

**Luiss**

Libera Università  
Internazionale  
degli Studi Sociali  
Guido Carli

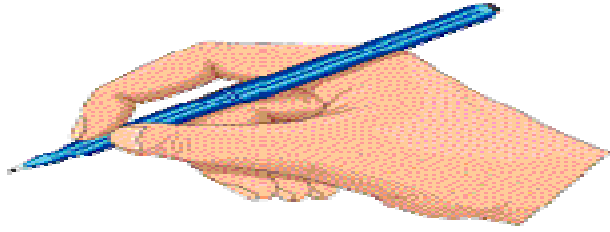
Centro di ricerca sulle  
amministrazioni pubbliche  
"Vittorio Bachelet"

*OSSERVATORIO SULLA SCUOLA  
DELL'AUTONOMIA*

# LE OPPORTUNITÀ MANCATE DELL'AUTONOMIA NELLA PRATICA QUOTIDIANA SCOLASTICA

**Roma- 19 novembre 2004**

Prof. Antonio Coccozza - Coordinatore dell'Osservatorio  
sulla scuola dell'autonomia



# INDICE

- 1. LE RAGIONI DELL' "IRRESISTIBILE ASCESA" DELL'AUTONOMIA SCOLASTICA**
- 2. GLI OBIETTIVI DELL'OSSERVATORIO SULLA SCUOLA DELL'AUTONOMIA**
- 3. I RISULTATI DEI RAPPORTI DELL'OSSERVATORIO SULLA SCUOLA DELL'AUTONOMIA 2002, 2003, 2004**
- 4. INDICAZIONI PROGRAMMATICHE**
- 5. CONCLUSIONI**

# 1. LE RAGIONI DELL' "IRRESISTIBILE ASCESA" DELL'AUTONOMIA SCOLASTICA

- ✓ Negli ultimi decenni si stanno affermando sempre più nei sistemi politici e amministrativi dei principali Paesi industrializzati i principi di: decentramento di competenze; autonomia istituzionale e funzionale; sussidiarietà verticale e orizzontale
- ✓ In una posizione critica nei confronti di questo fenomeno, Norberto Bottani (2002), sostiene che: “Da una ventina d'anni in molti paesi occidentali assistiamo al trasferimento di poteri decisionali dal centro alla periferia: sul piano didattico, organizzativo, di programmazione, di gestione finanziaria e anche del personale..... Oggi il fardello della scuola è diventato così pesante che lo Stato tende a disfarsene, in un mondo in cui la scuola sembra peraltro aver perso la sua centralità”.

# **Il Rapporto Ocse *Education at Glance 2004***

- **Secondo i dati del rapporto, la performance del nostro Paese in materia di educazione è ancora al di sotto della media dei 30 Paesi dell'area Ocse**
- **La percentuale di cittadini italiani che ha conseguito una qualifica di base è rimasta quasi invariata nel corso degli ultimi 40 anni (la Corea è passata dal 24° al 1° posto, il Giappone dall'11° al 3°, mentre l'Italia ha oscillato tra il 24° e il 26° posto (quart'ultimo)).**
- **La stragrande maggioranza di Paesi che ottengono buoni risultati hanno un sistema educativo basato sui principi dell'autonomia delle Istituzioni scolastiche**
- **Il Paese che detiene la migliore performance è la Finlandia**

# **Il percorso dell'autonomia nel sistema scolastico italiano**

- ✓ **In Italia il processo di autonomia è stato avviato attraverso la prima delega al Governo nel 1995;**
- ✓ **L'articolo 21 della legge 59/97 introduce formalmente l'autonomia scolastica nel nostro ordinamento;**
- ✓ **Il Regolamento dell'autonomia delle istituzioni scolastiche Dpr 275/99 lo sostanzia;**
- ✓ **Tali provvedimenti sono correlati ad altre norme: il dimensionamento delle ISA, il conferimento della dirigenza scolastica, il prolungamento dell'obbligo fino a 15 anni, l'introduzione della contrattazione integrativa;**
- ✓ **In un contesto di invarianza del ruolo degli OO. CC.,**

# **Il Regolamento dell'autonomia delle istituzioni scolastiche - DPR 275/99**

**Fornisce una serie di importanti opportunità alle scuole:**

- ✓ **L'autonomia didattica e le nuove modalità organizzative;**
- ✓ **La progettazione dell'offerta formativa;**
- ✓ **La formazione e l'aggiornamento culturale e professionale del personale insegnante;**
- ✓ **La sperimentazione, l'innovazione tecnologica e disciplinare;**
- ✓ **La ricerca didattica sulle tecnologie dell'informazione e sulla loro integrazione nei processi formativi;**
- ✓ **La documentazione innovativa e lo scambio di informazioni, esperienze e materiali didattici all'interno della scuola e tra scuole diverse (costituzione di reti)<sup>6</sup>**

# **La riforma della scuola come attività ciclica degli ultimi governi**

## **Prima fase**

- ✓ **Il riordino dei cicli scolastici (Legge n.30/00)**
- ✓ **Le norme per la parità scolastica e disposizioni sul diritto allo studio e all'istruzione (Legge n.62/00)**
- **Riforma del Titolo V della Costituzione (Legge 3/01) e costituzionalizzazione dell'autonomia**

## **Seconda fase**

- ✓ **La riforma Moratti (Legge n. 53/03)**

**Il gruppo di lavoro ha iniziato a lavorare nel 2001, l'elaborazione e l'applicazione dei decreti attuativi richiederanno altri due anni**

## 2. GLI OBIETTIVI DELL'OSSERVATORIO SULLA SCUOLA DELL'AUTONOMIA

1. Attivazione di un *Laboratorio per l'autonomia*, con il compito di analizzare, monitorare e favorire il confronto e la crescita delle diverse realtà delle Istituzioni scolastiche autonome;
2. Elaborazione di un *Rapporto annuale* sullo stato di implementazione delle riforme nel sistema scolastico ed educativo, in cui si analizzano le tendenze di evoluzione del sistema (indagine quantitativa), e si pongono in evidenza anche le principali criticità e le principali *best practices* (indagine qualitativa), sulla base di dati raccolti attraverso una propria ricerca sul campo;
3. Elaborazione di studi, *papers* e pubblicazioni di carattere monografico, su aree tematiche connesse con i fini istituzionali dell'Osservatorio

## **Rapporto 2002**

# **Il Rapporto annuale**

- ✓ Survey generale e delineazione dei diversi profili dell'autonomia: autonomia di ricerca; autonomia didattica; autonomia organizzativa e gestionale.
- ✓ Possibili linee di trasformazioni degli Organi Collegiali.

## **Rapporto 2003** (in collaborazione con la Fondazione per la scuola - Compagnia di San Paolo)

- ✓ Analisi del rapporto tra scuole e territorio;
- ✓ Autonomia didattica e le connesse nuove modalità dell'autonomia organizzativa.

## **Rapporto 2004**

- ✓ Autonomia di ricerca, sperimentazione e sviluppo;
- ✓ Sistema di valutazione: d'istituto, delle prestazioni professionali, dell'apprendimento.

# L'autonomia didattica nel Rapporto 2002

- Il 56,97% delle scuole dichiarano di aver impiegato schemi di orario variati rispetto a quello ministeriale;
- Il 51,91% di aver fatto ricorso a gruppi-alunni diversi dal gruppo-classe tradizionale;
- Nel 56,75% di scuole sono stati definiti standard minimi, criteri e strumenti per la individuazione dei livelli di competenza degli alunni, nonché i relativi criteri di monitoraggio e valutazione.
- Nel 65,47% dei casi non sono state adottate iniziative per la valutazione della dotazione professionale dell'istituto.
- Gli obiettivi delle diverse componenti del mondo della scuola, relativamente all'innovazione dell'offerta formativa, non sempre risultano convergenti.
- La tradizionale rigidità e separazione dei contenuti disciplinari prevista dai programmi è correlata positivamente con la scarsa disponibilità dei docenti all'introduzione di metodologie atte a valorizzare l'apprendimento quanto l'insegnamento.

# L'autonomia organizzativa e gestionale

- Nel 45,62% di scuole non viene utilizzato nessun strumento di "ascolto" con funzioni di verifica: la "pratica della cultura dell'autovalutazione di istituto" è seguita dal 40% circa delle scuole attraverso questionari rivolti ai docenti, mentre soltanto attraverso sondaggi sono stati interpellati i genitori.
- L'entrata in vigore dell'autonomia ha provocato variazioni parziali (e non sostanziali) nell'impiego del budget di istituto per il 52% delle scuole.
- Nel 75% delle scuole gli incarichi per le "funzioni obiettivo" sono stati assegnati sulla base di programmi di attività in vario modo correlate all'esercizio dell'autonomia.
- Nelle cinquanta scuole dell'indagine qualitativa, si privilegiano gli aspetti di *autonomia professionale e partecipativa*: l'istituzione scolastica viene considerata come "microcosmo di autonomie", nel senso che si sottolinea il ruolo dell'esercizio della progettualità educativa e delle connesse competenze mirate o partecipate.

# IL RAPPORTO 2003

## UNA CHIAVE DI LETTURA DEI RISULTATI

### **RAPPORTI CON IL TERRITORIO**

- **RAPPORTI CON SOGGETTI ESTERNI PER LA REALIZZAZIONE DELL'ATTIVITÀ DI RICERCA IN FUNZIONE DELL'ELABORAZIONE DEL POF**
- **RAPPORTI CON LE FAMIGLIE E GLI *STAKEHOLDERS* PER PREDISPOSIZIONE ED APPROVAZIONE DEL POF**
- **ALTERNANZA SCUOLA – LAVORO**
- **PROGETTI CONGIUNTI CON GLI *STAKEHOLDERS***

### **AUTONOMIA DIDATTICA E NUOVE MODALITÀ**

#### **ORGANIZZATIVE**

- **NUOVE MODALITÀ ORGANIZZATIVE E GESTIONALI**
- **INNOVAZIONE NELLA VALUTAZIONE E NELLA METODOLOGIA DIDATTICA**

# RAPPORTI CON SOGGETTI ESTERNI PER LA REALIZZAZIONE DELL'ATTIVITÀ DI RICERCA IN FUNZIONE DELL'ELABORAZIONE DEL POF

**Motivi scarso utilizzo fonti statistiche regionali e nazionali nella predisposizione del POF** ⇒ *difficoltà a stabilire un rapporto con i soggetti indicati (Regione, Ministeri, ISTAT, Censis, ISFOL, OBNF, Unioncamere – Excelsior) 71.1%*

(Per la Valle d'Aosta: scarsa conoscenza, inadeguatezza al trattamento dati a pari merito per il 41,7% e il Friuli: scarsa conoscenza, difficoltà a stabilire un rapporto, inadeguatezza al trattamento dati a pari merito per il 46,7%. Tutte le tipologie di scuola con una percentuale di rispondenti superiore al 61%);

**Motivi scarso utilizzo fonti statistiche locali nella predisposizione del POF** ⇒ *difficoltà a stabilire un rapporto con i soggetti indicati 66.4%*

(Friuli: scarsa conoscenza, difficoltà a stabilire un rapporto, inadeguatezza al trattamento dati a pari merito per il 42,9%; **Emilia Romagna: inadeguatezza al trattamento dati 45,7%, difficoltà di stabilire un rapporto 43,5%**; Sardegna: inadeguatezza al trattamento dati 45,7%, difficoltà di stabilire un rapporto 60%. Prevalle in tutte le tipologie di scuola con una percentuale di rispondenti superiore al 53% );

- **Utilizzo competenze esterne al sistema scolastico in funzione di particolari approfondimenti**

⇒ *percentuale risposte no 46,6%.*

(Trentino Alto Adige (38,5%) privilegia : “*Sì, ad esperti in Scienze dell'educazione*”. Prevalle la percentuale dei no in tutte le tipologie di istituto )

# RAPPORTI CON LE FAMIGLIE E GLI STAKEHOLDERS PER PREDISPOSIZIONE ED APPROVAZIONE DEL POF

- **Predisposizione del POF - Temi degli incontri informativi con l'utenza diretta** ⇒ *articolazione tempo scuola 72,0%*.

(Prevale in Elementari, Secondarie 1° Grado, istituti comprensivi, istituti professionali, istituti magistrali; licei classici, licei scientifici, istituti tecnici: “*relazione tra le componenti*”; altri con percentuale 65,3% “*articolazione tempo scuola+ relazione tra le componenti*”);

- **Predisposizione del POF - Motivi scarsi incontri informativi e di consultazione con l'utenza territoriale** ⇒ *mancata consapevolezza del ruolo della scuola 49,2%, scarsa disponibilità dei soggetti economici, professionali e socioculturali 42,6%*

(Valle d’Aosta, Piemonte, Lombardia, Trentino Alto Adige, Veneto, Friuli, **Emilia Romagna**, Marche , Toscana, Campania, Sardegna: “*mancata consapevolezza del ruolo della scuola*”; Liguria, Lazio: “*scarsa disponibilità dei soggetti economici, professionali e socioculturali*”; Umbria, Basilicata: “*mancata consapevolezza del ruolo della scuola, scarsa disponibilità dei soggetti economici, professionali e socioculturali*”; **Abruzzo, Puglia, Calabria, Sicilia**: “*scarsa disponibilità dei*  
*soggetti istituzionali*” .

- **Predisposizione del POF - Temi degli incontri informativi con l'utenza territoriale** ⇒ *attività integrative 73,4%*

(In Sardegna prevale la risposta “*Cultura e sviluppo del territorio*” con un 60%. Negli istituti tecnici ed istituti professionali la percentuale più alta si concentra su “*Cultura del lavoro e stage aziendale*”. La coppia di modalità “*attività integrative+lavoro*” è privilegiata dagli istituti magistrali nel 75% dei casi)

- **Approvazione del POF - I temi delle iniziative di coinvolgimento dell'utenza diretta** ⇒ *modello organizzativo e didattico della scuola 71,3%* (In Veneto, Friuli, Liguria, **Emilia Romagna** prevale “*Attività di informazione e di responsabilizzazione dei componenti gli organi collegiali interni*”. Così nei licei scientifici, istituti professionali)

- **Approvazione del POF - Temi delle iniziative di coinvolgimento dell'utenza territoriale** ⇒ *relazioni con università 76,5%*

(La Sardegna abbina anche la risposta “*attivazione reti interistituzionali*”, entrambe con una percentuale del 75%)

- **Redazione del POF** ⇒ *Indicazioni delle scienze dell'educazione - risposte si 55,8%* (La percentuale dei no prevale in Veneto, Emilia Romagna, Marche, Calabria, Sardegna. Nei licei scientifici parità tra i si e i no -47% dei si contro il 48,5% dei no)

# ALTERNANZA SCUOLA – LAVORO

- **Organizzazione iniziative di alternanza scuola-lavoro**

⇒ percentuale di risposte no 54,2%

(Prevale il *si* in Valle d'Aosta, Lombardia, Friuli; *Equidistribuzione tra si e no* in Piemonte, Sardegna. **Il no prevale, ovviamente, nelle scuole elementari, secondarie 1° grado, istituti comprensivi**)

- **Settore delle iniziative di alternanza scuola-lavoro**

⇒ *servizi 72,8%, industria 56,6%, turismo e PA con 40,7%, agricoltura 7,3%*

(In Valle d'Aosta prevale il turismo, in Trentino Alto Adige l'industria; le Marche ed il Lazio abbinano il settore dei servizi con quello dell'industria)

## QUALE INTEGRAZIONE SCUOLA – LAVORO ?

“Un'istruzione legata a un impiego nell'età critica che va dai 16 ai 19 anni circa assicura alla persona una base di esperienza e di motivazione che può sostenerla nel corso di tutta una vita di cambiamenti. Viceversa, in assenza delle necessarie opportunità di rendersi conto dell'utilità dell'istruzione e dei vincoli del mercato del lavoro.

Molto, se non tutto, è perduto.

In questo campo, quindi, dobbiamo promuovere una pratica efficace del tirocinio e diffonderla più in generale in tutti i paesi dell'OCSE“ (Dahrendorf, 1995)

)

## **Le ricerche (Censis- Isfol – Cedefop- Istat- Eurostat) sulle competenze professionali**

La *net-economy* ha già creato profili professionali del tutto nuovi, ha cambiato i requisiti e le modalità di lavoro di un'ampia gamma di occupazioni ed ha complessivamente innalzato i requisiti minimi di abilità nell'utilizzo delle tecnologie dell'informazione, anche al di fuori dei confini specifici del settore, comportando la nascita di una nuova domanda di competenze professionali che rischia di restare ampiamente inevasa.

- In questo nuovo scenario: informazione e conoscenza, unita all'abilità nell'utilizzo delle tecnologie, risultano i principali fattori di competitività per un tipo di occupazione che diventa sempre meno stabile e sicura.
- Gli strumenti in grado di garantire la permanenza nel mercato del lavoro sono:
  - ✓ l'elevato grado di alfabetizzazione alle *Information and Comunication Technology* (tecnologie dell'informazione e della comunicazione);
  - ✓ l'elevata qualificazione;
  - ✓ le capacità relazionali e l'autonomia professionale;
  - ✓ la propensione alla mobilità;
  - ✓ l'adesione completa ad un modello di *long life learning* (formazione per tutto l'arco della vita lavorativa).

Questo nuovo scenario, ha messo in evidenza due diversi fenomeni:

- Grandi aspettative di accesso ad iniziative e progetti di formazione, ma soprattutto un significativo divario tra tale aspirazione alla formazione per tutta la vita attiva e le possibilità reali offerte ai lavoratori e ai cittadini europei.
- Un divario che risulta essere ancora più pesante in Italia, se rapportato alle prospettive formative connesse con la graduale e continua affermazione della “società della conoscenza”.

# PROGETTI CONGIUNTI CON GLI *STAKEHOLDERS*

Le iniziative per la costruzione di progetti congiunti con altri Enti e organizzazioni ⇒ percentuale di risposte si 81%

Difficoltà incontrate nella realizzazione dei progetti congiunti ⇒ *scarsa disponibilità soggetti istituzionali per il 36,7%, non consapevolezza del ruolo della scuola e la scarsa disponibilità soggetti socioeconomici, culturali e sociali ciascuna per il 30,9% , scarsa propensione a rendere flessibili i programmi per il 30,2%*

(In Valle d'Aosta e Sardegna prevale “*scarsa valutazione rapporto scuola –rappresentanze istituzionali del territorio*”. Nei licei classici e negli istituti tecnici si privilegia “*scarsa propensione a rendere flessibili i programmi*”; nelle elementari e secondarie 1° grado prevale “*scarsa disponibilità soggetti istituzionali*”)

- **Progetti realizzati con i finanziamenti di Regione ed Enti Locali**  
⇒ *miglioramento supporti didattici 60,0%*  
(In Sardegna prevale la modalità “*miglioramento della qualità ambientale* ” con il 75%)
- **I progetti realizzati con i finanziamenti da parte di fondi comunitari** ⇒ *miglioramento processi didattici 44,6%*  
(In Liguria , Abruzzo, Puglia, Basilicata, Calabria, Sicilia prevale “*miglioramento supporti didattici*”; in Friuli , Marche, Umbria “*miglioramento formazione docenti*”. Nei licei classici, istituti tecnici prevale “*miglioramento formazione docenti*”; nei licei scientifici, istituti professionali, istituti magistrali prevale “*miglioramento supporti didattici*”)
- **I progetti realizzati con i finanziamenti da parte imprese e associazioni imprenditoriali e professionali** ⇒ *miglioramento supporti didattici 43,5%*  
(La Sardegna non presenta risposte)

# NUOVE MODALITÀ ORGANIZZATIVE E GESTIONALI

- **L'attivazione delle articolazioni del Collegio per progetti con interlocutori esterni** ⇒ percentuale risposte si 88,3%
- **Elaborazione del POF - Le articolazioni fisse del Collegio**  
⇒ *Dipartimenti disciplinari e Consigli di classe per il 75,5% ciascuna*  
(Nei licei classici, licei scientifici, istituti tecnici, istituti professionali, istituti magistrali, altri prevale “*Dipartimenti disciplinari*”; nelle secondarie 1° grado, e istituti comprensivi “*Consigli di classe*”; nelle elementari “*Altri dipartimenti*”)
- **Elaborazione del POF - Le articolazioni mirate del Collegio**
- ⇒ *gruppi di progetto 90,5%*
- **Motivi della mancata attivazione delle articolazioni del Collegio**  
⇒ Il tasso di non risposta è del 97,7%

- **Obiettivi dell'adozione di nuovi criteri organizzativi e gestionali per l'autonomia didattica - Impiego a schema variabile dell'orario** ⇒ *flessibilità per particolari iniziative* 73,7%
- **Obiettivi dell'adozione di nuovi criteri organizzativi e gestionali per l'autonomia didattica - Impiego a schema variabile del gruppo-alunni** ⇒ *flessibilità per classi parallele* 69,9%

(Valle d'Aosta e Friuli presentano una percentuale di risposta superiore nella modalità “*flessibilità per argomenti interdisciplinari*”. L’abbinamento “*flessibilità per classi parallele+ flessibilità per argomenti di una stessa disciplina*” prevale negli istituti magistrali nel 42,9%)

- **Obiettivi dell'adozione di nuovi criteri organizzativi e gestionali per l'autonomia didattica - Impiego a schema variabile della didattica modulare** ⇒ *modularità per iniziative particolari* 54,5%, *modularità con finalità interdisciplinari* 51,4%

(“*Modularità con finalità interdisciplinari*” prevale in Valle d'Aosta, Friuli, Liguria, Marche, Lazio , Puglia, Calabria, Sicilia e negli istituti tecnici, istituti magistrali, altri )

- **Obiettivi perseguiti con l'adozione di nuovi criteri organizzativi in relazione alla didattica per progetti** ⇒ *progettualità di più classi 68,7%, progettualità interdisciplinare 65,2%*

(La “*progettualità interdisciplinare*” prevale in Valle d’Aosta, Lombardia, Trentino, Friuli, **Emilia Romagna**, Umbria, Lazio, Basilicata, Calabria e negli istituti tecnici, istituti professionali, istituti magistrali, altri. Nelle elementari, secondarie 1° grado, istituti comprensivi, licei classici, licei scientifici prevale la “*progettualità di più classi*”)

- **Difficoltà incontrate nella gestione della biblioteca** ⇒ *carenza di personale 54,4%*

(Negli istituti professionali prevale la “*scarsa disponibilità degli alunni*”; negli istituti tecnici, istituti magistrali “*scarso collegamento con l’attività didattica*”; nelle elementari “*scarsità di risorse economiche*”)

# INNOVAZIONE NELLA VALUTAZIONE E NELLA METODOLOGIA DIDATTICA

- **Le difficoltà riscontrate nella definizione degli standard di apprendimento differenziati** ⇒ *Complessità nella definizione degli stessi 80%*;
- **Adozione iniziative per l'analisi e la valutazione della dotazione professionale dell'istituto** ⇒ **No 44,7%**  
(In Sardegna il No è pari al 100%; in Puglia e Basilicata la risposta “approfondimenti culturali e disciplinari “ ha percentuali rispettivamente del 41,5% e 40,9%)
- **Difficoltà incontrate nell'adozione delle iniziative per l'analisi e la valutazione della dotazione professionale d'istituto**  
⇒ *scarsa disponibilità alla pratica della valutazione 64,7%*  
(Nelle elementari e negli istituti comprensivi prevale la risposta “*insufficienti competenze metodologiche*” )

- **Obiettivi perseguiti con il coordinamento delle attività di Aree o Dipartimenti disciplinari e dei Consigli di classe**

⇒ *Omogeneità dell'offerta formativa 44,6%*;

(In Puglia prevale la risposta “Standardizzazione dei risultati didattici” col 34%, la Lombardia privilegia le modalità “Standardizzazione dei risultati didattici”, “Omogeneità delle competenze”, “Omogeneità dell'offerta formativa” con un 28,1%. Negli istituti magistrali la percentuale di risposta più alta si concentra sulla modalità “Standardizzazione dei risultati didattici”)

- **Le difficoltà incontrate nell'attività riguardante le visite d'istruzione e gli scambi culturali** ⇒ *Scarsa disponibilità degli insegnanti 23,1%*

(NB: 30,8% mancata risposta, eccezione per le Marche, dove è il 20%)

- **Le difficoltà incontrate nelle attività riguardanti le iniziative culturali** ⇒ *Scarsità di collegamenti con la programmazione didattica 20%*

(NB: Mancata risposta 43,4%, eccezione per le Marche, dove è il 22,8 %.

A livello regionale prevalgono le modalità di risposta “scarsità di collegamenti con la programmazione didattica” e “scarsa disponibilità degli insegnanti”)

# IL RAPPORTO 2004

## UNA CHIAVE DI LETTURA DEI RISULTATI

### L'AUTONOMIA DI RICERCA

- **Autonomia didattica e nuove modalità organizzative**
- **Progettazione formativa**
- **Formazione e aggiornamento culturale e professionale del personale insegnante**
- **Innovazione tecnologica e disciplinare**
- **Ricerca didattica sulle diverse valenze delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione e sulla loro integrazione nei processi formativi**
- **Documentazione innovativa e scambio di informazioni, esperienze e materiali didattici all'interno della scuola**

### IL SISTEMA DI VALUTAZIONE

- **Valutazione del servizio**
- **Valutazione dell'apprendimento e delle competenze degli alunni**
- **Valutazione professionale**
- **Acquisizione di opinioni su:**
  - **Valutazione istituzionale della scuola**
  - **Livello di accordo con alcune affermazioni**

# L'AUTONOMIA DI RICERCA

## *Autonomia didattica e nuove modalità organizzative*

1. L'attività di ricerca proposta dall'art. 6 del Regolamento dell'autonomia è stata avviata:

- per il 43,2% prima dell'entrata in vigore del DPR 275/1999
- per il 38,9% a partire dall'anno scolastico 2001/2002
- non è stata ancora avviata nel 17,9% delle scuole.

(maggiore resistenza in Friuli e Sardegna in cui rispettivamente il 50% e circa il 40% delle scuole non ha ancora avviato la suddetta attività. *Negli istituti magistrali e nei licei classici la percentuale di scuole che registrano una data di avvio dell'attività di ricerca prima dell'entrata in vigore del DPR 275/1999 superi la percentuale media nazionale.*

2. Le difficoltà nell'avvio dell'attività di ricerca sono dovute:

- incompletezza della formazione degli insegnanti (32,5%), *soprattutto per le scuole secondarie di 1° grado(54,5%) e per gli istituti professionali(44,4%),*
- mancata compatibilità tra tale attività e quella svolta dall'istituto (41,2%), *in particolare per gli istituti magistrali, i licei classici e le scuole elementari.* L'inadeguatezza delle risorse finanziarie e strumentali (26,3%) è una ragione manifestata soprattutto dalla Liguria, Sicilia, Piemonte, Friuli e Lazio.

## *Progettazione formativa*

3. L'attività di progettazione annuale e/o pluriennale nella fase di progettazione formativa di classi o moduli è prevista principalmente da consigli di classe e dai dipartimenti disciplinari (42,3%), *soprattutto per gli istituti magistrali*, e da parte del consiglio di classe e sue articolazioni modulari per il (36,3%), *in particolare per le scuole elementari(48,8%)*.

4. Il POF viene elaborato nel 60,2% delle scuole da un gruppo di lavoro apposito (sopra la media nazionale Sardegna, Liguria e Trentino Alto Adige *e con riferimento all'analisi per tipologia di istituto le scuole secondarie di 1° grado*).

Nel 36,7 % delle scuole il POF è elaborato dal dirigente scolastico, collaboratori diretti.

5. I gruppi di lavoro presenti sono principalmente finalizzati all'analisi dei bisogni formativi del territorio (40,2%) e alla raccolta di proposte provenienti dal territorio( 21,5%). Nel 24,4% delle scuole si segnala l'assenza di gruppi di lavoro (soprattutto in Sardegna e Emilia Romagna) la maggior presenza di tali gruppi con le diverse finalità specificate dal questionario si registra nelle Marche.

## *Formazione e aggiornamento culturale e professionale del personale insegnante*

6. L'attività di formazione dei docenti avviene sulla base di: un'analisi strutturata nelle occasioni più impegnative nel 48,2%; un'analisi sistematica e strutturata nel 38,9%; non si attua tale tipo di analisi nel 12,8% delle scuole (Liguria e Campania si posizionano nettamente al di sopra della media nazionale; *Analogamente si collocano al di sopra della media nazionale gli istituti professionali, gli istituti magistrali ed i licei classici*)

7. La natura dei temi nelle iniziative di formazione dei docenti riguardano tematiche pluricomprendive (71,4%), obiettivi pedagogici (30,7%), *soprattutto istituti professionali e magistrali*, contenuti della disciplina 26,9% - *Risposta prevalente nei licei scientifici (36,4%) e negli istituti tecnici (36,3%)*.

8. Le forme di monitoraggio sull'attività di formazione dei docenti sono state attivate nei casi di maggior presenza di elementi innovativi (36,8%), *soprattutto per gli istituti magistrali (58,3%)*, ed in ogni caso nel (23,5%). Non sono mai state attivate nel 20,7% (in Sardegna e in Friuli *e nei licei classici e scientifici*)

9. Gli esiti del monitoraggio sono utilizzati per migliorare l'attività di formazione dalla quasi totalità delle scuole: pienamente nel 48,4%, parzialmente nel 50,2% (*soprattutto per gli "altri istituti" e gli istituti magistrali*)

## *Innovazione tecnologica e disciplinare*

10. La ricerca di scelte innovative in ambito disciplinare si svolge essenzialmente nell'ambito dell'analisi disciplinare (58,6%) soprattutto in Liguria (83,3%) e Trentino Alto Adige (80%) e in scuole quali gli istituti magistrali, i licei classici ed i licei scientifici, e nell'ambito dell'approfondimento dei contenuti disciplinari nel 23,7% , soprattutto per gli istituti professionali.

11. Gli obiettivi formativi privilegiati nella ricerca di scelte innovative in ambito disciplinare riguardano la valorizzazione sia delle convergenze interdisciplinari ( 38,5%) soprattutto in Molise e Liguria, sia delle valenze formative generali (36,6%) soprattutto in Sardegna, Lombardia, Campania e negli istituti magistrali. Mentre la formazione di competenze disciplinari specifiche (24,9%) sembra essere l'obiettivo privilegiato in regioni quali il Trentino Alto Adige e la Valle d'Aosta.

12. L'orientamento prevalente nella ricerca relativa alla programmazione disciplinare riguarda la didattica della sequenza (32%) (in particolare nel Molise in cui il 66% delle scuole sembra prediligere tale orientamento e nei licei scientifici con una percentuale del 46,3%) e modulare (30,3%) (in particolare la Liguria e la Puglia con percentuali rispettivamente pari al 66,7% e 65,6%, e negli istituti professionali con un 54,2% e tecnici con un 42%) , seguite dalla didattica per progetti (25,5%)(in particolare in Trentino Alto Adige con una percentuale del 60% e nelle scuole elementari (38,8%) e negli Istituti comprensivi (34,2%)) e interdisciplinare (12,2%).

13. Le logiche prevalenti nella ricerca sulle metodologie di insegnamento sono sia logiche trasmissive ( 49,6%) sia logiche laboratoriali (50,4%).

In Molise, Campania e Trentino Alto Adige e *in scuole quali gli istituti magistrali, professionali, licei scientifici e classici* sembrano prevalere, con percentuali al di sopra della media nazionale, le logiche trasmissive. Il contrario avviene per il Piemonte (64%) e la Valle d'Aosta.(63,6%) *e per le scuole elementari.*

14. Le strategie di gestione dei processi metacognitivi non sono oggetto di ricerca nel 52,1% delle scuole, ciò avviene soprattutto nel Lazio(73,3%), nella Liguria(66,7%). La tendenza contraria, con una media nazionale pari al 47,9%, si registra in Campania (67,7%), Marche (64,3%) e Calabria(63,3%) *e negli istituti magistrali (63,6%) e comprensivi (56,8%).*

15. L'ambito privilegiato nella ricerca sulle strategie di gestione dei processi affettivo relazionali risulta essere l'educazione alle responsabilità (36,3%), soprattutto per regioni quali la Valle d'Aosta e il Molise *e per gli istituti magistrali.* Seguono le relazioni tra allievi e docenti (32%), soprattutto in Liguria, Calabria e Sardegna *e per le scuole elementari,* e le relazioni tra allievi (10,8%). Il 20,8% non effettua alcuna ricerca in materia. *Tale tendenza sembra prevalere nei licei classici con una percentuale di scuole che supera quella nazionale.*

*Ricerca didattica sulle diverse valenze delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione e sulla loro integrazione nei processi formativi*

**16. Le indagini sui livelli di alfabetizzazione informatica sono stati condotti sia per i docenti che per gli allievi con periodicità variabile nel 33,7%, soprattutto negli istituti magistrali (41,7%). Indagini condotte solo per i docenti nel 23,3% di scuole.**

**17. Il numero medio di aree /dipartimenti disciplinari umanistici, scientifici attivati ammonta a 3. Per quanto riguarda le aree/dipartimenti non disciplinari tale media risulta pari a 2.**

**18. La percentuale degli insegnati in materie scientifiche che ricorrono all'utilizzo del computer per la didattica è del 45%, soprattutto per gli istituti tecnici (58%), contro il 26% degli insegnati in materie umanistiche.**

## *Documentazione innovativa e scambio di informazioni, esperienze e materiali didattici all'interno della scuola*

19. Il principale obiettivo della documentazione delle esperienze comunicative compiute è stato:

- comunicabilità per il 41,6% delle scuole, soprattutto in regioni quali la Liguria, il Lazio, la Sicilia
- della trasferibilità 27,4%, soprattutto in regioni quali Sardegna, Marche e Friuli che si collocano al di sopra della percentuale nazionale.

## *Scambio di documentazione e informazioni con altre istituzioni scolastiche*

20. Nelle attività di ricerca organizzate da una rete di scuole l'ambito di maggiore impegno ha riguardato la progettazione formativa (21,5%), soprattutto per gli istituti professionali. Seguono l'innovazione metodologica e le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (13,3%). Mentre il 28% delle scuole dichiara l'assenza di partecipazione a tali attività.

# IL SISTEMA DI VALUTAZIONE

## *Valutazione del servizio*

21. I risultati derivanti dalla valutazione del servizio rivolto agli utenti interni hanno fornito indicazioni utili per l'elaborazione del POF all'88,7% delle scuole. *La modalità di risposta relativa al nessun utilizzo sembra prevalere negli istituti professionali con una percentuale (23,4%) nettamente superiore alla media nazionale (9,7%).*

22. Le ragioni principali dell'assenza di uno strumento di valutazione del servizio scolastico rivolto agli utenti esterni sono individuabili principalmente:

- nelle difficoltà a costruire una relazione con tali utenti (60%), soprattutto per Sardegna, Sicilia, Abruzzo e Friuli
- nelle difficoltà di definizione degli strumenti di valutazione (25,1%), soprattutto per la Valle d'Aosta.

23. Nell'ipotesi di una sua costituzione l'attività principale del Comitato di valutazione degli organi collegiali dovrebbe essere : la valutazione di progetti (56,3%) e del personale docente (22,5%). ***La valutazione del personale ATA è presente con una percentuale superiore a quella nazionale soprattutto negli istituti magistrali.***

24. Gli obiettivi da perseguire nelle procedure di lavoro per progetti da parte di docenti o gruppi di lavoro misti potrebbero essere:

- l'acquisizione di una cultura progettuale 53,4%, soprattutto per Molise, Friuli e Lombardia.

- una maggiore disponibilità al lavoro collegiale 35,4%, soprattutto in Trentino Alto Adige, Sardegna e Campania *e per scuole quali i licei scientifici e gli istituti magistrali*, che si collocano con riferimento a tale modalità di risposta al di sopra della media nazionale.

25. Il 49,7 degli istituti secondari di primo e secondo grado non ha adottato strumenti di valutazione dell'attività di insegnamento, soprattutto in regioni quali la Sardegna e la Campania. ***L'assenza di tali strumenti sembra prevalere negli istituti professionali.***

Le scuole che hanno valutato tale attività hanno principalmente utilizzato il questionario (38,9%).

## *Valutazione dell'apprendimento e delle competenze degli alunni*

26. Le modalità di definizione degli standard minimi per la valutazione dei livelli di competenza degli alunni sono avvenute attraverso i dipartimenti disciplinari (42,1%) e la costituzione di gruppi di lavoro ad hoc (24,4%) (I dipartimenti disciplinari assumono una rilevante importanza in regioni come Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta caratterizzate da una percentuale maggiore della media nazionale. *La stessa analisi condotta per tipologia di istituto pone in una posizione di prevalenza gli istituti magistrali ed i licei scientifici*).

27. Le ragioni della mancata definizione di standard differenziati sono individuabili nelle difficoltà di definizione di strumenti di valutazione (65,9%). *Prevale negli istituti magistrali (83,3%), negli altri istituti (80,6%) e nelle scuole elementari (75%)*.

28. Nella riformulazione degli standard differenziati si è tenuto conto dei risultati ottenuti con gli standard formulati in precedenza nel 80% delle scuole. *A sostegno di nuove iniziative nel 50,9% delle scuole, soprattutto per gli istituti magistrali. Nella formulazione di nuovi progetti nel 27,7%, con prevalenza nelle scuole secondarie di 1° grado*.

29. Nella definizione degli standard minimi e differenziati le valutazioni esterne sono state utilizzate come punto di riferimento nel 56,5%; sono state del tutto ignorate dal 28,5%. *Prevale negli altri istituti (40%), negli istituti tecnici (33,7%)*.

## *Valutazione professionale*

30. Le principali ragioni relative all'assenza di iniziative per la valutazione della dotazione professionale dell'istituto riguardano:

- le difficoltà nella definizione degli strumenti di valutazione 69,5%, in regioni quali il Molise, la Basilicata, la Toscana e la Sicilia
- la non adeguata consapevolezza del ruolo dei docenti (24,5%).

Tale modalità si colloca al di sopra della media nazionale per il Trentino Alto Adige (60%) e per i licei scientifici (33,3%).

31. Le principali ragioni relative all'assenza di iniziative per la valutazione delle metodologie didattiche riguardano:

- le difficoltà nella definizione degli strumenti di valutazione 68,5%, in particolare per regioni quali la Basilicata, la Liguria, la Valle d'Aosta e il Friuli, e per le scuole secondarie di 1° grado.
- la non adeguata consapevolezza del ruolo dei docenti (26,1%) risulta al di sopra della media per il Trentino Alto Adige (60%) e per i licei scientifici (37%).

# Acquisizione di opinioni su:

## *La valutazione istituzionale della scuola*

**32. Il compito principale dell'INVALSI dovrebbe riguardare la valutazione del sistema e delle singole istituzioni per il 70% delle scuole, in Trentino Alto Adige e in Liguria tale percentuale raggiunge la totalità delle scuole intervistate. Al contrario il 27,4% ritiene che il compito dell'INVALSI dovrebbe essere solo la valutazione del sistema ma non delle singole istituzioni. La percentuale di tale modalità di risposta risulta marcatamente al di sopra della media per la Sardegna (53,8%).**

**33. L'organismo preposto alla valutazione istituzionale della scuola dovrebbe essere un organismo indipendente per il 51,4% delle scuole, con percentuali al di sopra della media nazionale per regioni come Trentino Alto Adige, Sardegna e Puglia. Per il 32,5% delle scuole tale organismo dovrebbe essere un istituto autonomo ma nominato dal MIUR. *Da notare che la modalità non dovrebbe esserci alcun istituto di valutazione supera la percentuale nazionale soprattutto per gli istituti magistrali.***

**34. L'istituzione di nuclei di valutazione interni che cooperino con un organismo nazionale sarebbe utile per la scuola per l'85,5%.**

**35. Tali nuclei di valutazione dovrebbero essere:**

- organismi autonomi per 82% delle scuole**
- Gestiti dal Consiglio d'Istituto per il 58% delle scuole, *tale modalità sembra prevalere negli istituti magistrali e negli istituti tecnici***
- Gestiti dal collegio dei docenti per il 24%, *tale modalità prevale nelle scuole secondarie di 1° grado.***
- Il 18% delle scuole ritiene che tali organismi debbano essere nominati e gestiti dal dirigente scolastico.**

## *Livello di accordo con alcune affermazioni*

**36.1. Il 76% delle scuole è poco o per niente d'accordo con l'autovalutazione dell'istituto. La percentuale supera la media nazionale per regioni quali la Valle d'Aosta, il Piemonte e la Lombardia e nei licei classici e scientifici.**

**36.2. L'87% delle scuole ritiene utile accanto all'autovalutazione dell'istituto anche una valutazione esterna.**

**36.3. L'attribuzione delle risorse deve avvenire anche sulla base della valutazione esterna per circa il 57% delle scuola, tale percentuale supera la media nazionale in regioni quali la Valle d'Aosta (72,70%), la Lombardia (66,70%), il Molise (66,70%) e nei licei scientifici (72,8%).**

**36.4 La valutazione esterna deve riguardare anche i singoli docenti della scuola per il 65,6 % delle scuola. Tale percentuale supera la media nazionale in regioni quali il Trentino Alto Adige (100%), l'Abruzzo (82,60%) e la Valle d'Aosta (81,80%)**

## 4. INDICAZIONI PROGRAMMATICHE

### 1. “Siamo in mezzo al guado”

- ✓ Dall’analisi dei dati, emerge una situazione dove la sensazione più diffusa è quella che il nostro sistema scolastico non sia all’anno zero, ma “in mezzo al guado”, rispetto alla crescita e allo sviluppo di un’adeguata cultura dell’autonomia.
- ✓ In diverse Istituzioni scolastiche sono state avviate iniziative concrete di innovazione didattica, organizzativa e gestionale, mentre in altre, s’incontrano difficoltà, segnatamente per quanto attiene alla diffusione della cultura e degli strumenti di valutazione.

## 2. Distrararsi tra progetto e “progettite”

- Dai risultati emerge l'estrema diffusione di “gruppi di progetto”, potrebbe essere considerato un dato molto positivo, se non vi fosse oggi nel nostro sistema scolastico un “malinteso” significato del termine “progetto”, a partire dalla cultura amministrativa, per cui ormai il vocabolo viene utilizzato per denominare qualsiasi tipo di attività svolta nella scuola.
- La nostra scuola oggi soffre di un nuovo male definibile “progettite”, il vocabolo è stato abusato e inflazionato, fino a far perdere al concetto il suo significato originario.

✓ Tutto questo avviene in un momento in cui invece occorrerebbe mettere in evidenza la necessità di introdurre e/o consolidare nella scuola una "cultura progettuale", come condizione preliminare per dare una concreta e coerente attuazione alla logica innovativa, che ha ispirato l'introduzione della Pianificazione dell'Offerta Formativa e del più recente Piano di Studio Personalizzato (strumento utile per un'effettiva realizzazione dell'autonomia nel sistema scolastico).

### **3. Serve una “cultura progettuale”**

- ✓ **una cultura che parta necessariamente dall’analisi del contesto e contenga gli elementi indispensabili per la realizzazione di un progetto: l’individuazione di obiettivi, risorse, tempi, metodologie e modalità operative, sistema di monitoraggio, controllo e valutazione.**
- ✓ **una cultura capace di ri-orientare l’azione organizzativa verso il raggiungimento di una maggiore efficacia nei processi di insegnamento/apprendimento e verso il miglioramento continuo della qualità dei servizi educativi forniti agli studenti e alle famiglie (e indirettamente agli *stakeholders* presenti nel territorio), attraverso il coinvolgimento, la partecipazione responsabile e la valorizzazione dell’apporto di tutti i soggetti che popolano la comunità scolastica.**

## **4. È necessaria un'adeguata cultura di gestione organizzativa**

- “Un'organizzazione non è fatta solo di strutture formali e di tecnologie, ma essa vive e si plasma giorno per giorno in base a come le persone interagiscono, in base alle loro risorse conoscitive e al loro modo in cui le usano”  
(Bonazzi, 2002)
- La cultura dell'autonomia non può svilupparsi in maniera autarchica nelle singole scuole senza un adeguato supporto esterno del MIUR, senza una rete di scuole e senza rapporti sinergici e di interscambio con il territorio

## **5. Cultura dell'autonomia e riforma della scuola**

- ✓ **E' inevitabile rilevare, come il processo complessivo di riordino del sistema scolastico, apra potenziali criticità sul cammino di realizzazione dell'autonomia scolastica, a detrimento degli obiettivi di responsabilizzazione dei singoli istituti, verso una maggiore integrazione della scuola con il territorio, e una più adeguata flessibilizzazione dei programmi educativi.**
- ✓ **La poca attenzione verso questo delicato aspetto dell'istruzione, nella riforma Moratti, rischia di trasformare in una formula priva di significato quello stesso riferimento all'autonomia delle Istituzioni scolastiche esplicitamente introdotto nel testo della L. C. n. 3 del 2001 e ribadito nell'art 1 della L. n. 53 del 2003.**

- La sola nota positiva è data da un provvedimento amministrativo di assegnazione di personale scolastico per lo svolgimento dei compiti connessi con l'attuazione dell'autonomia scolastica (in base alla Legge 3/12/1998, n 448- art. 26, comma 8).
- Personale con competenze nelle seguenti aree:
  - area di sostegno e supporto alla didattica , in relazione all'attuazione dell'autonomia
  - area di supporto per l'attuazione dell'autonomia nel territorio
  - area di sostegno alla persona e alla partecipazione studentesca
  - area di raccordo interistituzionale
  - area gestionale e organizzativa, compreso il supporto informatico

## 6. Le prospettive della cultura dell'autonomia:

la scuola come *learning organization*

**È necessario un grande sforzo culturale, prima che organizzativo e gestionale, se s'intende contribuire al miglioramento della *performance* complessiva della singola Istituzione scolastica e con essa dell'intero sistema scolastico del nostro Paese.**

**Le Istituzione scolastiche autonome potrebbero essere a ragione collocate tra quelle organizzazioni definite da Argyris come *learning organization*, cioè organizzazioni che possono apprendere dai propri errori e migliorarsi attraverso il senso conferito al proprio agire organizzativo dai soggetti che la popolano, poiché dalle loro interazioni (e da quelle degli studenti e degli altri soggetti del territorio) si modificano e si arricchiscono continuamente.**

☑ Un'efficace cultura organizzativa si diffonde a condizione che i soggetti abbiano condiviso tensione morale, idee, problemi, errori e soluzioni e che tutti (o almeno i più) considerino tale cultura non solo come la più conveniente (rapporto costi – benefici), ma anche come la più convincente (scarto tra le attese e le concrete realizzazioni).

**. Le prospettive istituzionali dell'autonomia scolastica  
(Associazione TreeLLLe, 2002 )**

- La responsabilità di amministrare e gestire tutte le risorse, quelle finanziarie e quelle umane dovrà essere affidata alla singola scuola.**
- In particolare:**
  - ⇒ il potere di scegliersi (e quindi di valutare) il personale più adatto.**
  - ⇒ Oggi i capi di istituto e gli insegnanti sono invece allocati alle scuole in via amministrativa (e con un indice di rotazione molto dannoso per la scuola e per gli studenti).**
  - ⇒ Questo diritto della scuola dell'autonomia di scegliere il proprio personale è già praticato da anni da Inghilterra, Irlanda, Danimarca, Paesi**

## La scuola con autonomia scolastica

- Per il sistema politico-amministrativo (Pajno, Rapporto, 2002; 203)
  - ✓ creare una situazione di “cantiere aperto...abbandonato”
- Per lo Staff dirigenziale che deve garantire la *governance* dell’Istituzione scolastica (Selznick, 1974 )
  - ✓ la fuga nella tecnologia, l’utopismo, l’opportunismo
- Per la comunità scolastica
  - ✓ non utilizzare tutte le potenzialità connesse con l’autonomia: maggiore partecipazione di tutte le componenti e incremento responsabilizzazione diffusa; introduzione/consolidamento della cultura progettuale; incremento attenzione alla qualità dei processi e dei risultati; interazione sinergica con gli stakeholders presenti nel territorio; sviluppo cultura della valutazione.

# CONCLUSIONI

## 1. Quale missione deve avere la scuola ?

La missione è già ben definita  
nel Rapporto Unesco 1995

**Dare “uguale attenzione “ a quattro pilastri -base:**

- ✓ **Imparare a conoscere (cultura di base)**
- ✓ **Imparare a fare (competenze professionali)**
- ✓ **Imparare a vivere con gli altri (alfabetizzazione emotiva, capacità di cooperare)**
- ✓ **Imparare a essere (capacità critica, responsabilità)**

## 2. QUALI SFIDE PER IL FUTURO ?

1. Gestire efficacemente le variabili sistemiche fondamentali: Autonomia - Valutazione - Responsabilità
  - ✓ Le migliori performance dei sistemi educativi non sono correlate e non dipendono meccanicamente dalla quantità di risorse finanziarie impiegate
  - ✓ La spesa per studente in Italia è al di sopra della media Ocse: primo elemento, il basso rapporto studente/insegnante (10,6 in Italia, contro una media Ocse del 16,6)
  - ✓ La qualità del sistema educativo è legata all'efficace gestione delle risorse umane e finanziarie: i risultati OCSE propongono come modello di *best practice* il sistema finlandese, con costi inferiori a quelli dell'Italia, ma con performance superiori
  - ✓ **Attivare una valutazione indipendente a quattro livelli: di sistema, d'istituto, delle prestazioni professionali, dell'apprendimento**

## **Il sistema educativo finlandese ha le seguenti caratteristiche strutturali:**

- 1. Forte autonomia normativa e operativa delle Istituzioni scolastiche**
- 2. Strategia chiara e preciso Progetto educativo nazionale**
- 3. Forte interconnessione con le Istituzioni locali**
- 4. Sistema di valutazione diffuso e operante ai diversi livelli previsti**
- 5. Responsabilità condivisa da tutti gli stakeholder coinvolti nella pianificazione e gestione del processo educativo  
(famiglie, imprese, istituzioni, associazioni economiche, professionali, sociali e culturali)**

## **2. Fornire un'educazione critica e integrata**

**Il buon cittadino e l'educazione civica iniziano a formarsi in famiglia (alfabetizzazione emotiva, capacità di cooperare), ma il processo educativo si compie nell'esperienza scolastica e formativa, le competenze acquisite (cultura di base e competenze professionali) favoriranno l'occupabilità (capacità critica e responsabilità)**

## **3. Formare gli educatori**

- ✓ Selezione e Formazione iniziale, Formazione in servizio, Formazione continua**
- ✓ Dobbiamo insegnare competenze che non conosciamo ancora, per svolgere mestieri e professioni che si debbono ancora inventare**

# Bibliografia

- Argyris C., *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading, Mass., Addison Wesley, 1978.
- Associazione TreeLLLe, *Scuola italiana, scuola europea?. Dati e confronti. Questioni aperte, per un dibattito sull'istruzione*, Quaderno n. 1, Roma, maggio 2002.
- Associazione TreeLLLe, *L'Europa valuta la scuola. E l'Italia?. Un sistema nazionale di valutazione per una scuola autonoma e responsabile*, Quaderno n. 2, Roma, novembre 2002.
- Bonazzi G., *Come studiare le organizzazioni*, Il Mulino, Bologna, 2002.
- Bottani N., *Insegnanti al timone?. Fatti e parole dell'autonomia scolastica*. Il Mulino, Bologna, 2002.
- Cocozza A., *Da capo d'istituto a leader educativo nella scuola dell'autonomia*, in F. Susi, a cura di, *Il leader educativo. Le logiche dell'autonomia e l'apporto del dirigente scolastico*, Armando, 2000.
- Cocozza A., "Per un'efficace integrazione tra istruzione, formazione e politiche del lavoro. Ma la *net – economy* non perdona", *Tuttoscuola*, 2001, settembre, n. 414, pp. 16-18.
- Cocozza A., *La valorizzazione dei collaboratori nella gestione organizzativa*, Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca, Roma, 2002.

- Cocozza A., *Parti sociali e politiche della formazione*, “Il Mulino”, n. 2, 2003.
- Cocozza A., *Politiche formative e ruolo degli attori sociali. Quale futuro per il dialogo sociale*, “Sociologia del lavoro”, 2003, n. 89.
- Cocozza A., *Quali sfide per il sistema di relazioni sindacali della scuola*, “Tuttoscuola”, 2003, settembre, n. 434, pp.46-50.
- Cocozza A., *La riforma rivoluzionaria. Leadership, gruppi professionali e valorizzazione delle risorse umane nelle pubbliche amministrazioni*, Franco Angeli, Milano, 2004.
- Dahrendorf R., *Quadrare il cerchio. Benessere economico, coesione sociale e libertà politica*, Laterza, Bari, 1995.
- Ocse, *Education at Glance 2004*, 2004.
- Osservatorio sulla scuola dell'autonomia, *Rapporto sulla scuola dell'autonomia 2002*, Armando Editore, Luiss Edizioni, Roma, 2002.
- Osservatorio sulla scuola dell'autonomia, *Rapporto sulla scuola dell'autonomia 2003*, Armando Editore, Luiss University Press, Roma, 2003.
- Osservatorio sulla scuola dell'autonomia, *Rapporto sulla scuola dell'autonomia 2004*, Armando Editore, Luiss University Press, Roma, 2004.
- Selznick P., *Pianificazione regionale e partecipazione democratica. Il caso Tennessee Valley Authority*, Angeli, Milano, 1974.
- Toffler A., *Lo shock del futuro*, Rizzoli, Milano 1972.