



SCUOLA SECONDARIA

FATTI E PROPOSTE DI

liberiamo

2014

SINTESI

Il problema fondamentale della scuola secondaria italiana non è il livello della performance, ma la disuguaglianza nella performance: disuguaglianza tra Nord e Sud e disuguaglianza tra diverse scuole all'interno di ogni singola regione.

- Nelle statistiche OCSE Veneto, FVG e Trento sono a livelli della Finlandia (il miglior paese europeo), mentre Sicilia e Calabria sono ai livelli più bassi tra i paesi sviluppati.
- La variabilità della performance all'interno di ogni regione è tra le più elevate

Il secondo problema è la liceizzazione della scuola superiore: caduta d'immagine ed iscrizioni alla componente tecnico/professionale, mentre il numero complessivo di diplomati rimane molto basso.

- Tra i 25 ed i 34 anni l'Italia ha il 29% di NON diplomati contro il 16% dell'EU21.

Il terzo è un problema di valori: la scuola, accanto alla famiglia, deve educare al senso civico, non soltanto attraverso l'educazione civica come materia specifica, ma come elemento di valutazione di comportamenti non etici (come copiare) e attraverso l'esempio da parte dei docenti.

Per risolvere il problema della disuguaglianza, l'evidenza internazionale dimostra l'importanza della qualità dell'insegnante. Questa qualità è legata di più al processo di selezione e a quello di aggiornamento che al salario offerto.

Una riforma deve quindi

- valorizzare le competenze e il ruolo dei docenti,
- potenziare le competenze e il ruolo dei Dirigenti Scolastici

I punti centrali della proposta sono

- 1) Riforma del Contratto Collettivo Nazionale per
 - a. Ridurre assegnazioni provvisorie e richieste di mobilità che danneggiano gli studenti
 - b. Trasformare gli scatti di anzianità in scatti legati ai corsi di aggiornamento e alla performance
- 2) Corsi efficaci di aggiornamento continuo on line per gli insegnanti.
- 3) Valorizzazione degli insegnanti attraverso un giorno nazionale dell'insegnante in cui il Presidente della Repubblica premia gli insegnanti migliori.
- 4) Premi in denaro per gli insegnanti bravi che sono disposti ad andare ad insegnare nelle zone/scuole dove la performance media è inferiore.
- 5) Autonomia gestionale delle scuole (sul modello delle Grant Maintained Schools – proposta Ichino-Tabellini).
- 6) Gemellaggi tra scuole per diffondere la conoscenza dei metodi migliori di insegnamento.
- 7) Valorizzazione delle scuole tecniche specialmente, nell'industria culturale e turistica che è sempre stata considerata di serie B, nonostante l'evidente unicità storica ed artistica dell'Italia.
- 8) Creazione di corsi specifici di educazione civica.

L'obiettivo di lungo termine deve essere di rimettere al centro della scuola l'INTERESSE DEGLI STUDENTI, garantendo una struttura dell'offerta formativa più qualificata e più inclusiva.

A parole questo obiettivo è ribadito in tutte le ultime riforme della scuola, la cui *mission* è il successo formativo, ottenibile con molteplici mezzi tra cui la personalizzazione dei percorsi, la curvatura dei curricula sull'individuo e sulle esigenze del territorio. Manca però il raccordo tra la teoria dichiarata e ciò che viene implementato.

CONTENUTI

SINTESI	1
ANALISI.....	4
COME MISURARE LA PERFORMANCE?.....	4
<i>RISULTATI</i>	4
SISTEMA	5
OPERATIONS.....	5
IL CURRICULUM DI STUDIO (CENNI).....	6
DIBATTITO SULL'INVALSI	7
IL RUOLO SOCIALE E STRATEGICO DEGLI INSEGNANTI.....	9
LICEIZZAZIONE DELLA SCUOLA SECONDARIA	11
la FUNZIONE EDUCATIVA DELLA SCUOLA (CENNI).....	11
PROPOSTE	12
PER INCREMENTARE LA QUALITA' DEI DOCENTI E DELL'INSEGNAMENTO	12
PER RIDURRE IL DIVARIO NORD-SUD	14
PER VALORIZZARE GLI ISTITUTI TECNICI.....	15
PER FORMARE DEI CITTADINI	16
ATTORI DEL CAMBIAMENTO	17
RESISTENZE AL CAMBIAMENTO.....	17
STUDIOSI DI RIFERIMENTO.....	17
DIRIGENTI SCOLASTICI	17
DOCENTI.....	17
POLITICI	17
APPENDICE: UNA MODESTA PROPOSTA (ISTITUTO PER IL TURISMO).....	18
Premessa.....	18
Dati di base	18
Impostazione del progetto	19
APPENDICE 2 - UN DIRIGENTE SCOLASTICO PARLA: OSSERVAZIONI TRATTE DALL'ESPERIENZA PERSONALE	21
Matematica questa sconosciuta	21
La favole della classi di concorso abolite	21
I docenti inadonei all'insegnamento	22

ANALISI

COME MISURARE LA PERFORMANCE?

La performance di uno studente è il risultato di tre fattori fondamentali:

- i) Abilità innata
- ii) Contesto socioeconomico
- iii) Qualità dell'insegnante (cfr. E Hanushek et al - "Quanto conta il bravo maestro" *Econometrica* 2005; Eric A. Hanushek. *The Economic Value of Higher Teacher Quality* *Economics of Education Review*, 30(3), June 2011).

Il valore aggiunto dell'insegnante è dato dal solo punto iii). Troppo spesso, però, si usa una semplice misura di output (che somma gli effetti di i), ii) e iii)) per compensare l'insegnante. Oltre che ingiusto, questo è profondamente dannoso, perché si tende a premiare chi insegna nelle scuole dei ricchi invece di chi insegna bene. La mancata comprensione di questa differenza è anche una delle principali cause della resistenza degli insegnanti all'introduzione di un sistema più meritocratico.

Nei paragoni internazionali tra nazioni sviluppate, output e valore aggiunto sono relativamente simili. Ma all'interno di un paese, soprattutto quando gli studenti possono scegliere la scuola dove andare, le due misure possono essere molto diverse: in media i licei avranno punteggi superiori non necessariamente perché gli insegnanti li sono migliori, ma perché i migliori studenti tendono ad andare ai licei.

Nei raffronti internazionali i punteggi più comunemente usati sono quelli del Programme for International Student Assessment (PISA) gestito dall' Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE, in inglese OECD).

RISULTATI

I risultati medi italiani sono inferiori alle medie OECD su competenze linguistiche e matematiche, con **ABISSALE DIFFERENZA TRA NORD E SUD** e con una elevata varianza per tipologia di scuola (PISA 2012). Ad esempio:

- Il punteggio medio in LETTURA dell'Italia è stato pari a 490 (media 496, Finlandia 524)
 - N-O 514, N-E 511, Centro 486, Sud 475 e Sud-Isole 453 (con Trento, Veneto e Lombardia 521; Sardegna 464, Sicilia 455 e Calabria 434)
- Per MATEMATICA l'Italia è a 485 (media 494, Paesi Bassi 523 e Finlandia 519)
 - N-O 509, N-E 514, Centro 485, Sud 464 e Sud-Isole 446 (con Trento 524, Veneto e FVG 523 e Lombardia 517; Sardegna 458, Sicilia 447 e Calabria 430)
- Per SCIENZE Italia è a 494 (media 501, Finlandia 545)

- N-O 521, N-E 524, Centro 485, Sud 493 e Sud-Isole 452 (con Trento 533, Veneto e FVG 531 e Lombardia 529; Basilicata 465, Sicilia 454 e Calabria 431)

Inoltre, tra i 25 ed i 34 anni l'Italia ha il **29% di NON diplomati** contro il 16% dell'EU21.

SISTEMA

- (678.000 docenti a contratto indeterminato e 117.000 **precari, riferimento anno 2010**): gli insegnanti italiani sono **relativamente di più, lavorano un numero di ore inferiori** (nella secondaria superiore 630 ore vs 651 della media EU21) e **sono meno pagati dei loro colleghi europei** (nella secondaria superiore un professore guadagna 0,65% di un laureato rispetto allo 0,89% della media EU21).
- **Il contratto dei docenti** è esclusivamente legato alla **quantità delle ore lavorate ed agli scatti automatici e non alla qualità dell'output**; lo stipendio è **statico e progredisce in misura minore** in confronto al resto dell'EU21 (nella secondaria superiore dopo 15 anni di esperienza +3% vs +18%).

OPERATIONS

- Nella scuola secondaria non è stato armonizzata la scuola dell'obbligo - che termina al 5 anno (3 di medie e 2 di superiori) essendo gli ultimi 3 anni facoltativi - e i programmi e l'esame finale.

Infatti per ora l'obbligo si conclude a 16 anni, ma di fatto a 16 anni vi è il rilascio di una certificazione competenze, ma i percorsi liceali, tecnici e professionali non sono conclusi. Solo la formazione professionale rilascia una qualifica.

- Ritardo nell'implementazione del **Piano Nazionale Scuola Digitale**, introdotto nel 2009.

A tale proposito un esempio recentissimo: per la copertura wireless degli istituti, indispensabile per l'utilizzo diffuso del libro di testo digitale, è stato bandito un bando a cui le scuole potevano o meno partecipare e che prevedeva l'invio del progetto dettagliato con il relativo costo a cui seguirà graduatoria dei progetti finanziabili. Tale procedura è di difficile comprensione poiché tutte le scuole avrebbero bisogno di copertura e può essere giustificata solo con gli stanziamenti insufficienti.

IL CURRICULUM DI STUDIO (CENNI)

- Il curriculum di studi è vincolato dai programmi ministeriali che le singole scuole hanno limitata autonomia di interpretare attraverso i POF, mentre quasi nulla è libertà di scelta di materie opzionali da parte del singolo studente in relazione alle proprie aspettative.

Dalla scuola dell'autonomia i programmi non si chiamano più programmi, si parla di indicazioni per il curricolo e simili. Di fatto la libertà nelle opzioni, prevista in una certa percentuale nei piani orari degli istituti di secondo grado, è contrastata dalla situazione dell'organico docenti. Le attività opzionali, all'interno della flessibilità consentita, vanno deliberate dal Collegio Docenti che è formato dai docenti che insegnano determinate discipline; l'attivazione di opzioni di norma comporterebbe una perdita di ore da parte di alcuni docenti e quindi nei collegi si innescano dei meccanismi di salvaguardia dell'esistente anche per non creare dissapori con colleghi. In quest'ottica sarebbe davvero interessante un organico docenti più ampio dello stretto necessario, da poter impiegare flessibilmente, anche al fine di coprire in modo costruttivo le ore di supplenza per le assenze brevi (ad oggi, fatta salva la buona volontà di alcuni, le ore di supplenza si risolvono in una mera sorveglianza).

- Dalle esperienze internazionali di successo, si coglie come risultati elevati sono coniugati con **apprendimento più attivo** e indipendente, dando **agli studenti maggior flessibilità e libertà di scelta di parte del curriculum** non solo sulle competenze fondamentali di conoscenza, ma anche altre abilità quali lavoro collaborativo, comunicazione e capacità negoziale.
 - Finlandia: viene messo al centro lo sviluppo delle opportunità in modo da valorizzare pienamente le potenziali di ciascuno.
 - A parole tutte le ultime riforme della scuola hanno ribadito che la *mission* della scuola è il successo formativo, ottenibile con molteplici mezzi tra cui la personalizzazione dei percorsi, la curvatura dei curricula sull'individuo e sulle esigenze del territorio. I pedagogisti che hanno preparato i lavori delle riforme hanno parlato di valorizzazione dei talenti di ciascuno (vedi scuola bresciana con Giuseppe Bertagna, Elena Vaj, Puricelli, ecc.), di attenzione al singolo ed ai suoi bisogni (vedi BES, allievi con Bisogni Educativi Speciali). Mancano però gli strumenti (sia mezzi materiali, sia risorse finanziarie, sia risorse umane formate) per implementare efficacemente e una guida ai docenti nel difficile percorso, che siano sicuri riferimenti anche nei confronti di richieste strumentali delle famiglie.
- **ESAMI CHE MISURANO LE COMPETENZE IN MODO MODULARE**, nell'ottica di una personalizzazione delle competenze e di una valutazione del livello specifico (distinguendo tra materie obbligatorie e facoltative).

DIBATTITO SULL'INVALSI

- Elevato livello di dibattito sulla rilevanza dei test di valutazione standardizzati a livello nazionale (INVALSI), di recente acuitasi, che vede due approcci contrapposti:
 - **ECONOMICO** basato sulla misurazione degli apprendimenti scolastici in modo standardizzato e confrontabile a livello nazionale (valutazione di “competenze”)
 - Benefici: con la diffusione delle informazioni sulla valutazione, **miglioramento del sistema**, attraverso (a) l'individuazione a livello di istituti di situazioni patologiche da affrontare e best practices da riprodurre (test come termometro), (b) indicazione dei migliori istituti per una scelta informata delle famiglie, (c) a livello di singolo studente, tracking delle performance sul percorso scolastico per individuare le criticità risolvibili in momenti successivi
 - Rischi: (a) teaching to test, (b) semplificazione, (c) comportamenti inappropriati (molto limitato per esistenza di algoritmi di controllo per rilevare “chi copia” e rilevanza dei soli test con osservatori esterni per le classifiche nazionali)
 - **PEDAGOGICO**, focalizzato sulla valorizzazione della conoscenza, piuttosto che di sole competenze misurabili: si afferma la complessità di valutare l'apprendimento del singolo in modo semplificato e standardizzato, dando la preferenza al giudizio complessivo dei docenti e rifiutando la logica del premio-punizioni nel mondo della scuola, dove è invece centrale recuperare la motivazione e l'impegno degli insegnanti
 - Benefici: (a) valutazione dell'individuo nella sua interezza su un lungo periodo non limitato al giorno del test
 - Rischi: (a) impossibilità a comparare i risultati su scala nazionale (b) mancanza di momenti di controllo
- **SISTEMI DI VALUTAZIONE DELLE SCUOLE**
 - **INVALSI** - Risoluzione del dibattito in corso e riconoscimento dello strumento in funzione diagnostica per il miglioramento del sistema.

A proposito di valore aggiunto, l'INVALSI cerca di determinarlo a partire dai dati di contesto che emergono da una serie di questionari, compresi quelli che vengono compilati dagli stessi allievi.

- **NUOVI MODELLI DI VALUTAZIONE DELLE SCUOLE** – Nel lungo termine disegnare dei nuovi modelli di valutazione delle scuole da affidare a enti esterni che comparino le scuole in base ai tassi di superamento degli ESAMI di Stato, performance nei test di apprendimento (“INVALSI”), storia successiva degli studenti all'uscita da ogni scuola, risultato delle ispezioni ministeriali. Disciplina

delle modalità di diffusione delle informazioni alle famiglie e agli studenti, **per permettere una consapevole scelta della scuola da parte delle famiglie.**

- Fondazione Giovanni Agnelli: classifica delle migliori scuole secondarie in base ai risultati ottenuti nel primo anno di università dagli ex alunni. Lo studio inserisce delle rettifiche per “depurare” le classifiche grezze da fattori come la tipologia dello studente, il territorio, le differenze tra diversi indirizzi per ottenere un ranking basato solo sull’effetto scuola, per valutare il “merito” di ogni singola scuola (assimilabile al concetto di valore aggiunto). E’ però difficile superare la diffidenza degli insegnanti per queste valutazioni poco scientifiche e in cui non è chiaro se sia valorizzato l’output o il valore aggiunto.
- Altri sistemi di valutazione dell’istruzione: varie sperimentazioni, come VALES, che è iniziata su un insieme di scuole disponibili lo scorso anno.

IL RUOLO SOCIALE E STRATEGICO DEGLI INSEGNANTI

- **Il riconoscimento sociale del ruolo del docente** negli ultimi anni è andato sempre più diminuendo, quando invece la **qualità dell'insegnante** è il fattore più rilevante nei risultati dell'apprendimento oltre al contesto socioeconomico e al talento individuale (cfr. E Hanushek et al - "Quanto conta il bravo maestro" *Econometrica* 2005; Eric A. Hanushek. *The Economic Value of Higher Teacher Quality* *Economics of Education Review*, 30(3), June 2011 ⁽¹⁾).
- La mobilità per cause non funzionali (cioè non legate alle necessità di funzionamento della macchina educativa) è elevatissima, così come l'assenteismo. In particolare, i docenti assunti di ruolo hanno il diritto di chiedere utilizzo o l'assegnazione provvisoria ad altra sede, fino a che si può fare domanda di mobilità per avere trasferimento definitivo ⁽²⁾. L'utilizzo e l'assegnazione provvisoria comportano la non continuità nelle classi: la sostituzione può avvenire o con docenti di ruolo che a loro volta chiedono utilizzo o assegnazione oppure con precari. Di fatto il precariato esiste perché l'organico dei docenti non è completamente coperto da personale di ruolo³. Ulteriore elemento critico nel processo di assunzione sono le graduatorie ad esaurimento, per cui di fatto i concorsi ordinari nella Scuola, le cui graduatorie scadrebbero naturalmente dopo tre anni, sono

¹ Lo studio si prefigge di calcolare il valore aggiunto in termini economici di un insegnante di qualità. L'impatto della qualità dell'insegnante viene valutato in due modi: come incremento del reddito futuro individuale per aver avuto un buon insegnante e come impatto dei cattivi insegnanti sulla crescita economica aggregata degli USA. 1) Un insegnante che abbia una qualità di una deviazione standard sopra la media genera un guadagno futuro annuo incrementale attualizzato di più di \$400,000 per i suoi 20 studenti (e ancora maggiore se la classe è più grande). 2) Rimpiazzare i peggiori 5-8 % insegnanti con insegnanti nella media porterebbe gli USA in cima alle classifiche internazionali nella matematica e nelle scienze con un valore attuale di \$100 trilioni.

² Il CCNI di recente è stato modificato chiedendo per i docenti neo-immessi in ruolo un periodo di 5 anni in cui non sia possibile chiedere il trasferimento per la classe di concorso in cui si è stati immessi in ruolo, lasciando però la possibilità di chiedere i trasferimenti per altre classi di concorso per cui si abbia l'abilitazione.

³ Per entrare nel dettaglio dell'organico: esistono due tipi di organico, quello di diritto e quello di fatto, con il primo inferiore numericamente al secondo. OD comprende le cattedre che esisteranno sempre (ragionevolmente), OF comprende anche le cattedre che si presume siano transitorie (ad esempio nate perché vi è la necessità di sdoppiare l'insegnamento della seconda lingua straniera o perché la presenza di un certo numero di handicap impone un limitato numero di allievi). I docenti di ruolo, a tempo indeterminato, corrispondono al più al numero delle cattedre dell'OD; la parte rimanente, necessaria a coprire l'OF, è assegnata al precariato. Quanto scritto sopra è quanto accade in linea teorica; di fatto, vi sono alcune classi di concorso che non hanno un numero di docenti di ruolo tale da coprire l'OD e classi di concorsi in cui vi sono docenti di ruolo in esubero che vanno a coprire anche l'OF. Interessante capire come risolvono la situazione gli altri Paesi.

invece graduatorie da cui si pesca fino al loro esaurimento (in FVG e in Trentino vi sono graduatorie di concorso ordinario per educazione fisica che risalgono agli anni novanta).

- **Il contratto dei docenti** è esclusivamente legato alla **quantità delle ore lavorate ed agli scatti automatici (“a gradoni”)** e **non alla qualità dell’output, o meglio del valore aggiunto rispetto al contesto socio-economico**; lo stipendio è **statico e progredisce in misura minore** in confronto al resto dell’EU21 (nella secondaria superiore dopo 15 anni di esperienza +3% vs +18%).
- Sono quasi non esistenti programmi **efficaci** di training e qualificazione del corpo docente.
- Il Dirigente Scolastico, che in tutte le esperienze internazionali di successo è una figura chiave, in Italia è depotenziato e può incidere solo relativamente sulla gestione, sia amministrativa che didattica. Soprattutto sono disponibili pochi strumenti sia per valorizzare i migliori docenti sia per “accantonare” i non idonei. La cronica mancanza di un corpo ispettivo completo nei suoi ranghi fa sì che di norma i Dirigenti Scolastici si arrangino in qualche modo (di solito i docenti incapaci vengono fatti ruotare nelle varie classi, in modo da limitare i danni facendoli subire un po’ per ciascuno), sperando che i soggetti chiedano trasferimento in modo da toglier loro il problema. Si aggiunge il fatto che spesso le ispezioni si risolvono con un controllo burocratico dei documenti e spesso chi è in malafede sa che è opportuno tenere i documenti ufficiali in ordine.

LICEIZZAZIONE DELLA SCUOLA SECONDARIA

- Liceizzazione della scuola superiore ossia da un lato preferenza per scuole percepite “di qualità” e “generaliste” e dall’altra caduta d’immagine ed iscrizioni alla componente tecnico/professionale
- Quest’ultimo indirizzo non incontra il mercato del lavoro per:
 - Struttura dei corsi disponibili, soprattutto per mancato adeguamento della scuola superiore professionale (che quando funziona è peraltro eccellente); in particolare i tirocini presso le aziende vanno programmati con più attenzione alle aziende ospitanti, che devono poter specificare le esigenze cognitive e di competenze che lo studente deve possedere (ritardo nell’implementazione delle Direttive Ministeriali 57 e 65 del luglio 2010 - linee guida per gli istituti tecnici e professionali – che inter alia promuovevano la mobilità scuola/lavoro).
 - Rigidità nell’adattare i programmi alle mutate esigenze della società

LA FUNZIONE EDUCATIVA DELLA SCUOLA (CENNI)

- Accanto alla famiglia, la scuola dovrebbe assolvere il compito di educazione civica di base dei futuri cittadini.
- Però l’articolazione attuale delle “strutture” scolastiche (in senso marxiano: sovrastrutture di vario genere, che sono un labirintico e mortifero abbraccio di immobilismo, normative ed abitudini) causa e giustifica nei fatti un inaccettabile ricorso a comportamenti an-etici e ab-normi. Tale consuetudine può essere esemplificata:
 - prima nel tentativo di copiare nei compiti in classe, che raramente viene punito
 - poi nell’autorizzazione implicita (ed a volte esplicita) a copiare negli INVALSI, anche se di fatto il ministro Fioroni nel 2007 ha introdotto gli osservatori esterni durante le prove invalsi, ed i soli dati di queste classi sono considerati attendibili per la statistica nazionale
 - da ultimo nel ricorso a trucchi amministrativi e procedurali per avanzare nei concorsi
- L’esempio è replicabile agli insegnanti, per la gestione della carriera, ai presidi per l’accumulo dei fondi disponibili, ai funzionari ministeriali per la gestione dei concorsi ecc. ecc.
- L’incidenza del fenomeno è particolarmente elevata nelle aree a basso livello di senso civico, sollevando la possibilità che l’abitudine a copiare coltivi l’attitudine all’evasione e all’illegalità.

PROPOSTE

PER INCREMENTARE LA QUALITÀ DEI DOCENTI E DELL'INSEGNAMENTO

- **AUMENTARE LA STABILITÀ DELL'ORGANICO**, quindi ridurre la possibilità per i docenti a ruolo di richiedere il trasferimento in altra sede o l'assegnazione provvisoria con l'intento di rendere stabile l'organico delle scuole, fin dall'inizio dell'anno
 - modifica del CCNI che elimini totalmente le operazioni di mobilità e riformi regole ormai obsolete e troppo vincolanti (questo avrebbe effetto immediato anche sul precariato)
 - “albi provinciali” dove si iscriva chi dichiara la propria volontà a restare in scuole provinciali
 - “organico funzionale” che copre anche le supplenze garantirebbe un corpo docente stabile e maggior possibilità di progettazione su un periodo più lungo
- **RIDUZIONE PROGRESSIVA DEL PRECARIATO**. Il precariato è un palliativo di natura giuslavoristica e bilancistica che non porta alcun reale vantaggio a nessuno ed incrementa le tensioni sociali. Tale eliminazione non può però avvenire con una sanatoria ma attraverso un concorso per migliorare la qualità dell'insegnamento.
- **PROGRESSIONE RUOLO/RETRIBUZIONE**
 - **Incremento di produttività: → unico strumento attualmente disponibile per un aumento retributivo è aumento delle ore di lavoro** (attraverso l'utilizzo del FIS - Fondo per l'Istituzione Scolastica)
 - **Progressione ruolo/retribuzione legata al merito** (con misurazione pro capite puntuale delle performance degli studenti), invece che anzianità. La misurazione potrebbe anche comprendere il percepito degli allievi e delle famiglie e genericamente degli stakeholders opportunamente tarato
- **PROGRAMMI DI TRAINING E AGGIORNAMENTO**
 - Utilizzo dei professori italiani all'estero per gratuitamente fare corsi (anche on line) di training per insegnanti (p.e. attraverso l'ISSNAF - Italian Scholars in North America), oltre ai corsi già esistenti che andrebbero ri-valutati.
 - Legare gli scatti di graduatoria/stipendio anche al superamento di esami basati su questi corsi di aggiornamento.
- **GIORNO NAZIONALE DELL'INSEGNANTE**
 - Valorizzazione degli insegnanti attraverso un giorno nazionale dell'insegnante in cui il Presidente premia gli insegnanti migliori.
- **MAGGIOR AUTONOMIA GESTIONALE DELLE SCUOLE**

- La gestione centralizzata di programmi e allocazione dei fondi rende impossibile adattare il livello d'intensità dell'azione educativa al contesto specifico (con difficoltà, ad esempio, ad intensificare gli sforzi per il recupero dei deficit derivanti dalle differenti condizioni economico sociali).
- Intervenire a supporto dei progetti che si sviluppano in modo positivo rafforzandoli e pubblicizzando l'esito.
- **AUTONOMIA DECISIONALE NELLA SELEZIONE DEI DOCENTI DA PARTE DELLE SCUOLE:** l'autonomia gestionale delle scuole è attualmente limitata a didattica (parzialmente) ed organizzazione (parzialmente), mancando l'autonomia nella gestione delle risorse, sia umane che finanziarie, essendo i Dirigenti Scolastici vincolati tra risorse limitate e suddivise in rigidi capitoli di spesa e risorse umane imposte da altri:
 - **training ai Dirigenti Scolastici:** è necessario assicurare una dirigenza scolastica in grado di assumersi queste nuove responsabilità
- Un ulteriore passo vorrebbe l'introduzione dell'**autonomia delle scuole sulla scelta dei docenti più adatti** e degli incentivi più opportuni da riconoscere loro; questo punto presenta problemi e criticità, per l'esistenza di graduatorie e di diritti (dei docenti) che si ritengono acquisiti
 - **Charter o Grant Maintained Schools (Proposta Ichino-Tabellini).**
- **INCENTIVI FINANZIARI ALLE SCUOLE** che ottengono risultati **ECCELLENTI** in termini di valore aggiunto agli studenti (differenza tra i punteggi Invalsi di uscita e di entrata).

PER RIDURRE IL DIVARIO NORD-SUD

- **PREMIO PER GLI INSEGNANTI MIGLIORI CHE VANNO AD INSEGNARE AL SUD**

Utilizzare parte dei fondi di sviluppo per il Sud per promuovere la qualità dell'insegnamento al Sud pagando un'indennità aggiuntiva per quegli insegnanti che hanno performato bene in termini di valore aggiunto e sono disposti per un periodo ad insegnare al Sud.

- **GEMELLAGGI TRA SCUOLE DI AREE DIVERSE.** Programmi di scambio inter-regionale tra docenti di scuole che hanno performance diverse attraverso (a) periodi di scambio dei docenti (b) programmi di tutoring e formazione (c) utilizzo della tecnologia per mantenere il gemellaggio attivo.

- I gemellaggi anche a livello internazionale per studiare le best practices ed implementarle nel contesto italiano (vedi Progetto Comenius)

- **USO DI NUOVE TECNOLOGIE (e-collaboration, e-learning).** Alcune di queste attività di scambio e tutoring per le scuole più disagiate potrebbero essere realizzate da docenti/studenti come parte dell'attività scolastica e supportate da strumenti ormai diffusi e sponsorizzati da Fondazioni e da key player del mercato (Microsoft, Google, IBM) che peraltro stanno attuando programmi simili all'estero. Da evitare invece l'errore di puntare su e-learning come SOSTITUTIVO della frequenza, formula che si è rivelata disastrosa da tutti i punti di vista (cfr. i recenti esiti delle esperienze pluriennali in U.S.A.).

- Piattaforme on line di tutoring lanciate da 3 piani nazionali nel 2006 sono state fondamentalmente abbandonate (M@tabel, Poseidon, Insegnare Scienze Sperimentali) perché finanziati per pochi anni, perché ritenuti troppo rigidi (in particolare M@tabel), che comunque non hanno previsto né per i docenti tutori né per i docenti formati un riconoscimento almeno in termini di punteggio nella varie graduatorie: il MIUR spera sempre nella buona volontà e le OOSS in genere ostano le novità e sono ipersensibili sulla misurazione del merito;

- La PPS (problem posing and solving) su MAPLE - attualmente in sperimentazione sulla matematica secondo biennio ed informatica primo biennio in cui il MIUR offre una piattaforma ed un software di calcolo simbolico con cui è possibile anche costruire test di verifica dell'apprendimento con valutazione immediata: i docenti preparano lezioni che sono patrimonio di chiunque accede alla piattaforma (attualmente 220 docenti e 6000 allievi)

PER VALORIZZARE GLI ISTITUTI TECNICI

- Armonizzazione dei programmi della scuola dell'obbligo prevedendo **esami anche alla fine del ciclo dell'obbligo** prima di iniziare gli ultimi tre anni di scuola secondaria non obbligatoria (età 16-18): l'esame come momento di misurazione dell'apprendimento anche ad un livello intermedio riguarda tutti i cicli di studio (inclusi licei e scuole professionali), coerentemente con la normativa sull'obbligatorietà della frequenza scolastica e sulla necessità di introdurre un accompagnamento al lavoro consistente di chi non continua negli studi.
- **VALORIZZAZIONE DEGLI INDIRIZZI TECNICO-PROFESSIONALI:** implementazione delle Direttive Ministeriali 57 e 65 del luglio 2010 - linee guida per gli istituti tecnici e professionali – con particolare riferimento alla mobilità verso il lavoro e il tirocinio. Ci sono delle best practices che andrebbero riproposte
 - Esperienza riuscita di molti istituti agrari e professionali in alcune zone del Paese
 - Progetto Fixo - Scuola che diventa intermediaria per trovare contatti con il mondo del lavoro: si tratta di esperienza in essere, conclusa solo in alcune regioni italiane, che di fatto dovrebbe coordinare le attività che molte scuole già fanno con ottimi risultati, soprattutto nell'ambito professionale. Certo che dove non vi è lavoro è più difficile operare
 - Gli istituti tecnici superiori post diploma, dove il corpo docenti deriva per metà dal mondo accademico e metà dal mondo del lavoro. I contenuti vengono decisi da comitato scientifico in base alle richieste del mercato. I contatti con associazioni di categoria, impresa e professionisti incrementano le possibilità di tirocinio e inserimento lavorativo post diploma
- **POTENZIAMENTO DEGLI ISTITUTI TECNICI PER IL TURISMO**
 - Vedi Appendice

PER FORMARE DEI CITTADINI

- Alla scuola va richiesto un rafforzamento della educazione civica non soltanto come materia specifica ma come corollario comportamentale ed elemento di valutazione.
- Insegnare fin dall'elementari che copiare e plagiare testi è socialmente inaccettabile.
- Abituare gli studenti alla responsabilità: nel patto di corresponsabilità è previsto che gli studenti nel secondo ciclo e i loro genitori nel primo firmino un codice di comportamento a cui si devono attenere. Bisognerebbe che tale atto non fosse solo formale.
- Sviluppare corsi di educazione civica riguardante la responsabilità individuale nel funzionamento della cosa pubblica.
- Coinvolgere gli studenti in iniziative di partecipazione sociale attiva; volontariato ecc. come già promosso, in province quali quella di Pordenone, in cui le associazioni di volontariato sono molto attive, il prefetto ha attenzione al tema e varie iniziative sono proposte.

ATTORI DEL CAMBIAMENTO

RESISTENZE AL CAMBIAMENTO

Le maggiori resistenze al cambiamento vengono dalla sindacalizzazione e ideologizzazione presente in quanti si occupano di scuola. In particolare il sindacato viene utilizzato soprattutto come intermediario per rivendicazioni personali, al di là delle eventuali dichiarazioni di principio.

Il recente dibattito, nato sulla scia della scelta del Presidente dell'INVALSI, mostra atteggiamenti quasi inconciliabili tra chi vuole una scuola interamente finanziata e gestita dallo Stato che però rinunci a valutare in modo standardizzato e comparabile e quanti credono in una maggior autonomia gestionale delle scuole, finanziate ma non gestite dallo Stato che deputi ad enti preposti la valutazione dei risultati, legandovi meccanismi di incentivazione.

STUDIOSI DI RIFERIMENTO

- Giuseppe Bertagna, estensore della Riforma Moratti, sul rapporto formazione/lavoro
- Daniele Checchi
- Andrea Ichino

DIRIGENTI SCOLASTICI

I quali hanno implementato casi di successo nel contesto scolastico:

- Scifo, Nigro, Puglisi - I dirigenti si raccontano...Casi dell'autonomia scolastica in Lombardia

DOCENTI

Soggetti capaci cui chiedere di trasmettere le soluzioni che si sono rivelate efficaci; da individuare su base volontaria e test di verifica.

POLITICI

Innovativi e trasparenti che parlino alla gente sulla base della ragionevolezza.

APPENDICE: UNA MODESTA PROPOSTA (ISTITUTO PER IL TURISMO)

Segue un esempio di attività strutturata con considerazioni operative per rendere concreti i punti precedenti. Si tratta di un modello che va, naturalmente, rivisto e completato e costituisce uno dei acquisiti al lavoro di analisi.

Abbiamo scelto un Istituto per il Turismo perché nel suo programma curriculare prevede naturalmente una vocazione all'integrazione di altre competenze più specialistiche (culturali, produttive ed amministrative) favorendo il percorso oltre delineato.

PREMESSA.

Il fulcro della proposta è che bisogna arrivare a rendere evidenti le prestazioni individuali degli insegnanti (che sono il fattore numero 1 della riuscita didattica) senza attivare un meccanismo di rifiuto sindacale e rendendo misurabile l'output e l'added value (come differenza incrementale tra campione e sperimentazione).

Quindi, l'ipotesi di lavoro è che se

- riesco a fare in modo che un insegnante possa esprimersi per il meglio
- premio con un incentivo economico l'incremento di risultati
- ho modo di controllare l'output/added value con metodi scientificamente documentati

riesco a fare una breccia nell'immobilismo scolastico e, soprattutto, sociale. Infatti

- recupero anche il ruolo sociale dell'insegnante (prestigio)
- rendo appetibile economicamente il lavoro
- posso estendere una proposta positiva a tutto il corpo insegnante
- perdono forza le opposizioni dei sindacati.

DATI DI BASE

1. Preparazione rapida (6 mesi) di un pacchetto di attività didattiche e di un modello rivolto a piccoli gruppi di insegnanti di varie discipline. Questo punto è importante: l'insegnante "eroe" non va da nessuna parte. Deve essere appoggiato. E cosa c'è di meglio di una squadra coesa e motivata?
2. Gestione dell'analisi di scuole e territorio a cui proporre il pacchetto (cfr. sotto) da parte di una commissione incaricata, che prevede anche le competenze per la valutazione e la comparazione dei risultati dell'attività.
3. Coinvolgimento preventivo dei presidi delle scuole target, con proposta. E' il preside che propone (nell'ambito dei target individuati dalla commissione) il progetto agli insegnanti (mantenimento del prestigio e del ruolo del preside).

IMPOSTAZIONE DEL PROGETTO

- Finanziamento per la scuola (istituto) che si fa carico di un progetto “pacchetto” agile che prevede l’affiancamento ad un altro istituto territorialmente non troppo distante.
- Elaborazione condivisa delle attività (sulla base delle indicazioni di massima del progetto pacchetto) di una task force composta da insegnanti, studenti e personale di appoggio delle due scuole per condividere programmi ed attività.
- La collaborazione avviene a diversi livelli di sharing:
 1. delle risorse (budget) che potrebbero essere esse stesse oggetto d’insegnamento
 2. delle tecnologie (coinvolgimento nel progetto di Google e degli altri key player degli strumenti di e-collaboration, che integrano l’offerta didattica con corsi specifici)
 3. degli obiettivi (che sono di ricerca e di produzione , anche al di fuori dei corsi curricolari, ad esempio in collaborazione con gli Assessorati alla Cultura locali). Si tenga presente che le economie più avanzate hanno nella collaborazione creativo il loro motore (cfr. Svezia che a Stoccolma produce una gran parte dei video games di successo mondiali e non solo partendo dalla collaborazione creativa e destrutturata delle community)
 4. degli oggetti della ricerca (la collaborazione produce, se calata in un contesto sociale e di collaboration) una gran quantità di materiale da studiare anche sotto aspetti non esclusivamente didattici, ma comportamentali e sociali.
- Il progetto ha durata triennale e prevede che l’affiancamento sia orizzontale partendo dalla classe d’ingresso (ad esempio 3 sezioni su 10) sia “chiuso”, nel senso che è lo stesso gruppo che avanza nell’esperienza. Essenziale per la questione del controllo e della misurazione.
- Il progetto ha un budget che è condiviso tra le due scuole e prevede un premio finale per chi partecipa rispetto a test standard. Il premio è suddiviso in: 10% alla scuola A, 20% alla scuola B, 60% ai componenti del team di progetto e 10% a quelli che sono ritenuti (con indagine tra tutti quelli che hanno partecipato al progetto compresi gli studenti) i due insegnanti migliori. Un altro elemento di valutazione potrebbe essere la reale implementazione sul territorio degli esiti di alcune delle attività intraprese (mostre, eventi, pacchetti turistico-didattici rivolti ad altre scuole, ecc.)
- Quindi nessuna modifica della struttura retributiva, localizzazione didattica, ambiente e variabili esogene relativamente controllabili, confrontabilità diretta, replica in diversi punti del territorio, durata ragionevole del nuovo regime. In pratica esistono “terreni” e “campioni” di controllo ben definiti:
 1. Classe A di sperimentazione
 2. Classe A1 della stessa scuola che NON partecipa alla sperimentazione
 3. Classe B di sperimentazione (scuola disagiata)

4. Classe B1 della scuola disagiata che NON partecipa alla sperimentazione

In questo modo è possibile evidenziare anche il decremento di prestazioni relativo causato dal coinvolgimento della classe A con B per il maggior carico di lavoro o altri fenomeni simili.

Le misurazioni avvengono quindi in un ambiente assai definito e con benchmark incrociati di varia natura.

Questo approccio non dipende dalla fascia di scolarizzazione, ma è replicabile dall'asilo alle superiori. Stiamo perdendo nella fascia di base, a parte il gap sull'università; non possiamo pensare ad una riforma che non sia applicabile a partire dal livello più basso (proprio oggi è venuto fuori che chi va al nido riesce meglio in matematica!), tanto per fare un esempio che non c'entra)

Ed il suo costo incrementale è limitato.

Nei tre anni la fase di training ai presidi può essere completata e, a questo punto, l'iniziativa (budget, risultati e misurazioni) può essere declinata a livello dell'intero istituto e sul territorio. In certi casi, qualora ce ne sia la disponibilità, si può anche ipotizzare un'accelerazione della sperimentazione ed il coinvolgimento di interi Istituti.

In parallelo a queste sperimentazioni:

- interventi sistematici sulla dinamica retributiva e del rapporto di lavoro nel resto della scuola, con convergenza a tre anni su un modello meritocratico diffuso, partendo da piccoli interventi correttivi (permanenza dei tre anni come in Trentino ecc.) per poi sfociare nella regolarizzazione complessiva del rapporto di lavoro (basta precari! Rapporti di lavoro a tempo indeterminato con clausole di risoluzione che escludano la litigation) su base meritocratica ma non esasperata e vissuta come persecutoria.
- riforma delle scuole professionali
- open data e razionalizzazione dei sistemi di raccolta ed analisi delle informazioni disponibili
- ecc. ecc.

APPENDICE 2 - UN DIRIGENTE SCOLASTICO PARLA: OSSERVAZIONI TRATTE DALL'ESPERIENZA PERSONALE

La Scuola italiana procede con l'amore di molti nonostante molte criticità...

MATEMATICA QUESTA SCONOSCIUTA

Con la formula del maestro unico, tentata da Gelmini (la sua riforma sotto sotto sottintendeva una scuola primaria a ventiquattro ore settimanali ed un solo maestro in ciascuna classe, che avrebbe svolto le sue ventiquattrore tutte di lezione, non essendoci più la necessità delle due ore di programmazione dal momento che non esisteva più il team docente), è emersa netta la problematica della matematica, ormai quasi diffusamente insegnata o da docenti particolarmente interessati alla disciplina o dagli ultimi arrivati cui si rifilava una disciplina poco amata.

Secondaria di primo grado: la mancanza di un numero sufficiente di laureati in matematica ha portato a lasciare la disciplina per lo più nelle mani di laureati che hanno superato nella propria carriera universitaria un solo esame di matematica generale (biologia, scienze naturali, ...): da laureata in matematica assicuro che, a parte splendidi casi singoli, la qualità della didattica non può non risentirne.

LA FAVOLE DELLA CLASSI DI CONCORSO ABOLITE

Eclatante l'esempio dei docenti di dattilografia e stenografia, docenti non laureati che, al momento dell'introduzione massiccia del pc, sono stati convertiti, dapprima, in docenti della disciplina trattamento testi e successivamente in docenti di informatica per il primo biennio degli istituti tecnici. Come è avvenuta la trasformazione? Previo corso di formazione in cui si sono cimentati nei moduli dell'ECDL. Vale quanto detto per la matematica al punto precedente: per poter insegnare bene una disciplina, oltre che amarla ed essere in grado di trasmetterne la bellezza, è bene averne una conoscenza approfondita ad un livello decisamente superiore a quello cui si devono portare gli allievi. Anche qui, a parte casi singoli che certamente vi saranno, ci troviamo in una situazione in cui due ore settimanali di informatica sono pressochè sprecate, di certo non utilizzate per gli alti profili previsti dal MIUR nel progetto Problem Posing & Solving. Perché si è fatta questa scelta? Il solito problema dell'intoccabilità di chi è di ruolo nella Scuola, l'impossibilità di trasferire in altro profilo (sono ormai due e più anni che si assiste alla farsa dei docenti tecnico-pratici - altri docenti di norma non laureati, coloro che coadiuvano nelle esercitazioni pratiche di laboratorio il docente - di due classi di concorso abolite come la C999 e la C555 che non si riesce a trasferire nel ruolo degli ATA): non si pensa al bene degli allievi ma a conservare il posto ai docenti; le logiche sindacali sono qui assai deleterie (e lo affermo da componente la segreteria provinciale del mio sindacato, lo SNALS). Ora, per questi docenti (vicini in passato alla pensione, ora non più dalla riforma Fornero), si sta pensando alla riconversione sul sostegno, ruolo assai delicato che consente recuperi eccezionali se svolto da docenti motivati ed adeguatamente preparati: docenti non laureati dovrebbero andare ad affiancare allievi con problemi in discipline che magari non hanno nemmeno mai studiato o che hanno affrontato molto tempo fa e quindi certamente in una forma del tutto diversa.

I DOCENTI INIDONEI ALL'INSEGNAMENTO

Anche questa è una favole italiana: nella mia esperienza ho avuto modo di avere a che fare con più di un docente che, non appena superato il fatidico anno di prova (bastano 180 giorni di servizio e nessun DS evita di confermare in ruolo un docente; nel caso migliore il DS cerca di indurre il docente problematico a mettersi in malattia in modo di rimandare l'anno di prova nella speranza che nell'anno seguente sia un altro il DS che se ne dovrà occupare), è stato di chiarato inidoneo, temporaneamente o permanentemente, all'insegnamento. Cosa accade di tali docenti? Utilizzo in biblioteca, supporto alla segreteria (in genere intralcio alla segreteria, con problemi di convivenza dato che spesso il docente inidoneo si sente declassato e l'amministrativo guarda con diffidenza a chi percepisce il maggior stipendio da docente e sa fare poco da amministrativo). Anche qui da qualche anno si sta tentando, con le solite forti resistenze sindacali, di far transitare tali docenti nei ruoli ATA (mantenendo però il maggior stipendio da docente): ma faremo il bene delle segreterie? Si pensa alle sempre maggiori competenze richieste? Quale garanzia di efficienza? Nel frattempo, comunque, per la logica della progressione di carriera per anzianità, i docenti inidonei, addetti alle biblioteche o ad altre mansioni che nulla hanno a che fare con l'insegnamento, progrediscono con il loro stipendio.