**

Il processo di autonomia della scuola italiana fa parte del più grande processo di trasformazione e di riforma della Pubblica Amministrazione : esso prende le mosse all'indomani della pubblicazione **della legge finanziaria n. 537** del 24 dicembre 1994, nella quale era data delega al Governo della emissione dei relativi Decreti delegati.

All'appuntamento il Governo mancò e il processo di riforma fu trasferito alla prima **legge Bassanini , L. 59/97**, dedicata al conferimento di funzioni e compiti dall'amministrazione centrale a regioni, province e comuni con la conseguente riorganizzazione dei ministeri. Vi veniva contemplata la disciplina privatistica del lavoro pubblico e il riordino degli strumenti per il controllo di gestione. L'art.21 era dedicato in particolare a disposizioni in materia di autonomia scolastica, con la riallocazione delle funzioni tra livello centrale e periferico, la previsione di attribuzione di personalità giuridica ad ogni istituzione scolastica, il dimensionamento ottimale delle istituzioni scolastiche, l'attribuzione della qualifica dirigenziale ai capi d'istituto, l'attribuzione dell'autonomia organizzativa (flessibilità e integrazione territoriale, nonché efficienza ed efficacia del servizio scolastico), didattica (flessibilità dei percorsi formativi), finanziaria (flessibilità nell'impiego delle somme di bilancio), di ricerca e sviluppo.

Questi due importanti pronunciamenti si collocano all'interno di un ridisegno globale del sistema scolastico, in modo sintonico con :

- un modello di Stato e della sua evoluzione nel tempo
- un orientamento culturale che rivisita la logica e l'ampiezza dell'intervento pubblico nella vita socioeconomica del paese e introduce nuove culture in grado di migliorare la comprensione dei meccanismi di funzionamento delle istituzioni pubbliche.

Lo Stato si sta trasformando da Stato di diritto ( lo Stato elabora un sistema organico di diritti e di doveri formali in base ai quali regolare i rapporti tra i gruppi sociali pubblici e privati) in Stato regolatore o Stato dei servizi, assumendo il ruolo di garante delle condizioni di contesto e giuridiche e qualificando il proprio intervento in termini di efficienza, efficacia, economicità e qualità dei servizi: si passa cioè da un modello di Stato unitario, forte e accentrato, ad un modello di Stato unitario con forte autonomia decentrata: in questo secondo caso si conferisce maggiore discrezionalità alle unità periferiche del sistema amministrativo, laddove la vicinanza e il contatto con la collettività locale e con gli utenti garantiscono la "personalizzazione "del servizio ( con conseguente contestualizzazione locale delle problematiche dello sviluppo economico e quindi con la creazione di un reticolo qualitativo adhococratico) e laddove la capacità di rilevare in tempi rapidi i bisogni della popolazione e di tradurli in risposte

operative adeguate garantisce la reattività e la flessibilità di risposta delle forme organizzative decentrate all'evoluzione dei bisogni dell'utenza , tramite lo strumento dell'autonomia funzionale.

Le parole d'ordine della riforma amministrativa sono: delegificazione, deregolazione, liberalizzazione, decentramento, autonomia, intesa quest'ultima come capacità dei diversi enti di darsi da sé in misura diversa ma significativa la propria regola. E' un processo riformatore che interessa anche la scuola : può sorprendere, poiché è più frequente che nel mondo della scuola le esigenze di cambiamento siano espresse nei termini del rapporto tra educazione e istruzione, fra abilità, saperi e competenze, tra ruolo istituzionale e compito sociale delle istituzioni scolastiche ,fra ordinamento della didattica e curriculum dell'alunno; è invece assai meno frequente riferire tali esigenze di cambiamento anche al **modello organizzativo del servizio pubblico**. La riforma amministrativa finisce invece con il porre decisamente al centro anche per la scuola la questione del modello organizzativo e del suo cambiamento, che è **cambiamento dell'intero sistema di istruzione**.

L'autonomia scolastica suppone infatti non solo il potenziamento del "governo" delle singole scuole, ma l'abbandono del modello organizzativo ministeriale (verticale) e la sua sostituzione con un modello di tipo orizzontale, formato da un insieme di comunità scolastiche, nelle quali si fa ricerca, istruzione, formazione attraverso modelli flessibili, in vista del raggiungimento di obiettivi generali, secondo standard di qualità fissati da un centro dotato di funzioni strategiche e liberato da compiti di gestione. Tende anche ad abbandonare quella prospettiva che, nel concepire le vicende della scuola esclusivamente in termini di appartenenza ad un ente territoriale, finisce con l'affermare il primato della gestione burocratica su quella tecnica. E' la fuoruscita da un modello burocratico e l'affermazione del primato delle scuole su qualsiasi struttura ed organizzazione meramente amministrativa, in vista della configurazione di un servizio pubblico, in cui le scuole non sono "organi" dei diversi livelli di governo, ma al servizio della funzione che sono chiamate a svolgere.

Il trasferimento di funzioni avviene infatti **direttamente dall'amministrazione statale alle singole scuole**, un processo di trasferimento di compiti e funzioni diverso rispetto a quello destinato a interessare i rapporti tra Stato e Regioni, province, comuni. Se funzioni e compiti del servizio di istruzione fossero transitati dallo Stato alle Regioni, è chiaro che le scuole sarebbero rimaste escluse da ogni significativo processo volto a dare corpo e sostanza all'autonomia. Si sarebbe realizzata non la fuoruscita del sistema di istruzione dal modello burocratico, ma l'implementazione e la moltiplicazione di tale modello. Le scuole non avrebbero registrato alcun incremento dei propri poteri in ordine alla gestione del servizio scolastico , e si sarebbero ritrovate, al posto dell'unica burocrazia statale, le nuove burocrazie regionali e locali fornite di nuove competenze e nuovi poteri.

Per questo motivo si concepisce e si attua l'attribuzione della personalità giuridica alle scuole, a cui segue l'autonomia organizzativa e didattica, che hanno come finalità il perseguimento degli obiettivi generali del sistema nazionale di istruzione.

**Le scuole sono la vera amministrazione periferica dell'istruzione.**

A regioni, provincie e comuni sono trasferite le funzioni non tecniche dell'istruzione, cioè quelle amministrative, volte a organizzare, programmare e implementare il servizio, come si evince dal D.Lgs 112/98, che trasferirà agli EE.LL. la "programmazione e la gestione amministrativa del servizio di istruzione". Il loro ruolo rimarrà in qualche misura "esterno" all'attività tecnica di istruzione.

Anticipano e accompagnano questi processi :

- la **L. 241/90** che va sotto il nome di legge della "trasparenza" .ma che introduce le "regole del buon servizio" nella Pubblica Amministrazione, con i principi di efficienza, di efficacia, di economicità dell'intervento pubblico. Il provvedimento spinge le Amministrazioni a definire un vero e proprio contratto con gli utenti, attraverso l'elaborazione della Carta dei servizi , in cui si esplicitano i principali fattori di erogazione dello stesso (modalità, tempi, standard qualitativi e quantitativi, referenti, responsabili di procedimento). Lo schema generale di Carta dei servizi della Scuola sarà invece pubblicato nella Direttiva del PCM il 15 giugno 1995, dove per la prima volta alle scuole viene attribuita la responsabilità della elaborazione del Piano Educativo di Istituto, che integra in una piattaforma unitaria il regolamento di istituto, la programmazione educativa e didattica, i criteri di impiego delle risorse.
- Nel **1993 invece , la legge 29** aveva innescato i processi di riforma del sistema del "pubblico impiego" , volendo:
  1. accrescere l'efficienza delle amministrazioni
  2. razionalizzare il costo del lavoro pubblico
  3. realizzare un migliore utilizzo delle risorse umane della PA, curando la formazione e lo sviluppo professionale dei dipendenti
  4. rivedere e promuovere nuovi istituti contrattuali e giuridici
- il **DPR 233/98** sul dimensionamento degli Istituti scolastici
- il **D.Lgs 59/98** che disciplina la attribuzione della qualifica dirigenziale ai capi di Istituto
- il **D.Lgs 233/99** di riforma degli OO.CC. Territoriali e finalmente
- il **DPR 275/99**, contenente il Regolamento sull'autonomia delle istituzioni scolastiche, in cui l'autonomia è innanzitutto un regime giuridico delle loro attività, del loro governo e dei loro rapporti con le altre istituzioni scolastiche, con i diversi livelli di governo, con le realtà che sono diverse dalle scuole e con cui devono relazionarsi; poi è anche il sistema di istruzione nel suo complesso, formato da un sistema orizzontale, a rete, di insiemi di scuole che perseguono obiettivi fissati dal centro del sistema e nel quale l'accesso è garantito e assicurato dalle scelte organizzative dei soggetti preposti ai governi del territorio. Il suo volto più significativo è costituito dall'autonomia didattica, "finalizzata al perseguimento degli obiettivi generali dell'istruzione" : le istituzioni scolastiche sono chiamate ad attuarli tenendo conto delle esigenze degli studenti, delle famiglie, dei territori in cui operano e delle esigenze rappresentate dagli enti di riferimento territoriale.

## 1) IL DPR 275/99 : Analisi e articolazione interna

Alla luce delle precedenti considerazioni ,l'autonomia concessa alle istituzioni scolastiche, tramite l'istituto della personalità giuridica, è innanzitutto:

**Autonomia funzionale**, cioè assunzione di funzioni già in possesso dell'Amministrazione centrale, ad esempio:

- cura della carriera scolastica e rapporto con gli alunni (iscrizioni, frequenze, certificazioni, debiti, crediti....)
- amministrazione e gestione del patrimonio e delle risorse ( contratti e convenzioni)
- stato giuridico ed economico del personale

Sono escluse le funzioni rimaste in seno all'Amministrazione e agli Enti Locali.

L'assunzione di tali funzioni avviene nel rispetto delle condizioni generali di contesto definite dallo Stato (livelli unitari di fruizione del diritto allo studio, gli elementi comuni in materia di gestione e programmazione sono definiti dallo Stato)

Ma il cuore dell'autonomia è nell'autonomia didattica e organizzativa, vale a dire nell'organizzazione e predisposizione dell'offerta formativa.

**L' Autonomia organizzativa** è finalizzata al raggiungimento di obiettivi **di efficienza** nell'impiego delle risorse materiali, immateriali, finanziarie, umane e temporali ; **di efficacia** al fine di verificare il raggiungimento degli obiettivi generali del processo di formazione e degli obiettivi specifici del processo di apprendimento ( quindi verificare e valutare la produttività scolastica, anche tramite l'Invalsi); **di flessibilità** ,prevedendo il superamento dei vincoli in materia di unità oraria della lezione e della classe, nonché della possibilità di organizzare le lezioni in orari flessibili, di avviare un'articolazione modulare del monte ore annuale delle discipline, di creare classi aperte e di aggregare gli alunni sulla base degli obiettivi formativi e di apprendimento nonché degli interessi e dei bisogni degli stessi alunni; impiego flessibile delle risorse umane, con previsione anche di una programmazione plurisettimanale dell'orario di servizio; di diversificazione nell'organizzazione scolastica complessiva e nelle scelte metodologiche (quota locale del curriculum); adattamenti al calendario scolastico; integrazione e miglior utilizzo delle risorse e delle strutture (con utilizzazione degli spazi anche in orari extrascolastici), ampliamenti dell'OF, iniziative di prevenzione e partecipazione a programmi comunitari, nazionali e regionali, percorsi integrati tra i diversi sistemi formativi; introduzione di tecnologie innovative a supporto della gestione dell'istituto scolastico e della didattica; coordinamento a livello territoriale, con i vari interlocutori, promuovendo accordi di rete tra le scuole o altre forme di accordi.

**L' Autonomia didattica** è finalizzata al perseguimento degli Obiettivi Generali del Sistema Scolastico e si sostanzia, nel rispetto della libertà di insegnamento e di scelta educativa da parte delle famiglie, nella scelta

libera e programmata delle metodologie e degli strumenti didattici, dell'organizzazione e dei tempi dell'insegnamento più coerenti rispetto agli obiettivi indicati nel POF. Rientrano anche le scelte in merito alle modalità e ai criteri di valutazione dei risultati, legati alle attività di insegnamento a livello sistemico, di istituto, rispetto agli obiettivi prefissati; l'identificazione dei criteri per il riconoscimento dei crediti e il recupero dei debiti formativi; l'impostazione modulare della didattica e la programmazione modulare; lo svolgimento di percorsi pluridisciplinari; lo svolgimento di insegnamenti di lingue straniere sulla base di accordi e di convenzioni; l'offerta di insegnamenti opzionali, facoltativi e aggiuntivi; si parla anche di organico funzionale.

Strumento fondamentale è il **Piano dell'Offerta Formativa**, vero documento della identità culturale delle singole scuole, che esplicita la loro progettazione curricolare, extracurricolare, educativa e organizzativa. Il piano è coerente con gli Obiettivi generali ed educativi dei diversi tipi ed indirizzi di studio determinati a livello nazionale, riflette le esigenze della realtà locale e del suo contesto culturale, economico e sociale, e tiene conto della programmazione territoriale dell'offerta formativa. In esso le istituzioni scolastiche "concretizzano gli obiettivi nazionali in percorsi formativi funzionali alla realizzazione del diritto ad apprendere ed alla crescita educativa di tutti gli alunni(art.4) , adottando con libertà progettuale tutte le modalità organizzative coerenti con gli obiettivi generali e specifici di ciascun tipo e indirizzo di studio.

Un ruolo determinante è svolto, nel POF, dalla determinazione, da parte delle scuole, del curriculum obbligatorio, inteso come concreto percorso formativo ed educativo individuato per gli alunni. Di tale curriculum una serie di discipline e di attività e il relativo monte ore sono definiti dal Ministro e cioè dal "centro" del sistema di istruzione e costituiscono la "quota nazionale" del curriculum medesimo, mentre un'altra quota è determinata liberamente a livello locale dalle scuole autonome, con le relative discipline ed attività corrispondenti ad un certo monte ore. L'integrazione tra quota nazionale del curriculum e quota riservata alle scuole garantisce il carattere unitario del sistema di istruzione e valorizza il pluralismo culturale e territoriale.

**L' autonomia finanziaria** in realtà resta saldamente nelle mani dello Stato : il sistema consente l'integrazione della dotazione finanziaria essenziale delle istituzioni scolastiche con quella proveniente da regioni, province e comuni e da soggetti pubblici e privati

**L' Autonomia di Sperimentazione, Ricerca e Sviluppo** : è una novità assoluta sia sul piano concettuale che politico-scolastico che pedagogico didattico, ma d'altro canto non è possibile pensare che le istituzioni scolastiche possano determinare il curriculum con tutte le operazioni sottese, senza l'indispensabile supporto di un'attività sistematica di ricerca pedagogica didattica e organizzativa e di aggiornamento culturale e professionale del personale.

L'art.6 così recita:

“Le istituzioni scolastiche possono esercitare tale forma di autonomia anche in forma associata, avendo riguardo delle specifiche esigenze dei contesti locali e curando in particolare:

- la progettazione formativa
- l'innovazione metodologica e disciplinare
- la ricerca didattica sulla valenza e sull'impatto delle TIC sulle attività formative
- Gli scambi di informazioni, esperienze e materiali didattici
- La documentazione educativa e la sua diffusione nelle scuole
- L'integrazione fra le diverse articolazioni del sistema scolastico e fra i diversi sistemi formativi
- La formazione e l'aggiornamento culturale del personale”

Ma cosa intendere per ricerca e sviluppo? Il linguaggio di riferimento è riconducibile ai saperi in campo socio-organizzativo, alla loro declinazione nel mondo aziendale e dei servizi manageriali del privato sociale e sono intesi come motore dell'innovazione e dell'innalzamento della qualità verso l'esterno e verso l'interno dei luoghi in cui si produce.

**La ricerca** consente di individuare criticità, di stabilire le modificazioni necessarie e gli adattamenti indispensabili, ma è anche attenta ai bisogni degli operatori in merito alla crescita professionale, alle relazioni interne o con gli utenti, ai tempi di rivisitazione di stili di pensiero e di azione, alle richieste di formazione.

**Lo sviluppo** è parte intrinseca della ricerca, dal momento che i miglioramenti conseguiti sono già dimensione di ricerca e consentono l'autopromozione dell'organizzazione, della professionalizzazione del personale, della sperimentazione di diversi moduli operativi e di nuove tecnologie.

Seguendo questo itinerario di ricerca-azione la scuola diventa organizzazione che apprende, un'organizzazione capace cioè di creare e acquisire e trasferire conoscenze, di riflettere su ciò che apprende, modificando se necessario i propri comportamenti, imparando dai risultati e capitalizzando l'esperienza.

## 2. Il cammino dell'autonomia

Publicata nel '99 e in vigore dal 1° settembre 2000, il cammino dell'autonomia si sta rivelando difficoltoso.

**A livello esterno**, due sono i problemi che inficiano la sua penetrazione e implementazione :

1)se l'autonomia è un regime giuridico delle attività delle scuole, essa ha bisogno che siano promosse iniziative ed attività di sostegno che rendano più facile alle scuole l'assunzione di tali responsabilità

2)se l'autonomia indica inoltre il sistema di istruzione nel suo complesso e la necessità che esso si strutturi come un sistema orizzontale a rete, formato dalle scuole autonome, da insiemi di scuole, che perseguono obiettivi fissati dal centro e che da questo vengono misurate e nel quale l'accesso al servizio è garantito e assicurato dalle scelte organizzative dei

soggetti preposti ai governi del territorio, a questo scenario fa ombra il moltiplicarsi degli scenari costituzionali possibili, in relazione alle diverse iniziative di riforma del Titolo V della Costituzione.

Ancora di più è evidente il problema su menzionato quando si guarda alla cornice costituzionale che sta modificando l'assetto dei grandi servizi pubblici, scuola, sanità, sicurezza: ci si riferisce alla legge sulla devolution, che fa passare la competenza concorrente delle Regioni nel settore dell'istruzione e della formazione ad una competenza esclusiva, con il rischio che da un assetto federale fondato sulla cooperazione si passi ad una sorta di federalismo fondato sulla separazione di ciò che attiene ai vari livelli di governo, un federalismo segregazionista, duale, nel quale il centro è plurale e implica una relazione con le autonomie regionali, che finisce dove queste cominciano: quindi una sostanziale frammentazione del sistema nazionale di istruzione in una serie di sistemi regionali.

L'autonomia scolastica, formalmente fatta salva dalla nuova norma costituzionale, sembra in realtà una regola di funzionamento interno dell'organizzazione regionale e un limite esterno dell'attività governativa: viene così ricostituita la filiera tra istituzioni scolastiche, strutture burocratiche ed organi di indirizzo politico regionale, restituendo alla politica e alla burocrazia il servizio tecnico dell'istruzione.

**A livello interno**, due sono le criticità che emergono, confortate da una serie di monitoraggi :

1) la carenza nelle istituzioni scolastiche di una attività di ricerca che supporti e validi le scelte effettuate. L'autonomia scolastica finora vissuta dagli istituti come riforma organizzativa significa soprattutto autonomia didattica, cioè libera ed autonoma costruzioni di curricoli, nell'ambito di un quadro nazionale di riferimento. E questo non vuol dire pura trasmissione di un corpo di conoscenze definito da programmi ministeriali, ormai completamente in disuso. Si richiedono agli insegnanti forti capacità progettuali e conoscenza delle procedure tipiche della ricerca, competenze non presenti nel normale bagaglio professionale dell'insegnante, né, fino ad oggi, richieste. Bisognerebbe favorire all'interno di ogni istituzione scolastica la maturazione di una comunità professionale che, utilizzando i metodi propri della ricerca, sappia interpretare le nuove esigenze educative e contestualizzarle rispetto all'ambiente in cui esercita la sua responsabilità formativa, sappia mettere a fuoco gli obiettivi da perseguire e i percorsi che ad essi conducono, controllando i processi e verificando e valutando gli esiti

2) l'insufficiente consapevolezza da parte degli insegnanti della necessità di accrescere la propria cultura professionale ( o la scarsa motivazione a farlo) : "La riforma della scuola, se mai ci sarà, non sarà effetto prioritariamente di cambiamenti di struttura, ma conseguenza di una nuova professionalità del corpo docente e dirigente" ( Reguzzoni)

### **3. PROGETTAZIONE, AUTONOMIA, RIFORMA SCOLASTICA**

Molti sono gli aspetti della Riforma Moratti che rinviano e implicano un esercizio appropriato dell'autonomia.

Come dice S. Govi, " la parola autonomia compare sette volte all'interno della L. 53/2003, nove volte nel D.Lgs 59/2004 e quindici volte nella CM 29 /2004 . Si può, dunque, ritenere giustamente che le norme di riforma abbiano voluto porre al centro della nuova organizzazione scolastica **l'autonomia delle istituzioni**, come risorsa per l'innovazione e come sostegno primario ai processi di riforma" (2004).

Coerentemente con l'art.8 comma 1, punti b ed f del DPR 275/99, lo Stato ha individuato per ogni grado scolastico gli obiettivi generali del processo formativo, gli obiettivi specifici di apprendimento da utilizzare per promuovere le competenze personali degli allievi, i criteri per la compilazione del Portfolio delle competenze personali, i vincoli culturali e organizzativi che ogni istituzione scolastica è tenuta a rispettare nella elaborazione del proprio Pof e dei Piani di studio personalizzati.

Di conseguenza, le Indicazioni Nazionali non hanno più il significato di programmi prescrittivi, non precisano o elencano ciò che un singolo allievo deve sapere o saper fare ad un determinato livello di prestazione apprenditiva alla conclusione di un periodo didattico, ma ciò che le istituzioni scolastiche sono obbligate deontologicamente e tecnicamente ad usare per progettare i propri autonomi percorsi formativi al servizio del massimo sviluppo possibile degli allievi e di cui sono obbligati a rendere conto alle famiglie e alla società nel suo complesso, grazie ai processi di valutazione interna, di valutazione esterna, di valutazione degli apprendimenti.

Le Indicazioni Nazionali sono quindi standard obbligatori di prestazione del servizio professionale che le scuole e i docenti sono tenuti ad erogare per promuovere al meglio le competenze degli allievi e che l'Amministrazione statale è obbligata a controllare siano garantiti: scandiscono quindi per ogni annualità gli elenchi delle conoscenze e delle abilità (peraltro in forma provvisoria) a cui riferirsi per organizzare l'insegnamento personalizzato agli allievi. "E' compito esclusivo di ogni scuola autonoma e dei docenti, infatti, nel concreto della propria storia e del proprio territorio, assumersi la libertà di mediare, interpretare, ordinare, distribuire ed organizzare gli obiettivi specifici di apprendimento in obiettivi formativi e relativi standard, considerando, da un lato, le capacità complessive di ogni allievo, che devono essere sviluppate al massimo grado possibile e, dall'altro, le teorie pedagogiche e le pratiche didattiche che ritengono, a questo scopo, scientificamente più affidabili e professionalmente più efficaci".

Inoltre sta alla scuola individuare, rispetto ai percorsi individuati, gli standard di prestazione individuale degli apprendimenti degli allievi per la loro successiva valutazione.

La responsabilità non è da poco, anche perché non si tratta di libertà di insegnamento, ma di capacità collegiale di progettare, pianificare, organizzare, valutare.

La scuola progetta perché sceglie, perché individua il percorso più adatto, perché lo sottopone a monitoraggio e a valutazione, perché lo trasforma in percorso ripetibile e trasferibile ad altre situazioni, perché apprende a far tesoro della propria esperienza, perché fa ricerca mentre agisce, perché è capace infine di render conto delle proprie scelte.

Ci piace, per entrare nello specifico della operatività dell'autonomia, fare riferimento, prendendoli in esame, a due processi significativi del testo della Riforma : per il 1° e 2° ciclo il concetto di **personalizzazione**, per il 2° ciclo l'opportunità **dell'alternanza scuola lavoro**, inquadrandoli dal punto di vista della responsabilità di progettazione e di gestione da parte delle scuole autonome.

### **A) La Personalizzazione dei piani di studio**

Nel Decreto Legislativo 59/04 si introduce il termine personalizzazione dei piani di studio in relazione alla organizzazione da parte dell'istituzione scolastica di attività di tipo opzionale- facoltativo : " Le istituzioni scolastiche, al fine di realizzare la personalizzazione del piano di studi, organizzano nell'ambito del POF, tenendo conto delle prevalenti richieste delle famiglie, attività e insegnamenti, coerenti con il Profilo Educativo,.... la cui scelta è facoltativa e opzionale per gli allievi..." (art.2-10). Per il 2° ciclo, tali attività sono progettate a partire dal 2° biennio e hanno carattere opzionale obbligatorio e opzionale facoltativo.

Sono attività che si aggiungono alla quota obbligatoria di curriculum, obbligatorie nella progettazione per la scuola , liberamente scelte dalle famiglie all'atto dell'iscrizione.

Una sola domanda mette in crisi questo "punto di forza" della legge di riforma: e se i genitori non dovessero scegliere queste attività facoltative per i loro figli, come si attuerebbe il principio di personalizzazione sia per gli studenti delle fasce più deboli che per gli studenti delle fasce più agiate, allestiti questi ultimi da altri servizi formativi del territorio o? E se i genitori volessero richiedere attività non presenti nell'offerta dell'istituzione scolastica, se avessero interesse per una scuola su misura, a domanda , il loro si configurerebbe come un interesse legittimo, garantito se non in contrasto con interessi collettivi o invece rappresenta un interesse soggettivo perfetto di cui ogni cittadino può pretendere la tutela proprio perché scaturente da una norma generale dettata dallo Stato?

Altri vincoli si aggiungono alla realizzazione di questo obiettivo: su quali risorse può contare la scuola? Non è assicurata l'assegnazione di personale aggiuntivo, né la gestione degli organici in corso d'opera è libera e senza vincoli; quali garanzie si potranno dare per l'attivazione di determinate attività prima che gli utenti esprimano le proprie preferenze? Come conciliare tali attività con i servizi necessari, mensa, trasporti, spazi, strumenti?

Pur esaltando la capacità autonoma di progettazione delle istituzioni scolastiche, affiora un impoverimento all'origine delle attività facoltative, che rischia di confinarle in un'area marginale e aggiuntiva.

Ogni istituzione scolastica dovrebbe esercitare a questo punto la sua autonoma capacità progettuale, **valutando la risorsa** ( il monte ore a disposizione delle scuole : 198 per la scuola secondaria di 1° grado e 99 per la scuola elementare ) come una **opportunità** da non perdere ai fini di una efficace realizzazione degli Obiettivi Generali del Processo Formativo e in

questo frangente far valere la sua forza e la sua valenza formativa a livello territoriale.

Da sola la scuola può rischiare di rimanere al palo di una progettualità asfittica e non mirata alle effettive esigenze sociali: il suo ruolo di terminale periferico dell'amministrazione centrale le dà capacità e strumenti di interlocuzione, di mediazione e di negoziazione autorevole e paritaria con altre scuole, altre agenzie, altri enti, in cui comunque anche le famiglie sono rappresentate.

Ben prima di individuare le attività facoltative opzionali la scuola deve aver avuto la possibilità di leggere, anche insieme alle altre scuole del territorio, i bisogni formativi di cui sono portatori gli utenti, gli studenti e i loro genitori e che, opportunamente declinati, rinviano a modalità di sviluppo di capacità e competenze coerenti con le attitudini e le scelte di vita, ma anche adeguate all'inserimento nella vita sociale e nel mondo del lavoro, anche con riguardo alle dimensioni locali, nazionale ed europea.

Personalizzare vorrà dire, prima ancora che progettare le attività, riconquistare consapevolezza piena del peso culturale di ogni istituzione scolastica in un contesto territoriale, del ruolo strategico di ogni scuola nel disegno del futuro di ogni ragazzo e, nello stesso tempo, consapevolezza di poter incidere sul suo futuro se e solo se saprà dargli la possibilità di saggiare in maniera integrata e personalizzata le opportunità d'insieme che un territorio gli offre.

Si evidenziano così' concetti come **rete**, **integrazione di apprendimenti e di esperienze formative**, **integrazione di opportunità e risorse**, **ricerca di soluzioni**, **qualificazione di percorsi**, **analisi dei bisogni**, che sono più delle semplici "attività facoltative" e che non potranno far correre alla scuola i rischi di cui sopra, poiché ciò che ci si aspetta all'esterno (genitori e utenti in senso lato) è comunque un discorso di prospettiva, di respiro culturale, di ipotesi progettuale negoziata e condivisa, non una risposta "rimediata" ad una Riforma nata blindata.

Forte è la convinzione che guida l'insegnante a pensare alla personalizzazione solo in termini di piano di studi, di intervento didattico, di Unità di apprendimento, ma l'avvitamento tecnicistico senza il respiro culturale e politico-sociale ben poco potrà dire ai ragazzi multialfabeta che riempiono le nostre classi.

Un dato è altrettanto certo: personalizzare non vuol dire superamento o offuscamento della individualizzazione. Nella babele linguistica, in cui oggi la scuola è costretta a vivere, è bene fare chiarezza su questo punto: personalizzare integra l'individualizzazione dell'insegnamento, la capacità di ogni insegnamento di farsi apprendimento, ponendo al centro della sua attenzione gli stili cognitivi, le personali vocazioni o formae mentis degli alunni, la loro storia sociale e familiare, flettendo l'intervento nelle mille modalità possibili che l'autonomia già suggeriva: la flessibilità organizzativa e didattica, la modularità, il lavoro per livelli o per gruppi omogenei, per gruppi eterogenei, per unità intensive, ecc., moltiplicando procedure ed occasioni funzionali alle differenze esistenti tra gli allievi, da mettere in atto all'interno di un contesto sociale, quale è quello scolastico, per di più pubblico, che deve educare e non esaudire le richieste particolari.

**Personalizzare** vorrà dire ancora una volta, come è già stato ampiamente teorizzato e sperimentato, valorizzazione massima dei talenti di ciascuno, maggiore uguaglianza nel rispetto delle diversità .

## **B) Alternanza scuola–lavoro**

L'alternanza scuola-lavoro è regolamentata dall'art.4 della Legge 53 /2003 : ai sensi dello stesso articolo il Consiglio dei Ministri ha approvato, in prima lettura, il 21 maggio 2004 il decreto legislativo concernente la definizione delle norme generali relative a questa nuova possibilità formativa, possibile per gli studenti a partire dal 15° anno di età.

Successivamente il decreto sarà sottoposto alla Conferenza unificata da parte delle Regioni e degli Enti locali e al vaglio delle Commissioni parlamentari, prima del varo definitivo da parte dello stesso Consiglio dei Ministri.

L'alternanza non si riduce alla messa a punto di uno o più stages: essa costituisce una vera e propria combinazione di preparazione scolastica e di esperienze assistite sul posto di lavoro, predisposte con la collaborazione tra scuola e mondo dell'impresa, per mettere in grado gli studenti di acquisire attitudini, conoscenze e abilità per l'inserimento e lo sviluppo della loro professionalità. Nasce dal superamento della separazione tra momento formativo e momento applicativo e si basa su una concezione educativa in cui aspetti formali, informali ed esperienze di lavoro si combinano in un unico progetto formativo.

L'acquisizione delle abilità avviene primariamente dentro l'impresa attraverso il learning by doing.

Il processo formativo in questione è da molti anni già attivo in Europa sotto molteplici forme: tutte mostrano la crescente necessità di integrazione tra saperi tecnici e professionali e saperi sociali e "trasversali" per la preparazione dei giovani al lavoro e valorizzano la possibilità di compiere attività pratiche durante il processo formativo sotto forma di alternanza, di stage o di altre esperienze definibili come "percorsi misti". L'integrazione operativa avviene secondo due modelli prevalenti : quello duale , di matrice tedesca, in cui le imprese gestiscono parte della formazione nell'ambito di una forte regolazione pubblica e quello integrato, proprio dei popoli mediterranei, che vede invece la centralità della scuola, affiancata da altre agenzie.

Il tema dell'alternanza non può essere colto in tutta la sua portata senza affrontare il tema di una diversa concezione dell'apprendimento. Partire dalla reciprocità tra pensare e fare costituisce lo sfondo teorico dal quale trae legittimità il principio dell'alternanza , basandosi sui seguenti enunciati:

- L'elemento di base a livello di istruzione non è l'insegnamento ma l'apprendimento, che è sempre contestualizzato; esso si svolge come interdipendenza strutturale tra il soggetto, il mondo, l'attività che svolge, il significato attribuito, la conoscenza con cui entra in contatto;
- L'apprendimento è una pratica sociale : è un fenomeno sociale costituito nel mondo vissuto e sperimentato per mezzo di una partecipazione a pratiche progettate ad hoc

- Il rapporto tra conoscenza, esperienza e conseguimento di capacità viene sempre mediato dal processo di formazione, che è a coinvolgimento diretto
- L'equilibrio tra scuola e formazione professionale intesi come canali alternativi o complementari di formazione al lavoro è ormai storicamente determinato

L'art.4 della L. 53 /2003 prevede che il nuovo modello sia "progettato, attuato e valutato dall'istituzione scolastica e formativa in collaborazione con le imprese...sulla base di convenzioni con imprese o con le rispettive associazioni di rappresentanza...disponibili a accogliere gli studenti per periodi di tirocinio che non costituiscono rapporto individuale di lavoro". L'obiettivo è quello di assicurare ai giovani "oltre alle conoscenze di base" anche l'acquisizione di competenze spendibili sul mercato del lavoro".

E' evidente che il **ricorso alla modularità** del percorso didattico è un must, come preliminarmente all'alternanza è un **modulo di orientamento** finalizzato a presentare le caratteristiche dell'iniziativa e a confrontare le potenzialità e le condizioni di questa offerta formativa con le caratteristiche e le competenze dei giovani interessati.

Vi si possono affiancare anche moduli dedicati alla **rimotivazione**.

Il modello didattico sarà finalizzato ,oltre che a obiettivi e contenuti professionalizzanti, anche all'affermazione della "cultura " e dei "valori" del lavoro: deve cioè essere finalizzato all'apprendimento di conoscenze specifiche sull'azienda, ma anche all'acquisizione di un'esperienza complessiva sul lavoro, sull'organizzazione delle imprese, sui comportamenti organizzativi. Sarà integrato anche da momenti dedicati all'acquisizione di capacità e comportamenti quali lo spirito di iniziativa, la flessibilità, la sensibilità economica, l'analisi e la sintesi, l'orientamento al cambiamento,inteso come disponibilità mentale del soggetto ad accogliere il nuovo paradigma della partecipazione, del coinvolgimento e dell'apprendimento, in una parola della logica della responsabilità.

Il percorso formativo si deve valere di metodologie didattiche avanzate e altamente professionalizzanti. Si deve offrire valore aggiunto, attraverso lo sviluppo di competenze e capacità competitive sul mercato.

Obiettivo didattico educativo principale deve essere l'individuazione della vocazione del giovane, attraverso un percorso di orientamento e di formazione a 360° in aziende diverse e attraverso un'esperienza articolata in una pluralità di ruoli lavorativi.

Vanno ricercate modalità di rilevazione delle competenze acquisite durante il percorso in alternanza diverse da quelle tradizionali, estendendo la valutazione tecnica finora effettuata dal sistema formativo al contesto aziendale di lavoro : possono valere esperienze quali quelle dell'ISFOL, il curriculum europeo, il libretto delle competenze,....

Occorrerà reperire risorse finanziarie necessarie per la realizzazione delle attività richieste dal modello formativo: sistema di tutoraggio, formazione formatori,incentivazione allievi imprese, sicurezza allievi nelle imprese.....

Utile sarà il confronto con altre realtà europee , come la Francia, dove formazione continua e alternanza sono complementari.

Anche in questo caso, l'istituzione scolastica è al centro di una forte progettualità formativa ad alta responsabilità.

Indipendentemente dalle polemiche e dalle critiche che accompagnano il percorso legislativo della Riforma, soprattutto in relazione al sistema duale (sistema dei licei/ formazione professionale) che il percorso di 2° grado sembra per ora imboccare, questo aspetto dell'alternanza scuola – lavoro pone la scuola ad un incrocio di notevole importanza, l'incrocio vitale tra formazione e lavoro, tra scuola ed extrascuola, tra scuola e territorio, tra presente e futuro.

Incrocio che rivitalizza il sapere e lo collega ad un suo uso sociale e alle pratiche lavorative che lo trasformano e lo attualizzano.

Nulla più sarà uguale nella scuola e, per quanto essa possa legittimamente prendersi il tempo di decantare e sottoporre a riflessione le istanze epistemologiche correnti, i percorsi formativi dovranno essere progettati e costruiti in maniera sistemica contemplando le relazioni tra variabili interne e variabili esterne.

L'autonomia è esaltata attraverso questa operazione: sta ad ogni scuola raccogliere la sfida e vivere da protagonista la nuova scuola del 3° millennio.

### **Bibliografia di riferimento**

Per l'elaborazione di questo contributo, è stata preziosa la lettura e il confronto con i seguenti saggi:

**AA.VV.**, Rapporto sulla scuola dell'autonomia 2002 e 2003, LUISS/Armando edizioni, Roma 2002/2003, in particolare i contributi di A. Pajno e G. Porrotto

**G. BERTAGNA**, Valutare tutti, valutare ciascuno, Ed. La Scuola, Brescia 2004

**C. GENTILI**, Scuola ed extrascuola, Ed. La Scuola, Brescia 2002